



Удаленное сотрудничество



Zoom, Microsoft Teams, Slack
и организация труда в постковидном мире



Фил Саймон

Фил Саймон

**Удаленное сотрудничество.
Zoom, Microsoft Teams,
Slack и организация труда
в постковидном мире**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68668642

*Удаленное сотрудничество: Zoom, Microsoft Teams, Slack и организация
труда в постковидном мире: Попурри; Минск; 2022
ISBN 978-985-15-5283-8*

Аннотация

Ежедневно миллионы людей во всем мире используют Microsoft Teams, Slack, Zoom для удаленного сотрудничества, но не задействуют возможности этих программ на полную мощь и не понимают их огромных преимуществ. Автор предлагает новую и очень смелую модель совместной работы. Эта своевременная и заставляющая задуматься книга идеально подходит для специалистов по управлению персоналом, работников умственного труда, руководителей, удаленных работников и владельцев малых предприятий. В ней вы найдете конкретные рекомендации для компаний и групп о том, как можно преобразовать методы работы.

Содержание

Отзывы о книге	6
Введение	10
Знакомьтесь: Юджин Фубини	12
Приспосабливаться действительно трудно	14
Час расплаты за годы инертности наконец-то настал	19
Откровение	21
О чем вам нужно знать с самого начала	24
Кому стоит прочитать эту книгу?	27
Чему вы научитесь?	29
Структура книги	30
Часть I	32
Глава 1	32
Пещерный человек и сотрудничество	32
Ранние формы совместной офисной работы	34
Новые технологии и инструменты меняют правила игры	35
Рождение удаленки на рубеже веков	36
Почему эффективная совместная работа так и остается недостижимым идеалом	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Фил Саймон

**Удаленное сотрудничество:
Zoom, Microsoft Teams,
Slack и организация труда
в постковидном мире**

Перевод с английского выполнил *Павел Самсонов* по изданию: Phil Simon. Reimagining Collaboration: Slack, Microsoft Teams, Zoom, and the Post-COVID World of Work. – Motion Publishing.

Удаленное сотрудничество: Slack, Microsoft Teams, Zoom и организация труда в постковидном мире / Ф. Саймон; пер. с англ. П. Самсонова. – Минск: Попурри, 2022.

Reimagining Collaboration © 2021 Phil Simon. Original English language edition published by Motion Publishing Phil Simon, 839 S Scallop Drive, Gilbert AZ 85233, USA. Arranged via Licensor's Agent: DropCap Inc.

All rights reserved.



© Перевод, издание на русском языке. ООО «Попурри»,
2022

Отзывы о книге «Удаленное сотрудничество»

Многие бизнес-книги заставляют нас задуматься. Некоторые даже вдохновляют на действия. «Удаленное сотрудничество» – та редкая книга, которая не только выполняет обе задачи, но и обеспечивает основу для осуществления реальных изменений. Ее необходимо прочесть всем, кто руководит бизнесом или управляет кадрами в сегодняшних, быстро меняющихся обстоятельствах. Руководители компаний должны купить по экземпляру этой книги для всех своих сотрудников.

Ник Хузар, генеральный директор OfferUp

Проницательный взгляд на новый мир труда. Сотрудничество сейчас важнее, чем когда-либо, и Фил Саймон предлагает нам необходимую дорожную карту. *Дори Кларк, автор книги «Ты предприниматель», сотрудник кафедры обучения руководителя в Школе бизнеса Фукуа при Дюкском университете*

Мы все сотрудничаем, хотя у некоторых это получается лучше, чем у других. Нам всем необходимо привести свои кадры, технологии и методы работы в соответствие с велением времени. Благодаря книге «Удаленное сотрудничество» Фила Саймона вы станете

сильнее в этом, каким бы ни был ваш нынешний уровень знаний или какой бы инструмент совместной работы вы ни выбрали для себя.

Терри Гриффит, профессор кафедры инноваций и предпринимательства Университета Саймона Фрейзера

Последняя книга Фила Саймона не только охватывает вопросы сотрудничества с невиданной ранее глубиной и широтой, но и прогнозирует будущие условия труда в успешных организациях завтрашнего дня. Книгу «Удаленное сотрудничество» обязательно должны прочитать не только те, кто занимается управлением знаниями и повышением производительности, но и каждый руководитель любой организации.

Дуг Лейни, научный сотрудник по инновациям West Monroe Partners, автор книги «Инфономика. Информация как актив: монетизация, оценка, управление»

Вам понравится «Удаленное сотрудничество» – наполненное юмором, но весьма глубокомысленное путешествие в удивительное будущее совместной работы. Теоретические рассуждения и практические советы Саймона помогут вашей команде двигаться от хорошего к лучшему и к еще лучшему.

Доктор Мэри Донохью, основательница The Digital Wellness Center, автор книги «Получено сообщение: 7 шагов к разрыву коммуникации»

В разные моменты своей жизни я использовал

многие из инструментов, описанных в этой книге. Но я не мог в полной мере охватить общую картину. Книга «Удаленное сотрудничество» помогла мне по достоинству оценить истинную мощь этих технологий совместной работы, особенно когда они используются в связке.

***Брайан Соммер**, аналитик индустрии высоких технологий, автор книги «Цифровой эффект»*

Солюционисты верят, что новые технологии сами по себе, волшебным образом решают серьезные проблемы. Конечно, они ошибаются. Эффективное сотрудничество – это сложная, многогранная проблема, на которую Фил Саймон открывает нам глаза. В конечном счете книга «Удаленное сотрудничество» не только побуждает читателей по-новому взглянуть на эту важную тему, но и предоставляет основу для практической реализации предлагаемых идей.

***Майк Варди**, основатель Productivityist и автор книги «Дар времени»*

Труженикам, борющимся с COVID-19 на своих рабочих местах.

Вы истинные герои!

Никогда не приписывайте злomu умыслу то, что вполне можно объяснить глупостью.

Бритва Хэнлона

Хаб¹ совместной работы:

Прикладная программа общего пользования, призванная обеспечивать эффективную коммуникацию и коллаборацию. В идеале всякое деловое общение, все решения, документы и все институциональные знания концентрируются в хабе. Очень важно то, что от хаба отходит множество разных спиц. Они обеспечивают автоматизацию, не требующую больших технических знаний. Примерами современных популярных хабов совместной работы являются Slack, Microsoft Teams и Zoom.

Спица:

Прикладная программа, предназначенная для решения какой-то конкретной задачи. Примерами задач могут быть повышение продуктивности, создание контента, управление взаимоотношениями с клиентами и управление проектами. Спицы могут легко обмениваться информацией с хабами совместной работы, обновлять данные и так далее, благодаря чему коммуникация и коллаборация в коллективе и организации в целом заметно улучшаются.

¹ Традиционная организационная модель Hub + Spokes ведет происхождение от структуры велосипедного колеса, буквально: «втулка (или ось) + спицы». Мы остановились на варианте «хаб – спицы». – *Прим. перев.*

Введение

«Ты что, собираешься написать 200-страничную книгу про Zoom?»

Моя подруга Тесс недоверчиво задала мне этот вопрос, после того как я в апреле 2020 года сообщил ей, что подписал контракт на книгу «Zoom для чайников» (Zoom For Dummies). (На самом деле книга в итоге получилась вдвое длиннее, потому что Zoom – это не просто удобное приложение для видеоконференций, а нечто гораздо большее.)

Справедливости ради надо признать, что скептицизм Тесс не был таким уж необоснованным.

Как я вскоре узнал, она не была исключением. Очень многие люди до сих не смогли в полной мере оценить истинную мощь современных инструментов совместной работы, и это не только Zoom. Моя предыдущая книга (и столь же увесистая) «Slack для чайников» (Slack For Dummies) вызвала аналогичную реакцию. Некоторые давние пользователи Slack и Zoom разместили онлайн свои обзоры и отзывы, отметив, что благодаря моей книге узнали много нового о возможностях этих технологий. Среди таких пользователей были даже некоторые сотрудники самих этих компаний.

Последнюю четверть века моя сфера деятельности находится на стыке теорий управления, коллаборации, IT-технологий и даталогии. В результате я кое-чему научился в каж-

дой из этих областей. Мой опыт свидетельствует, что люди обычно используют технологии коллаборации и коммуникации на рабочих местах далеко не в полном диапазоне возможностей. Появляются все новые и новые приложения, но они, как правило, не меняют наших привычек, и уж точно это происходит не сразу. И я едва ли единственный, кто это заметил.

Знакомьтесь: Юджин Фубини

Юджин Фубини (1913–1997) иммигрировал в Соединенные Штаты из Италии в 1939 году. На протяжении своей карьеры он помогал формировать политику США во времена холодной войны. Однако наиболее известен он, пожалуй, кодификацией четырех принципов. «Закон Фубини» гласит следующее:

1. Люди первоначально используют новые технологии для того, чтобы продолжать делать то, что они уже делают, но быстрее.
2. Затем они *постепенно* начинают использовать технологии, чтобы делать что-то новое.
3. Новые технологии меняют то, как мы живем и как работаем.
4. Эти изменения в образе жизни и методах работы в конечном итоге меняют общество – а затем и сами технологии.

Ключевое слово здесь – *постепенно*. Как правило, когда речь идет об использовании новых технологий на рабочих местах, люди определенного возраста стараются сопротивляться переменам как можно дольше. И чтобы заставить их изменить методы своей работы, должно произойти что-то из ряда вон.

COVID-19 как раз и стал таким событием.

Приспосабливаться действительно трудно

Вернемся в март 2020 года. Подумайте о том, как вы и ваши коллеги отреагировали, когда ваш работодатель внезапно заколотил все двери. Этот переход на новый режим работы прошел для вас легко и просто? Если это так, остается только поздравить вас. Вы один из немногих.

Приспособление к новым нормам требовало немалых усилий. И требует до сих пор. Я воочию убедился, насколько неподготовленным к новым условиям работы и сотрудничества оказалось даже учреждение, считавшееся воплощенным духом новаторства.

Надо пояснить, что этот сюрреалистический период совпал с моим четвертым годом в должности штатного преподавателя кафедры информационных систем Школы бизнеса имени Кэри в Университете штата Аризона.

Три факта, касающиеся COVID-19 и Университета штата Аризона, обеспечат необходимый контекст. Во-первых, там учится огромное количество иностранных студентов. В 2017 году это число приблизилось к 14 000 – и это больше, чем в любом другом из публичных университетов². Примерно каждый пятый студент Университета штата Аризона на-

² <https://bit.ly/asu-int-5>

зывает своей родиной другую страну, а не США, хотя точная цифра может колебаться в зависимости от геополитических веяний³. В течение долгого времени Университет штата Аризона и другие государственные университеты активно набирали студентов-иностранцев, и причины этого очевидны: иностранные студенты, как правило, платят за обучение в два-три раза больше, чем «свои»⁴. Особенно много в Аризоне китайских студентов.

Во-вторых, последние шесть лет журнал U.S. News & World Report неизменно называет Университет штата Аризона самым новаторским вузом Америки⁵. И администрация университета не стесняется хвастать этим титулом перед всем миром. Больше того, новаторство стало слоганом вуза, красующимся на самом видном месте университетской веб-страницы⁶, а также на боках местных автобусов и на рекламных щитах. Одним из примеров того, как вуз гордится своим статусом новаторского, стало громогласное заявление о том, что этот университет еще в январе 2019 года – задолго до того, как в мире был зарегистрирован хотя бы один случай заражения коронавирусом, – приобрел корпоративную лицензию на Slack, популярный инструмент совместной работы.

В-третьих, такие СМИ, как New York Times, сообщили

³ <https://bit.ly/one-in-five-asu>

⁴ <https://bit.ly/asu-fees-x>

⁵ <https://bit.ly/nog-asu>

⁶ <https://www.asu.edu>

о десятках случаев коронавируса в Китае еще в июне 2020 года⁷.

Все это означает, что COVID-19 не мог не прийти в американские университеты, включая Университет штата Аризона. Это был лишь вопрос времени. Теперь сделаем шаг назад и подытожим сказанное:

1. В самом новаторском университете страны огромный контингент иностранных студентов.

2. В университете много студентов из Китая, которые по возвращении с родины сели за парты в январе 2020 года, после окончания зимних каникул.

3. Университет недавно приобрел новый мощный инструмент для совместной работы.

4. По самым осторожным оценкам, у руководства университета было больше трех месяцев, чтобы подготовиться к неизбежной волне COVID-19.

В таких обстоятельствах администрация университета, конечно, имела возможность перевести все учебные процессы в онлайн-режим с минимальными потерями для преподавателей и студентов, верно?

Глядя со стороны, вы могли бы так подумать.

И оказались бы в корне неправы.

Когда весной 2020 года Университет штата Аризона объ-

⁷ <https://bit.ly/nyt-china-covid>

явил о приостановке очных занятий на неопределенный срок, начался полный хаос. За несколько дней все налаженные процессы превратились в неразбериху. Вот лишь некоторые конкретные проявления этого:

- Наспех организованные администрацией курсы по изучению Zoom и Slack не остановили кровотечение. Многие профессора пропускали их, потому что им нужно было срочно решать другие проблемы. В этом нет ничего удивительного. Невозможно починить самолет, пока он в воздухе. Общее качество обучения и успеваемость студентов резко упали⁸.

- Кафедральные вебинары вызывали у преподавателей больше вопросов, чем приносили ответов.

- Тысячи студентов были лишены возможности вернуться в свои общежития – а у многих там остались учебники и конспекты.

- Один из студентов подал коллективный иск, заявив о нарушении контракта и требуя возмещения платы за обучение и проживание⁹.

- Инструкции для преподавателей со стороны администрации были весьма нечеткими. Например, некоторые преподаватели впоследствии предлагали оценивать студентов

⁸ Заведующие кафедрами в нарушение традиций намеренно игнорировали фактор успеваемости студентов, принимая решения о продлении контрактов с преподавателями.

⁹ <https://bit.ly/nog-asu3>

по системе «зачет/незачет». Другие отказывались.

- Студенты просили сделать для них исключения, продлить сроки, дать возможность исправиться – кто-то по вполне уважительным причинам, а кто-то потому, что коронавирус съел их домашку.

Чтобы картина, на которой я изображаю своего бывшего работодателя, не получилась сплошь черной, необходимо сделать несколько оговорок. Во-первых, все высшие учебные заведения столкнулись с трудностями сразу же после пандемии COVID-19. Не было никакого готового плана действий, к которому учреждения могли бы обратиться. Не на кого было равняться. Руководству вузов приходилось решать все проблемы в процессе.

Во-вторых, давайте представим, что каждый преподаватель Университета штата Аризона в совершенстве знал Slack и Zoom. Справиться с ситуацией все равно было бы непросто, учитывая огромное количество студентов в вузе: на конец 2019 года 90 000 человек на очной форме обучения и 38 000 на дистанционной¹⁰.

¹⁰ <https://bit.ly/nog-asu4>

Час расплаты за годы инертности наконец-то настал

Я использовал Slack на всех своих занятиях с осени 2017 года¹¹. Я призывал использовать его и своих коллег, правда, без особого успеха. За время моего пребывания в Университете штата Аризона лишь несколько коллег с кафедры информационных систем прислушались ко мне. Подозреваю, что на кафедрах философии и английского языка приверженцев этого мессенджера было еще меньше.

Мы формируем технологии, а затем они формируют нас.

Маршалл Маклюэн

Хоть это и огорчительно, но нельзя не признать, что линия партии была, по крайней мере, последовательной. Я много раз спрашивал у руководства кафедры, почему мы продолжаем полагаться исключительно на электронную почту и приложения для внутренней связи в стиле 90-х – особенно после того, как университет приобрел гораздо лучшую систему коммуникации. В конце концов, мы же кафедра информационных систем, черт возьми! Разве мы не должны служить примером для остальных подразделений университета, взяв на вооружение Slack?

¹¹ См. мой пост на эту тему: <https://bit.ly/hsc-slack>.

Руководители только хмыкали. Им просто не хотелось изучать новые программы и менять свои ветхие бизнес-процессы – с подобным отношением я неоднократно сталкивался в качестве консультанта. Преподаватели и сотрудники продолжали использовать электронную почту как средство внутренней связи и «сотрудничества».

Маклюэн был прав.

Откровение

Перенесемся в середину апреля 2020 года. Приближалась летняя сессия, и, учитывая все обстоятельства, я мог констатировать, что для меня семестр прошел довольно гладко, особенно по сравнению с моими коллегами. Отчасти это объяснялось тем, что я в совершенстве овладел системой Slack и так предусмотрительно решил использовать ее с самого начала семестра. Мне не пришлось знакомить своих студентов с этим новым средством коммуникации посреди хаоса. (Кроме того, если уж раскрывать все карты, в том семестре мне было поручено вести четыре онлайн-курса. Так что я записал все необходимые видео еще в январе, задолго до того, как началась заваруха.)

За рамками учебного процесса я был с головой погружен в работу над книгой «Zoom для чайников». К тому времени я уже ежедневно использовал Slack, Zoom и Microsoft Teams – три самых популярных в мире программных хаба для совместной работы.

Я заметил, что у этих трех приложений гораздо больше сходства, чем различий. Более того, функциональное ядро у них у всех практически одинаковое. Я пришел к мысли, что вопрос о том, какие конкретно инструменты организации, группы и отдельные лица используют для совместной работы, определенно имеет значение, но он не так важен, как ду-

мает большинство людей. (Единственная оговорка: пока они не пытаются «сотрудничать» по электронной почте, но мы отдельно поговорим об этом в главе 4.)

При написании книг «для чайников», безусловно, надо было сосредоточить внимание на конкретных функциях конкретных приложений. Однако в некотором смысле при таком подходе отходила в тень более важная вещь: как я лично убедился в Университете штата Аризона, само по себе использование новых инструментов в сочетании со старыми привычками и отжившими свое бизнес-процессами неспособно по волшебству изменить к лучшему характер совместной работы членов групп, отделов или целых организаций. Приложения как таковые не могут перепрограммировать наши укоренившиеся привычки.

Позвольте мне провести параллель с гольфом. Предположим, вы никудышный гольфист с ужасным свингом. Когда вы отводите клюшку назад, то даже предположить не можете, где в конечном итоге приземлится мяч. И если вы купите дорогой новой драйвер, это не улучшит вашу игру. Скорее наоборот, мяч после вашего удара будет улетать еще *дальше* от цели. Чтобы стать умелым и результативным гольфистом, вам необходимо избавиться от каких-то вредных привычек и заново овладеть техникой замаха и удара.

И в этот момент начинает обретать форму главная идея, лежащая в основе этой книги. В отличие от предыдущих двух, здесь я замыслил более короткий и менее привязанный

к техническим деталям инструментов текст, который содержит в себе множество преимуществ.

О чем вам нужно знать с самого начала

Я верю в силу правдивой рекламы. Поэтому знайте следующее: книга «Удаленное сотрудничество» заставляет своих читателей задуматься и бросает им вызов. Она намеренно ставит под сомнение общепринятые и глубоко укоренившиеся стереотипы, касающиеся того, как мы общаемся и сотрудничаем на работе, например:

- Все текстовые средства коммуникации практически одинаковы, вне зависимости от используемого приложения.
- Выбор инструментов для общения и совместной работы, по сути, дело личное и никак не влияющее на других сотрудников организации.
- Асинхронные формы коммуникации и совместной работы столь же эффективны, как и их синхронные аналоги.
- Сведение воедино различных прикладных программ является технически сложной задачей и занимает много времени.

В главе 12 эти мифы исследуются гораздо глубже.

Я хочу, чтобы вы взглянули на общение и сотрудничество через совсем другую призму. Это поможет вам по-иному увидеть целый ряд вещей. Прежде всего, то, как вы поль-

зуетесь различными высокотехнологичными инструментами на своем рабочем месте. Почему вы постоянно переключаетесь между разными приложениями? Почему не все ваши инструменты взаимосвязаны – по крайней мере, большинство из них?

Кроме того, по всей вероятности, навсегда изменится ваш взгляд на существующие бизнес-процессы. Я подозреваю, что вы захотите преобразовать характер многих из них.

Короче говоря, эта книга заставляет задуматься: нельзя ли нам добиться чего-то большего?

Книга «Удаленное сотрудничество» концептуальная по своему характеру. Она представляет собой значительный отход от моих недавних набегов в категорию пособий «для чайников». Из-за быстрого темпа обновлений программного обеспечения две мои последние книги уже успели морально устареть. Эта книга, однако, должна сохранить свою значимость в обозримом будущем, независимо от тех изменений, которые могут быть внесены в пользовательский интерфейс соответствующих программ компаниями-поставщиками.

В связи с этим данная книга лишена каких бы то ни было технических деталей. Ее содержимое в равной степени актуально для сотрудников, которые работают с программным обеспечением от Microsoft, Google, Slack или Zoom, а также и для тех, чьи компании еще не развернули у себя соответствующие системы. Если вам нужны советы о том, как технически использовать эти хабы совместной работы, то здесь

вы их не найдёте.

Кому стоит прочитать эту книгу?

Я написал «Удаленное сотрудничество», имея в виду следующие группы читателей (порядок произвольный):

- В вашей команде, подразделении или компании плохо организованы совместная работа и коммуникация, и вы хотите улучшить взаимодействие и взаимопонимание со своими коллегами и партнерами.

- Вы ошибочно полагаете, что эффективная совместная работа сводится к нажатию кнопки «Ответить всем» в ветке электронной почты.

- В вашей организации развернуты Microsoft Teams, Slack, Zoom или другая разновидность хаба совместной работы. Однако прошло шесть месяцев, а необходимой степени сотрудничества все еще не хватает.

- Ваша организация или команда подумывает о развертывании одного из этих хабов.

- Вы внедрили в свою деятельность новые технологии и процессы совместной работы и хотите, чтобы ваши коллеги сделали то же самое.

Если вы относитесь к одной из этих групп, то «Удаленное сотрудничество» – это то, что вам нужно. Я не могу гарантировать результат, но вы научитесь смотреть на коллабора-

цию другими глазами.

Чему вы научитесь?

Эта книга не лишена амбиций. В ней представлена принципиально новая модель совместной работы и коммуникации на рабочих местах. Вы научитесь холистично мыслить об этих понятиях, а также о технологиях и бизнес-процессах. Но я здесь не просто познакомлю вас с новой моделью. Вы узнаете, как претворить ее в жизнь и как убедить тех, кто все еще сопротивляется.

Структура книги

Часть I этой книги («Необходимость совместной работы») включает в себя предельно краткий исторический обзор коллаборации, технологий и трудовых отношений. Я утверждаю, что сегодня коллаборация имеет гораздо большее значение, чем когда-либо. Но реализовать преимущества истинной коллаборации мы сможем только тогда, когда откажемся от использования электронной почты.

В части II («Улучшение совместной работы за счет высоких технологий») я объясняю, как новое поколение инструментов, которые я называю хабами совместной работы, значительно упрощает совместную работу сотрудников. «Большую тройку» хабов составляют Slack, Microsoft Teams и Zoom.

Я также представляю краеугольный камень, лежащий в основе этой книги: модель сотрудничества «хаб – спицы». Вы научитесь легко «сшивать» разные приложения вместе без какого-либо кодирования. Таким образом вы сведете к минимуму переделки, автоматизируете выполнение задач и быстро окажетесь на одной волне со своими коллегами. Ну и, конечно, вы будете намного эффективнее общаться и сотрудничать.

«Удаленное сотрудничество» – книга в некотором смысле подрывная. Она заставляет своих читателей начать по-друго-

му думать о своей работе. Она выступает за внедрение новых привычек и технологий. В этом ключе в части III («Переход от теории к практике») объясняются основные последствия нового взгляда: организациям придется переосмыслить существующие бизнес-процессы и преодолеть сопротивление упорствующих, не желающих перемен сотрудников. Я также советую, как повысить шансы на то, что новый хаб совместной работы приживется в организации.

Как вы узнаете на следующих страницах, ни хабы совместной работы, ни их спицы не являются чем-то статичным. Они развиваются интересным образом. Это обсуждается в части IV («И что теперь?»). Я даю советы о том, как быстро освоить новые инструменты и новые функции существующих приложений. Я также присоединяюсь к некоторым прогнозам относительно будущего технологий совместной работы. Хабы совместной работы станут еще более умными, взаимосвязанными и мощными. Я заканчиваю книгу несколькими советами, которые помогут улучшить совместную работу, и призывом к действию.

Я надеюсь, что вам понравится книга «Удаленное сотрудничество» и вы многому из нее научитесь.



Часть I

Необходимость совместной работы

Глава 1

Эволюция сотрудничества

*Будущее уже здесь – просто оно неравномерно
распределено.*

Уильям Гибсон

Задолго до того, как мы научились ходить на двух ногах, сотрудничество было необходимым условием выживания рода человеческого. С самого начала нашего существования мы трудились сообща – в той или иной степени.

Как я это узнал?

Очень просто. Потому что меня бы здесь не было, если бы не совместная работа наших предков. И вас тоже, если уж на то пошло, да и всех остальных. Но можете мне не верить на слово.

Пещерный человек и сотрудничество

Археологи знают, что два миллиона лет назад нашим

предкам (*Homo erectus*) приходилось активно сотрудничать, чтобы выжить. Иными словами, сотрудничество было для них не одной из опций, а непременным условием. Охотникам-собираателям необходимо было искать пищу и воду, убежища, хранить тепло и отбиваться от хищников. Охотники ведь должны охотиться, верно?

Около 10 000 лет назад наши предки разработали новый и лучший способ обеспечить свое существование: земледелие. Аграрная революция требовала от *Homo sapiens* трудиться сообща. Вот как пишет об этом Юваль Ной Харари в своем бестселлере «*Sapiens: краткая история человечества*»:

«Пшеница не растет посреди камней, так что сапиенсы, надрываясь, расчищали поля. Пшеница не любит делиться солнцем, водой и питательными веществами с другими растениями, так что мужчины и женщины день напролет под палящим солнцем выпалывали сорняки».

Конечно, сегодня сравнительно немногие из нас называют себя *фермерами*. На момент написания этих строк они составляли всего 1,3 процента рабочей силы в США¹². Но это неважно. Судя по описанию Харари, миллионы лет назад совместный труд был отнюдь не легким, но люди делали это, потому что так было необходимо. Стоит отметить, что это была *личная* форма коллаборации, но тогда других вари-

¹² Source: Economic Research Service, United States Department of Agriculture. <https://bit.ly/3mfNhZl>

антов просто не существовало. У пещерных людей не было возможности достать смартфоны, запустить Google Docs и писать друг другу текстовые сообщения.

Ранние формы совместной офисной работы

Перенесемся на 10 тысячелетий вперед, примерно в 1950 год. К этому времени уже гораздо больше людей работало в офисах, чем на полях. Вспомните хотя бы сериал «Безумцы» (Mad Men). Однако, как и аграрии, большинство специалистов в эти годы работали в непосредственной физической близости от своих коллег.

В эту чудную эпоху люди определенно могли обмениваться информацией и идеями. То есть они тоже могли сотрудничать *синхронно*. Однако для этого им нужно было увидеться в офисе, отправиться на встречу поездом или самолетом или хотя бы снять телефонную трубку.

Что касается *асинхронной* совместной работы, то здесь господствовали пишущие машинки и служебные записки. Трений в отношениях было предостаточно. Руководители обычно нанимали себе помощников-секретарей для назначения встреч, согласования графиков и выполнения другой административной работы. Компьютеры уже существовали, но они были чрезвычайно дороги, редки, громоздки и ограничены в своих возможностях даже по стандартам 1990-х

годов, не говоря уже о сегодняшних реалиях.

Новые технологии и инструменты меняют правила игры

Примерно в 1995 году эта модель низкотехнологичной коллаборации начала меняться. Хотя ранние инкарнации интернета существовали с середины 1960-х годов, в основном это было прерогативой научных и государственных учреждений.

Потом произошло несколько событий, которые принесли интернет и высокоскоростную связь миру бизнеса и простым потребителям. В частности, такими событиями стали создание Всемирной паутины Тимом Бернерсом-Ли в 1989 году и запуск в феврале 1993 года Mosaic, безумно популярного и удобного веб-браузера, разработанного Марком Андрессе-ном и Эриком Биной.

Безусловно, интернет и Всемирная паутина многое изменили¹³. Фотоателье, турагенты, факсимильные аппараты и пункты проката видеокассет в большинстве своем канули в прошлое, резко сократилась потребность в банковских клерках и секретарях. За относительно короткий период времени появились ноутбуки, интернет-магазины, мудреные пакеты программного обеспечения для повышения продуктив-

¹³ Не следует путать эти два понятия. Всемирная паутина – это программное обеспечение, а интернет – аппаратное обеспечение.

ности, инструменты для проведения видеоконференций, поисковые системы, социальные сети, блоги, смартфоны, планшеты, электронная почта, веб-сайты и файлообменники.

Благодаря появлению этих мощных новых инструментов синхронное сотрудничество на рабочих местах больше не требует личного присутствия сторон. Асинхронное сотрудничество, в свою очередь, тоже стало быстрее и проще. Одним словом, совместная работа стала более *виртуальной*.

Рождение удаленки на рубеже веков

Многие компании и отдельные лица отчаянно сопротивлялись этим фундаментальным трендам, не желая менять ни режим своей работы, ни режим сотрудничества с другими. И удивляться этому не приходится.

Например, в 1998 году я работал в Merck & Co., одной из крупнейших фармацевтических компаний мира. Я хорошо помню Джонаса (имя изменено), технически не очень подкованного вице-президента по кадрам. Ноутбук он использовал преимущественно в качестве пресс-папье. Поступающие электронные письма Джонас просил свою секретаршу распечатывать. Ответы он писал от руки, а она их потом набирала.

Даже в то время такое поведение не было образцом эффективности. Тем не менее оно было понятным и нередким. На другом конце спектра мы видим дальновидных пред-

принимателей, которые мгновенно осознали огромные возможности, открываемые этими новыми высокотехнологичными инструментами. И они пошли ва-банк, поставив все на IT-технологии. В этих *компаниях с удаленным режимом работы* коллаборация и высокие технологии были изначально встроены в корпоративную ДНК. Вот лишь два примера таких компаний.

Basecamp

В 1999 году Джейсон Фрайд, Карлос Сегура и Эрнест Ким основали 37signals – компанию, занимающуюся веб-дизайном. За последующие годы она выпустила ряд различных прикладных программ. В феврале 2014 года основатели переключили свое внимание на инструмент управления проектами Basecamp и соответственно переименовали компанию.

Сегодня ею управляют Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон (также известный как ДНН). В настоящее время ДНН живет в испанском городке Бенаавис, а Фрайд называет своим домом Чикаго. Остальные пятьдесят с лишним сотрудников живут где хотят и в значительной степени полагаются на инструменты совместной работы.

ДНН и Фрайд систематизировали свою философию в нескольких бестселлерах, из которых в первую очередь следует выделить «Rework: бизнес без предвззудков» и «Remote: офис не обязателен». Короче говоря, они счита-

ют абсурдным представлением о том, что вся работа должна выполняться в пределах одного и того же физического пространства и в одно и то же время.

Automattic

Даже если вы не слышали о Мэтте Мулленвеге, то наверняка пользовались программным обеспечением его компании. Компания Automattic поддерживает WordPress – систему управления контентом с открытым исходным кодом, которую используют целых 39 процентов веб-сайтов во всем мире, всего более 60 миллионов¹⁴. В их числе такие известные СМИ, как New York Times, BBC America, Rolling Stones и многие другие. Лично я использую WordPress уже десять лет. Это потрясающе.

Если вы полагаете, что Automattic – это не маленький стартап из пяти человек, верьте своей интуиции. По состоянию на май 2020 года в компании работало 1184 человека. Кое-что, однако, не изменилось: с момента основания компании в августе 2005 года Мулленвег проповедует удаленный режим работы. Automattic функционирует в таком режиме с самого первого дня своего существования.

Так что, тамошние сотрудники никогда не встречаются друг с другом, верно?

¹⁴ <https://bit.ly/nog-35-wp>

Нет.

Каждый год все съезжаются в какое-нибудь экзотическое место на ежегодный корпоратив. Мой друг Скотт Беркун целый год проработал в Automattic, занимаясь там проектом гражданской журналистики. В своей книге «Год без костюма», изданной в 2013 году, он пишет:

«В остальное время года мы работаем онлайн из любой точки мира, где по воле случая оказались»¹⁵.

Работники Automattic должны по определению хорошо сотрудничать, иначе компания потерпит крах. Вот так все просто.

Безусловно, большинство первых компаний с удаленным режимом работы имели одну общую характеристику: они в той или иной степени занимались IT-бизнесом.

Почему эффективная совместная работа так и остаётся недостижимым идеалом

Напряженность в отношениях между работниками организаций и руководством никуда не исчезла, она живет и здравствует. И не нужно быть марксистом, чтобы это видеть. За последние несколько десятилетий одним из источников

¹⁵ См. также информационный подкаст Беркуна и Мулленберга <https://bit.ly/nog-pod1>.

постоянных конфликтов была удаленная работа. Сотрудники давно к этому стремятся; менеджмент же, как правило, упорно этому сопротивляется.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.