

ГЛАВА 2

КАК БОРОТЬСЯ С ОТГОВОРКАМИ



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Чудеса случаются, когда мы заодно

Наверняка вам знакомо это чувство. Все сидят за одним столом, выдают одну великую идею за другой, концентрация интеллекта просто зашкаливает... Очень соблазнительно считать, что такого рода волшебство происходит только при личной встрече, когда все могут посмотреть друг другу в глаза и коснуться друг друга.

Давайте на секунду предположим, что прорывные идеи в самом деле обязаны своим появлением исключительно живому общению. Возникает вопрос: а сколько действительно прорывных идей может «переварить» компания? Гораздо меньше, чем вам кажется. Большая часть работы не имеет никакого отношения к созданию хитов. Скорее, речь идет об улучшении того, что вы придумали шесть месяцев — или шесть лет — назад. Суть работы в этом.

Значит, не стоит слишком растрачивать мыслительные ресурсы в погоне за яркими моментами, ведь это ведет лишь к разочарованиям. Вы или обрекаете на смерть предыдущую великую идею — ту самую, которую нужно *продолжать реализовывать*, — или втискиваете в свой склад великих идей еще одну. А на забитом складе идеи скисают.

Вот почему в 37signals редко проводятся личные встречи. Мы привыкли доедать одно блюдо, прежде

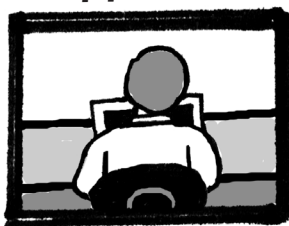
чем переходить к следующему. Все сотрудники собираются в нашем чикагском офисе примерно трижды в год. Но и это слишком часто, если цель — расчистить склад великих идей!

Ну а как же блестящие спонтанные находки?! Во-первых, редкие из них действительно заслуживают определения «блестящие», к тому же чаще всего речь идет о проявлениях энтузиазма, а не интеллекта (их не нужно путать). Во-вторых, вы удивитесь, увидев, сколько качественных коллективных идей можно зафиксировать при помощи двух простых инструментов: голосового соединения и общего дистанционного доступа к экрану компьютера. Всякий раз, используя WebEx, мы удивляемся, насколько этот сервис эффективен. Нет, не на сто процентов, до идеала чуть-чуть не дотягивает, но все же гораздо ближе к нему, чем вы думаете.

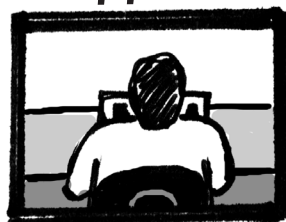
● МЭРИ ●



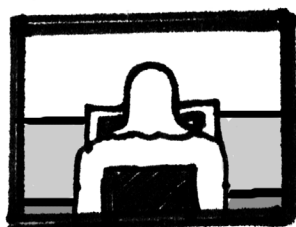
● ДЖОН ●



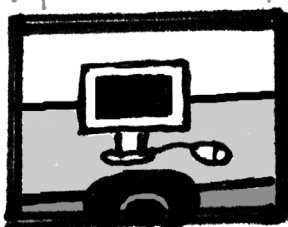
● ДЭН ●



● ЭННИ ●



● СТИВ ●



● ЧАК ●



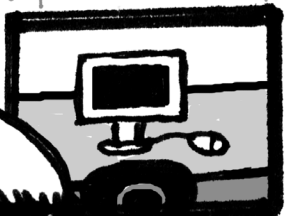
● СЭНДИ ●



● ФРЕД ●



● СБЮ ●



Как я узнаю, работают ли они, если я их не вижу?

Большинство страхов, связанных с удаленной работой, вызвано недоверием к людям. Что думает руководитель? *Станут ли подчиненные усердно трудиться, если я не буду постоянно за ними приглядывать? Кто даст гарантию, что, оставшись без присмотра, они не начнут отлынивать от работы и целый день сидеть в интернете и резаться в стрелялки?*

Раскроем секрет: если кто-то хочет играть или сидеть в интернете, он вполне может делать это и на своем рабочем месте в офисе. Масса исследований подтверждает это. В корпоративном офисе компании J.C. Penney, торгующей одеждой, где работают 4800 сотрудников, 30 процентов трафика приходится на просмотр видеороликов на YouTube*. В их случае появление в офисе означает лишь то, что приходится одеваться соответствующим образом. Никакой гарантии производительности.

Люди вообще обладают поразительной способностью отвечать вашим ожиданиям. Если вы считаете, что вся команда — лодыри, подчиненные из кожи вон лезут, чтобы подтвердить вашу правоту. Если относитесь к ним

* J.C. Penney Exec Admits Its Employees Harbored Enormous YouTube Addiction. URL: http://www.huffingtonpost.com/2013/02/25/jc-penney-employees-youtube_n_2759028.html.

как к взрослым, ответственным людям, стремящимся достичь максимума, даже если вы не стоите у них за спиной, они, в свою очередь, стараются радовать вас.

Вот что говорит об этом Крис Хоффман из IT Collective: «Если мы перестаем доверять сотрудникам, значит, мы ошиблись при найме. С человеком, который не способен выдать хороший результат, не выдерживает свой собственный график и не справляется с нагрузкой, мы работать не будем. Все просто. Мы берем только опытных профессионалов, способных управлять своим временем и внести значимый вклад в общее дело. И не собираемся быть им няньками».

Вот именно: если вы не можете позволить своим сотрудникам работать дома из страха, что они без вашего пригляда будут лениться, то вы нянька, а не руководитель. И тогда вам действительно стоит задуматься не об удаленной работе, а о других проблемах.

К сожалению, таким здравомыслием может похвастаться не каждый. Бедолаги из компании Accurate Biometrics вынуждены терпеть постоянную слежку — их босс использует программу InterGuard* для дистанционного наблюдения за мониторами их компьютеров.

* 'Working From Home' Without Slacking Off // Wall Street Journal, July 11, 2012.

Похоже, это новая тенденция. Только у одной InterGuard десять тысяч клиентов, а в исследовании группы Gartner утверждается, что к 2015 году с теми или иными проявлениями вмешательства Большого Брата будут сталкиваться 60 процентов всех работников. Ничего себе... Резюмируем: не стоит нанимать того, кому не доверяешь, и работать на босса, который не доверяет тебе. Если вам не разрешают работать удаленно, странно, как вам вообще хоть что-то поручают. Если вы столь несамостоятельны, почему это вы способны общаться с клиентами, писать тексты рекламных объявлений, создавать дизайн новых продуктов, оценивать заявления о выплате страховки или рассчитывать налоги?

Вот что написал в своем гимне удаленной работе сэръ Ричард Брэнсон: «Чтобы успешно работать с другими людьми, вы должны доверять друг другу. Во многом это значит доверять своим сотрудникам делать свое дело, где бы они ни находились, без присмотра»*.

Или научитесь доверять людям, с которыми работаете, или ищите других.

* Give people the freedom of where to work. URL: <http://www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work>.



Дома люди постоянно отвлекаются

Как можно работать дома, где есть вечные сериалы по ТВ, PlayStation, холодное пиво в холодильнике, в конце концов, стирка? Да очень просто: у вас есть работа, которую нужно выполнить, и вы взрослый, ответственный человек.

Ладно-ладно, все мы люди и все время от времени поддаемся соблазну. Также следует признать, что дома соблазнов и возможностей отвлечься больше, чем в любом офисе. Однако, признав наличие проблемы, можно заняться ее решением. Помните, что лучший способ бороться с отвлекающими факторами — интересное, захватывающее дело. Вряд ли человека с интеллектом надолго увлечет приготовление гамбургеров в кафе быстрого обслуживания, но большинство занятий, подходящих для удаленной работы, вполне способны на это.

Иногда отвлечься даже неплохо. Но если мы отвлекаемся регулярно, это уже предупреждение — знаете, как хрестоматийная канарейка в угольной шахте — о том, что наша работа не очень четко определена, или что задачи мелкие, или что весь проект, которым мы занимаемся, фундаментально слаб. И вместо того чтобы включать очередной сериал, может, пришло время назвать вещи своими именами и указать на очевидное? Ведь если вы чувствуете это, то, вероятно, и другие могут с вами согласиться.

Конечно, иногда проблема не в ценности работы, а в ее плохой организации. Ясно, что, если работать на диване перед телевизором, велик соблазн потянуться за пультом. Сидя на кухне, ловишь себя на мысли, что нужно бы достать посуду из посудомойки. Но если вы находитесь в специально отведенной для работы комнате за плотно закрытой дверью, шансов сосредоточиться на том, чем вы заняты, гораздо больше.

Если же это невозможно — или не помогает, — всегда можно попробовать работать вне домашних стен. Ведь «удаленная работа» вовсе не обязательно означает «работа из дома». Можно отправиться в кафе, библиотеку и даже в парк.

Но на самом деле увиливание от работы — не такая большая проблема, как принято считать. Знаете, это как хороший отпуск. Ничего не делать пару недель — ровно столько можно пролежать на пляже или изучать Париж — это потрясюще. Но потом и это наскучит.

Большинство людей *хотят* работать, поскольку это тонизирует их и приносит удовлетворение. И если вы занимаетесь бесперспективным делом, надо думать не о том, как работать над ним удаленно, а о новой работе.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Только в офисе можно обеспечить безопасность

Очень часто компании делают все, чтобы рядовые сотрудники не использовали интернет и запускали рабочие программы только на корпоративных серверах, при этом они позволяют руководителям разгуливать с незащищенными ноутбуками. Что толку в высоченных крепостных стенах, если открыты главные ворота?

Безопасность — серьезная проблема, но уже решенная. Именно поэтому среднестатистический человек не боится пользоваться интернет-банкингом и вводить номер своей банковской карты на сайте Amazon. В 37signals есть список простых требований, единых для всех сотрудников:

1. На всех компьютерах должно применяться шифрование данных на жестких дисках. Тогда потеря ноутбука означает лишь некоторое неудобство и необходимость обратиться за страховкой, а не ЧП в масштабах компании, лихорадочную смену паролей и беспокойство о том, что конфиденциальные документы могут стать достоянием гласности.
2. Автоматический вход в систему должен быть отключен, выход из «спящего» режима — по паролю, компьютер блокируется через десять минут бездействия.

3. Включите безопасный режим на всех сайтах, которые вы посещаете, особенно в случае критически важных сервисов вроде Gmail. В наши дни всегда есть возможность работать через зашифрованный протокол HTTPS или SSL. Это видно по наличию небольшой иконки «замочек» перед адресом сайта (все продукты 37signals мы перевели на этот протокол еще несколько лет назад).
4. Во всех смартфонах и планшетах используйте код блокировки, кроме того, у вас должна быть возможность удалить все их данные дистанционно. На iPhone, например, это можно сделать при помощи приложения «Найти iPhone». Об этом правиле легко забыть, ведь такие устройства мы считаем скорее личными, чем рабочими, но вы неминуемо станете проверять на них корпоративную почту или заходить в Basecamp с планшета. И к смартфонам, и к планшетам нужно относиться так же серьезно, как и к ноутбуку.
5. Для всех посещаемых вами сайтов используйте уникальные, достаточно длинные пароли и храните их в специальной программе, например 1Password*. Не хочется вас огорчать, но пароль

* URL: <https://agilebits.com/onepassword>.

«12345» ничего не защищает. И даже если вы умудритесь запомнить UM6vDjwidQE9C28Z, при взломе одного сайта (а это происходит постоянно!) незащищенными окажутся все остальные.

6. В случае Gmail включите двухфакторную авторизацию, чтобы нельзя было войти без ввода специального кода, отправленного на ваш мобильный телефон (это означает, что, если кто-то узнает ваш логин и пароль, он не сможет попасть в вашу почту, не завладев также и вашим мобильником). И помните: если падет ваша почта, ни о какой безопасности всех остальных сервисов также не может быть и речи, поскольку на любом сайте злоумышленник сможет задействовать функцию «сброс пароля» и получить новый пароль на адрес почты, доступ к которой у него уже есть.

По сложности создание безопасных протоколов и алгоритмов — компьютерный аналог ракетостроения, а вот использование их преимуществ отнюдь не требует семи пядей во лбу. Найдите время на изучение основ, и эта тема перестанет казаться вам столь же страшной, сколь ритуалы поклонников черной магии. В наши дни безопасность электронных устройств — это дело здравого смысла, вроде пристегивания ремней в автомобиле.

А КТО
БУДЕТ
отвечать



НА ЗВОНКИ?

А кто будет отвечать на звонки?

Когда клиенты звонят или пишут вам в рабочее время, они, понятное дело, ожидают скорого ответа независимо от того, где и сколько работают ваши сотрудники. Это реальность, с которой приходится считаться.

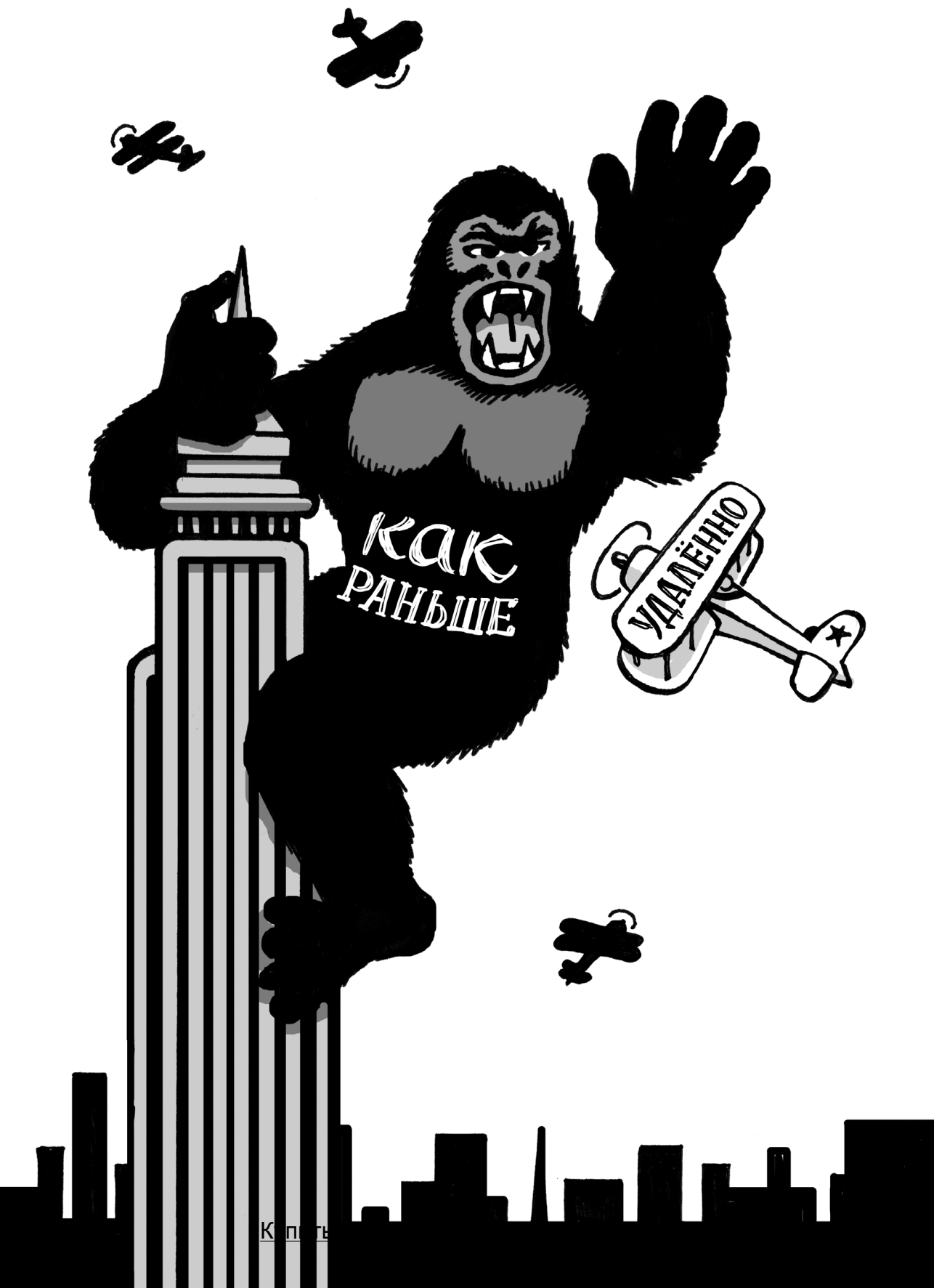
Однако это не значит, что нельзя попробовать изменить ожидания потребителей. Например, компания Jellyvision попросила своих клиентов из списка Fortune 500 не связываться с ее представителями раньше 10 утра, чтобы время лучше подходило работающим удаленно сотрудникам, живущим в разных часовых поясах.

Но даже если вам и придется время от времени выделять час-другой на обсуждение рабочих вопросов в неурочное время, это еще не конец света. Готовность изредка ответить на важный звонок в 11 вечера или в 5 утра — небольшая плата за свободу, которую дает удаленная работа.

В 37signals принято, чтобы менеджеры по работе с клиентами всегда были доступны в течение рабочего дня (по чикагскому времени), а также — насколько это возможно — до и после него. Однако это не значит, что всем придется трудиться с 9 до 17 еще и по другим часовым поясам. Если одна группа сотрудников дежурит с 6 до 14, другая — с 8 до 16, а третья — с 11 до 19, вы покрываете весь рабочий день и даже частично захватываете другие часовые пояса и никогда не пропустите ни сообщение, ни звонок.

Конечно, если у вас крошечная компания и за работу с клиентами отвечают один-два человека, то организовать работу таким образом может быть непросто. Вполне возможно, что в этом случае сотрудникам, в чьи обязанности входит общение с потребителями, придется трудиться в «стандартное» рабочее время. Но зачем распространять это на всех остальных? Ложно понятое равенство никому не пойдет на пользу.

Удаленная работа не обходится без сложностей и — иногда — жертв. Тем не менее, переходя на нее, большинство людей чувствуют себя лучше. По крайней мере большую часть времени.



Крупные компании этого не делают, почему мы должны?

Многие гиганты бизнеса погрязли в неэффективности и бюрократии, но словно не замечают этого и часто кажутся вполне благополучными. Корпоративный монстр огородил стадо денежных «коров» широким рвом с водой, и кому какое дело, сколько у него пастухов и как мало они работают?

Бессмысленно повторять, что ориентироваться в вопросах эффективности на крупный бизнес — не самая удачная идея. Весь смысл инноваций и революционного прорыва — сделать что-то не так, как делали до вас. В противном случае у вас не будет ни единого шанса.

Поэтому, даже если условная корпорация Multinational запрещает своим сотрудникам работать дома, для вас это не значит ровным счетом ничего. Радуйтесь, что 400-килограммовая горилла, доминирующая в вашей отрасли, по-прежнему заиклена на устаревших методах работы. Тем легче будет ее одолеть.

То же верно и в случае, если вы сами работаете в крупной компании. Представители большого бизнеса присматриваются друг к другу. Но если хочешь быть вожаком, не прячься в стаде.

Все, что вам нужно, — уверенность в том, что вы нащупали более разумный подход к организации работы,

даже если все ваши конкуренты ведут бизнес по старинке. Именно так великие идеи переходят из категории чудачеств в разряд привычных вещей. И одна из таких идей — воспользоваться преимуществами удаленной работы. Довольно скоро она превратится в обыденность, но зачем ждать?

Конечно же, изменить устоявшийся порядок вещей без борьбы не получится. А борьба с устоявшимися привычками никогда не была легкой. К счастью, многие крупные компании уже это поняли. Давайте перечислим тех, кто всецело одобряет желание работать удаленно: IBM, S.C. Johnson & Son, Accenture, eBay. Как полагаете, это *достаточно* крупные компании?

одно
несчастье
— на —
всех!



Остальные будут завидовать

Попросите босса разрешить вам несколько дней в неделю работать дома. Скорее всего, он откажет под тем предлогом, что, получи вы такую привилегию, коллеги станут вам завидовать. *Вот еще, это просто несправедливо! Мы все должны быть равными, пусть все сидят в офисе, одинаково неэффективно работают и страдают все как один!*

Во-первых, раз уж удаленная работа столь желанна для всех и каждого, почему бы не позволить *всем* на нее перейти? Разве бизнес, о котором мы говорим, — всего-навсего изошренная схема по удержанию сотрудников на закрепленных за ними стульях в течение определенного количества часов? Или это компания людей, делающих общее дело? Если все же последнее, то почему бы не дать людям работать так, как им нравится, и судить их по тому, как — а не где — они справились со своим заданием?

Во-вторых, разумеется, не все виды деятельности одинаково хорошо годятся для работы в удаленном режиме. Если ключевая функция бизнеса — отправка посылок покупателям, эту задачу дома не решить, поскольку нужен доступ к складским запасам. Ну и что? Почему все сотрудники должны работать в одинаковых условиях? Работа складского менеджера отличается от работы бухгалтера. Разные работы, разные требования. Людям это понятно.

Лучший способ отбить аргументы вроде «все должны быть связаны одной политикой» — напомнить своему боссу, себе и всем сомневающимся, что вы одна команда. Да, вы играете на одном поле и ищите способы наилучшим образом выполнить свою работу, а создание наиболее эффективных и благоприятных условий труда может помочь в этом. После этого только самые твердолобые ваши оппоненты будут все еще упорствовать.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)