

Оглавление

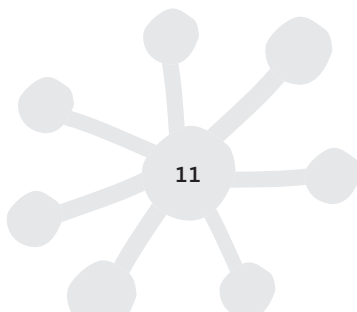
Введение	15
----------------	----



Часть I. <i>Необходимость совместной работы</i>	27
Глава 1. Эволюция сотрудничества	29
Глава 2. Совместная работа в контексте	45
Глава 3. В чем польза от переосмысления совместной работы	69
Глава 4. Почему электронная почта не способствует совместной работе.....	77



Часть II. <i>Улучшение совместной работы за счет высоких технологий</i>	87
Глава 5. Новый взгляд на технологическую оснащенность рабочего места	89
Глава 6. Модель коллаборации «хаб — спицы»	105
Глава 7. Как выбрать подходящий хаб совместной работы	125
Глава 8. Почему хабы совместной работы могут быть источником разочарования.....	143





Часть III. <i>Переход от теории к практике</i>	153
Глава 9. Обзор стратегий внедрения	155
Глава 10. Переосмысление бизнес-процессов	165
Глава 11. Что убивает коллаборацию и как с этим бороться.	179
Глава 12. Мифы о коллаборации	193
Глава 13. Перестройка коммуникации и кадровых ресурсов	209



Часть IV. <i>И что теперь?</i>	221
Глава 14. Почему эффективное сотрудничество требует непрерывного обучения.	223
Глава 15. Будущее коллаборации	235
Глава 16. Рекомендации по переосмыслению совместной работы	249
Заключение и напутствие	257
Спасибо	259
Рекомендуемая литература	261
Слова благодарности	263
Об авторе	265
Примечания	267

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 каждой 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 университетов¹. Примерно каждый пятый студент Университета штата Аризона называет своей родиной другую страну, а не США, хотя точная цифра может колебаться в зависимости от геополитических веяний². 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»³. 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 Америки⁴. И администрация университета не стесняется хвастать этим титулом перед всем миром. Больше того, новаторство стало слоганом вуза, красующимся на самом видном месте университетской веб-страницы⁵, 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 о десятках случаев коронавируса в Китае еще в июне 2020 года⁶.

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 объявил 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 упали*.

- 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 проживание⁷.
- Инструкции для преподавателей со стороны администрации были весьма нечеткими. Например, некоторые преподаватели впоследствии предлагали оценивать студентов 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

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

количество студентов в вузе: на конец 2019 года 90 000 человек на очной форме обучения и 38 000 на дистанционной⁸.

Час расплаты за годы инертности наконец-то настал

Я использовал Slack на всех своих занятиях с осени 2017 года*. Я призвал 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?

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.

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

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 думает большинство людей. (Единственная оговорка: пока они не попытаются «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 никомушный 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 пользуетесь 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 найдете.

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 внедрились 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 коллаборацию 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-другому 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.

