



Енергія  
твого успіху

# Дайджест

## NRG Review

### У цьому випуску:

- |                                                                                       |                |                                                                                                                                         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Колонка редактора.<br>Про що пропонує поговорити<br>Інна Воротникова                  | <b>2</b> стр.  | В Україні запустили проєкт<br>з пошуку вакансій для людей<br>з інвалідністю                                                             | <b>13</b> стр. |
| Чому роботодавець ігнорує ваше<br>резюме? 8 основних причин                           | <b>3</b> стр.  | Пустой офіс: что мы теряем,<br>работая из дома                                                                                          | <b>14</b> стр. |
| Як розповісти про свої мінуси,<br>щоб отримати роботу                                 | <b>5</b> стр.  | Сотрудники на удаленке<br>совмещают две работы втайне<br>от начальства — и получают от<br>\$200 тысяч до \$600 тысяч в год              | <b>20</b> стр. |
| Без менеджеров, CEO и сове-<br>та директоров. Как работают<br>самоуправляемые команды | <b>7</b> стр.  | Не чавкайте в голосовых и шлите<br>номер карты отдельно: украинцы<br>собрали 10 правил переписки, за<br>нарушение которых хочется убить | <b>23</b> стр. |
| Навіщо власнику бізнесу<br>ходити на роботу                                           | <b>11</b> стр. |                                                                                                                                         |                |



## Шановні колеги!

З вами я, Інна Воротникова, та мій традиційний дайджест новин. Будемо говорити в цьому випуску багато про що, але хотіла би поділитися передусім своїм захопленням нашими паралімпійцями. Люди, які щодня долають перепони, які живуть та перемагають не «завдяки», а «попри все». Вони надихають своїм прикладом рухатися далі. Тож, живемо та радіємо життю далі.



- **Свої мінуси.** Якщо готуватися до співбесіди та заздалегідь знати, що відповісти на питання про слабкі сторони, можна все ж таки зробити так, щоб вас захотіли взяти на роботу.
- **Найпоширеніші причини,** через які роботодавці навіть не дочитують ваше резюме до кінця. Уникайте помилок і ви обов'язково достукаєтеся до роботодавця швидше.
- **Працювати без контролю з боку керівництва** - давня людська мрія. Давайте розбиратися, якими бувають самоврядні компанії, чим вони відрізняються, а також в перевагах і недоліках такого підходу до організації праці.
- **Навіщо власнику бізнесу ходити на роботу?** Власник бізнесу – це окрема професія, якої потрібно вчитися, а також нескінченний простір для вдосконалення.
- **В Україні з'явився кроссекторальний проєкт «На рівних»**, який допомагає працевлаштуванню людей з інвалідністю. Це дуже важливо для ринку праці.
- **Порожній офіс:** що ми втрачаємо, працюючи з дому? Протягом десятиліть антропологи говорили нам, що часто неформальні, незаплановані взаємодії і ритуали мають найбільше значення в будь-якому робочому середовищі. Так скільки ж ми втрачаємо, відмовляючись від них?
- **Й так може бути.** Поки офіси закриті, співробітники придумали, як ухилитися і працювати відразу в декількох компаніях. Чим це загрожує і декілька порад.
- **Не плямкайте у голосових і надсилайте номер карти окремо: 10 правил листування,** за порушення яких хочеться вбити.

Всім вдалої осені!  
На зв'язку!

**Інна Воротникова**



# ЧОМУ РОБОТОДАВЕЦЬ ІГНОРУЄ ВАШЕ РЕЗЮМЕ?



## 8 ОСНОВНИХ ПРИЧИН

По матеріалам [thepoint.rabota.ua](http://thepoint.rabota.ua)

**В**и написали резюме, вам здається, що воно – ідеальне: і досвіду достатньо, і про супровідний лист не забули, а відповіді від роботодавців немає – телефон мовчить, на співбесіду ніхто не запрошує. Чому так відбувається? У статті ми описали найпоширеніші причини, через які роботодавці навіть не дочитують ваше резюме до кінця. Уникайте помилок, які ми описали у матеріалі, і ви обов'язково достукаєтеся до роботодавця швидше.

### Не формат

Не використовуйте у резюме зайві графічні елементи, кольоровий текст, колоніти, відверті фото. Адже таке резюме може здатися рекрутеру неакуратним, переважаним та відбити бажання ознайомитися з його змістом до кінця, уже не говорячи про супровідний лист. Ефективне резюме має бути візуально та словесно переконливим, а не захаращеним та/або заплутаним.

### Помилки у резюме

Кандидати часто роблять орфографічні та граматичні помилки у своїх резюме чи супровідному листі. Перевірте резюме на наявність помилок, перш ніж натиснути «Надіслати». Це можна зробити за допомогою безкоштовних онлайн-сервісів виправлення помилок в тексті, наприклад, чи попросити перечитати текст родичів, знайомих, друзів.

### Відсутність необхідних навичок

Працедавці запрошують на роботу кандидатів, у яких є набір навичок, необхідних для досягнення успіху на конкретній посаді. Вони не шукають тих, хто має недостатню кваліфікацію. Адже хочуть, щоб працівник із задоволенням працював та міг впоратися із завданнями, які перед ним стоять. Оцініть свої навички та досвід, перш ніж натиснути кнопку «Надіслати». Додаткові навички будуть плюсом, вони зацікавлять роботодавця, тому не забудьте згадати й про них.



### У вас немає «родзинки»

Пам'ятайте, на одну і ту ж вакансію можуть відгукнутися тисячі людей. Ви конкуруєте з багатьма іншими претендентами, тому потрібно бути переконливим та виділятися (але не бути смішним (!) – це важливо). Ви маєте вказати у резюме, що робить вас особливим або відрізняє від усіх інших кандидатів. Роботодавець, рекрутер, який провів співбесіду з десятками інших кандидатів, повинен запам'ятати вас. Докладіть зусиль, проявіть креативність.

### Відгукуєтесь на різні вакансії

Іноді кандидати одне і те ж резюме відправляють на різні вакансії, навіть не перечитуючи їх: готові працювати і офіс менеджерами, і секретарями, і помічниками керівників, і бухгалтерами, і продавцями. Для них головне – потрапити на співбесіду, а ким працювати – не важливо, потрібно за щось зачепитися. Уважно перечитайте вакансію, ознайомтеся, що пропонує роботодавець та які вимоги до кандидатів. Переконайтеся, що робота вам підходить і ви маєте відповідну кваліфікацію. Якщо розглядаєте вакансії у галузях, в яких раніше не працювали, ознайомтеся з вимогами, аби визначити, чи потрібні вам нові навички, щоб отримати роботу. Якщо потрібно, пройдіть певні курси та отримайте сертифікати, перш ніж відправляти резюме.

### Відсутність у соцмережах/надмірна активність та відвертість

Відсутність у соціальних мережах, закриті профілі, відверті фото та провокативні пости, конфлікти тощо можуть

зіграти не на вашу користь. Не секрет, що роботодавці перед співбесідою знайомляться із соціальними мережами кандидатів, адже іноді вони можуть бути більш красномовними, ніж самі кандидати.

Перевірте свої сторінки у соціальних мережах, видаліть зайве. В резюме можете самостійно вказати посилання на актуальні профілі, цим полегшите роботу рекрутеру.

### Не виконали інструкцію

Часто у вакансіях роботодавці вказують конкретні пункти: що потрібно зробити, щоб потрапити на співбесіду. Наприклад, виконати тестове завдання, зателефонувати роботодавцю, а не надсилати резюме або навпаки, заповнити певну форму.

Якщо ви не виконали такі умови та вказівки, значить, були неуважними. Дочитуйте вакансії до кінця та виконуйте інструкції. Не ігноруйте вказівки роботодавця щодо того, як подати заявку, і, швидше за все, ваше резюме розглянуть.

### Причини відсутні

Іноді причина, чому роботодавці ігнорують вас – це просто невдача. Серед багатьох претендентів хороші кандидати можуть загубитися.

Не припиняйте пошуки роботи. Інколи не зайвим буде надіслати резюме повторно чи зателефонувати в компанію. Не засмучуйтеся, ваш роботодавець обов'язково вас знайде.



# Як розповісти про свої мінуси, щоб отримати роботу: дієві лайфхаки



По матеріалам [thepoint.rabota.ua](http://thepoint.rabota.ua)

**З**апитання про слабкі сторони вам доведеться чути ледь не на кожній співбесіді. Адже це одне з типових питань, яке демонструє об'єктивність кандидата і дає можливість передбачити, як він виконуватиме робочі завдання чи працюватиме в команді. Але пошукачів воно лякає: одразу в голові виникають настирливі думки, що наявність слабких сторін може налякати роботодавця і вам відмовлять ще на співбесіді.

Насправді все не так страшно, особливо, якщо готуватися до співбесіди та заздалегідь знати, що відповісти на питання про слабкі сторони можна так, щоб вас захотіли взяти на роботу.

## Чому роботодавцю важливо знати ваші слабкі сторони?

- 1 Для оцінки самокритичності та здатності до самоаналізу кандидата. Роботодавці цінують працівників, які знають свої зони розвитку та не бояться

визнати помилку і працювати над її виправленням.

- 2 Щоб зрозуміти, як ви можете говорити на не зовсім зручні для вас теми, наскільки впевнено почуваетесь, коли згадуєте про себе не найприємніше.
- 3 Для порівняння саме ваших слабких сторін із вимогами до ідеального кандидата. Адже слабкі місця є у всіх, важливо, щоб вони не заважали повсякденній роботі. Буває і таке, що ваші мінуси навпаки можуть сподобатися рекрутеру.

## Табу

Так, слабкі сторони є у всіх, але деякі можуть допомогти у роботі, а інші – не сподобаються нікому. На яку б вакансію ви не претендували, краще промовчати про те, що заважатиме виконувати будь-яку роботу. Тому не говоріть про:

- звичку постійно запізнюватись або зривати дедлайни – навряд чи ви знайдете роботодавця, якому подобається





працівник, який приходить у розпал робочого дня або ігнорує важливе завдання;

- негативне ставлення до критики – робота рідко обмежується лише похвалою, тому працівник, який впадає в депресію після найменшого зауваження – не найкращий варіант;
- перфекціонізм, трудоголізм, надмірну любов до роботи – рекрутери вже чули мільйони разів про такі корисні слабкі сторони, що навчилися ставити їх під сумнів.

Деякі слабкі сторони, які можуть вплинути негативно, залежать від конкретної професії. Наприклад, бухгалтеру не потрібно говорити, що він неуважний до деталей, а менеджера з продажів – що некоммунікбельний.

Ну і головним табу можна назвати слова про відсутність слабких сторін. Так роботодавець вирішить, що перед ним самозакоханий кандидат, який не здатний до самоаналізу.

## Правильно про слабкі сторони

Тож як говорити про слабкі сторони, щоб такі отримати омріяний оффер? Будьте відвертими з роботодавцем щодо знань чи вмінь, яких вам не вистачає для роботи. Проте відразу окресліть, що ви знаєте, як їх покращити і, можливо, вже почали працювати над цим:

«Мені раніше не доводилося робити презентації у PowerPoint, тому маю небагато практичних знань. Проте я вже працюю над їх вдосконаленням: переглядаю навчальні відео і потім випробовую поради на практиці».

Можна сказати і про негативні звички, які можуть погано вплинути на роботу. Але теж одразу додати, що ви знаєте, як із собою боротися та тримаєте все під контролем.

«Я – сова, і мені дуже важко прокинутися вранці та бути продуктивним. Але я навчився розподіляти свій час таким чином, щоб вранці виконувати завдання, які потребують меншої концентрації уваги, а кропіткі та важливі справи робити пізніше. До того ж ніколи не йду з роботи ввечері, поки не закінчу справи, щоб вони не залишалися на ранок».

Безпрограшним варіантом буде згадати про слабкі сторони, які ніяк не впливатимуть на вашу роботу. Наприклад: «У мене слабкі лідерські якості», якщо ви не претендуєте на керівну посаду та не чекаєте кар'єрного росту або «Математика – це не моє», якщо ви на співбесіді на посаду викладача англійської у спеціалізовану школу.

Що б ви не говорили, важливо залишатися спокійним, адже кандидат, що не вміє себе опанувати на співбесіді – це вже вагома слабка сторона.



# БЕЗ МЕНЕДЖЕРОВ, СЕО И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## КАК РАБОТАЮТ САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ

По материалам vctr.media

Дарья Чернина

**Р**аботать без контроля со стороны руководства – давняя человеческая мечта. В бизнесе активные эксперименты с самоуправлением проводят еще с 1950-х: появились холакратия, социократия и другие подходы. Но стандартная иерархия в компаниях все еще доминирует.

Редакция Vector вместе с юристом ООО «Трудові ініціативи» Георгием Сандулом разобралась, какими бывают самоуправляемые компании, чем они отличаются, а также в преимуществах и недостатках такого подхода к организации труда.

### Что такое самоуправляемые компании

Большинство компаний в мире иерархические. С точки зрения бизнеса, эта модель — олицетворение стабильности. Она подразумевает четкую структуру с конкретными ролями. Каждый сотрудник знает, где получить указание и кому отчитаться.

Недостатки иерархии очевидны. «Во-первых, в таких компаниях каждое решение нужно согласовывать с руководством. Это замедляет реагирование. Во-вторых, у сотрудников не остается возможности самореализоваться на работе. Иерархия устанавливает конкретные обязанности для каждого, и за их невыполнение работнику грозит увольнение», — говорит Георгий Сандул. Альтернативой «клас-

сическому» методу стали самоуправляемые компании. Это организации, которые используют в работе социократию (власть коллектива) и холакратию (ответственность каждого). В их парадигме человек несет ответственность за свою работу, самостоятельно выбирает методы достижения цели и автономно принимает решения. Методология обеих моделей основана на теориях американского социального психолога Дугласа МакГрегора. В своей книге «Человеческая сторона предприятия» он предложил две теории X и Y, которые объясняют мотивацию человека.

**!** X-теория гласит, что большинство людей не креативны, безответственны и не хотят работать. Деньги и безопасность — главные факторы, которые их мотивируют. Людям необходим жесткий руководитель с «кнутом и пряником».

Приверженцы Y-теории верят в то, что люди могут быть творческими и креативными, но при правильной мотивации. Например, если работники приобщены к организационным целям компании, самоуправление будет эффективнее.

### Как самоуправляемые компании выглядят на практике

Одной из первых практиковать самоуправление начала компания W. L. Gore & Associates. Она широко известна бла-



годаря производству мембраны Gore-Tex, которую используют для изготовления водонепроницаемых «дышащих» вещей.

В 1958 году 45-летний Билл Гор уволился из американской химической компании DuPont, где проработал 16 лет. Он хотел заняться поиском и коммерциализацией новых применений политетрафторэтилена (ПТФЕ или PTFE). Также Гор стремился создать компанию нового типа без стандартной иерархии, корпоративных принципов и бюрократии.

Она должна раскрывать и вдохновлять каждого сотрудника, вкладывать в поиск инновационных решений столько же энергии, сколько и в заработок на последнем громком продукте. Компания мечты Гора приносит высокую прибыль, но при этом сохраняет человечность.

В W. L. Gore & Associates он отказался от всех руководящих должностей и установил либеральные правила для сотрудников. Они основаны на четырех фундаментальных убеждениях:

1. Каждый человек делает то, что поможет компании развиваться.
2. Компания выступает за быстрое принятие решений, учитывает разные точки зрения и поощряет сотрудничество небольших команд.
3. Сотрудники должны разделять победы и поражения вместе по принципу «все в одной лодке».
4. Долгосрочная перспектива — неготовность жертвовать принципами ради краткосрочной выгоды.

Среди основных принципов — свобода, справедливость, ответственность. В команде Билла остались лидеры и подчиненные, но коммуникация между ними изменилась.

Никто не должен перед кем-то отчитываться.

При этом стратегические решения принимаются только в ходе собраний методом голосования — принцип «ватерлинии». Также все сотрудники компании владеют ее долей, что усиливает ответственность за каждое решение. Свой метод управления компанией Билл Гор назвал «решетчатый», где каждый поддерживает друг друга.

В 2020 году компания W. L. Gore & Associates заняла 83 место в рейтинге лучших мест для работы Fortune. Ее штат составляет свыше 11 000 сотрудников в США, Германии, Великобритании, Китае и Японии.

## Социократия: вся власть — секторам

Социократия как метод управления появилась благодаря нидерландскому предпринимателю Джерарду Энденбургу. Он начал разрабатывать ее в 1970-м, спустя два года после того, как возглавил семейную электротехническую компанию Endenburg Electric.

После экспериментов с круговой обратной связью Энденбург разработал «Социократический метод круговой

организации». Он разделил коллектив на секторы ответственности. Каждый отвечал перед другими, и таким образом формировалась обратная связь в коллективе. Стратегические решения, касающиеся всей компании, принимали коллективно.

## Джерард Энденбург социократия

Свой метод Энденбург решил усовершенствовать, открыв в 1978 году Центр Социократии в Роттердаме, Нидерланды. Из Endenburg Electric предприниматель ушел в 1995 году. Компания до сих пор практикует социократию. В 2020 году в ее штате работает 90 человек, годовой оборот Endenburg Electric составляет \$10,4 млн.

Современная социократия основана на семи принципах:

1. Эффективности — посвящайте время только тому, что приближает достижение общих целей организации.
2. Прозрачности — фиксируйте ценную для организации информацию и делайте ее доступной каждому сотруднику.
3. Ответственности — реагируйте на происходящее по необходимости, выполняйте свои обязанности и принимайте собственную долю ответственности за организацию.
4. Эмпиризма — проверяйте все предположения с помощью экспериментов.
5. Непрерывного совершенствования — регулярно оценивайте результаты и вносите улучшения в то, что и как делаете.
6. Эквивалентности — привлекайте людей к принятию и изменению решений, чтобы повысить вовлеченность и подотчетность, а также общими усилиями достигнуть поставленных целей.
7. Согласия — выдвигайте, ищите и работайте с возражениями против решений и действий. Это снизит вероятность нежелательных последствий и поможет найти эффективные способы развития компании.



Билл и Женестьева Гор

## Холакратия: ответственные круги

Другая популярная практика самоуправления — холакратия. Ее главное отличие от двух предыдущих моделей — строгая структура и правила, которые нельзя нарушать. Идеологом холакратии стал Брайан Робертсон.

Поработав Lead Architect в Analytical Graphics и техническим директором в ReviewNet, Робертсон понял, что иерархические структуры не для него. Так, в 2001 году он создал технологический стартап Ternary Software. Компания стала площадкой для экспериментов в сфере управления.

В 2007 году он собрал самые эффективные методы в организационную структуру под названием холакратия. В 2008-м Робертсон запустил компанию HolacrasyOne. Она разрабатывает практическую и теоретическую базу для внедрения холакратии.



В 2010 году появилась «Конституция холакратии». Она определяет основные принципы работы в этой организационной структуре, описывает процесс ее внедрения и руководящие должности.

Главные отличия холакратии от иерархии:

- В компаниях нет привычного деления на отделы и департаменты. Должности сотрудников заменены ролями, а традиционная система подчинения — иерархией целей и кругов.
- Сотрудники не обязаны согласовывать все свои решения и действия. Из-за этого резко возрастает личная ответственность каждого.
- У компании есть топ-менеджмент. Однако он не вмешивается в текущую работу сотрудников, а решает лишь стратегические вопросы развития бизнеса.
- Процессы и информация внутри холакратической компании максимально прозрачны. Каждый сотрудник может получить доступ к любой информации — от ее финансовой отчетности до размера зарплат других сотрудников.
- В некоторых случаях сотрудники могут самостоятельно назначать себе зарплату. Ее размер определяют на консультациях с коллегами. Сумму постоянно пересматривают: в некоторых холакратических компаниях это делается каждый месяц.
- Роли определяют все должности в холакратической компании. Отстранение сотрудника от роли не означает увольнение. Он может продолжить работу в другом секторе, в другой роли. Конституция холакратии не отвечает на вопрос о том, кто и каким образом может уволить сотрудника компании. Предполагается, что этот вопрос нужно оговаривать во внутренних документах.
- Функции CEO компании передаются самой холакратии. При этом решение о введении режима холакратии в компании должен принять действующий CEO.

Чтобы понять, как действует холакратия, представим, что мы открыли продуктовый стартап. Его цель — внедрить некую полезную технологию. Для этого понадобится как минимум HR, команда разработчиков, отделы продаж и маркетинга.

В системе холакратии отделы станут кругами. У каждого круга появится своя цель. Например, у HR — нанять лучших людей в команду, у разработчиков — создать технологию. Объединяет все круги цель компании. В нашем случае — внедрение технологии.

У каждого круга нет руководителей, зато есть обязательные позиции. Обычно их четыре, но может быть и больше:

1. Лид-линк (Lead Link) — роль, которая объединяет внешний круг (цели компании) и круг профильной деятельности сотрудников (цель определенного круга). Лид-линк поддерживает коммуникацию между условным началь-

ством, сотрудниками своего и других кругов. Также он подбирает персонал в свой круг.

2. Реп-линк (Rep Link) — представляет интересы внутреннего круга во внешнем. Если мы говорим о круге HR, то реп-линк будет представлять интересы HR на общих собраниях. Также эта роль должна аккумулировать процессы внутри круга и по необходимости обсуждать их с внешним кругом. Ключевая задача реп-линка — не продвигать интересы своего круга, а находить коллективное решение проблем.
3. Фасилитатор — выступает лидером на встречах круга, следит за таймингом, фасилитирует выборы ролей (реп-линка, фасилитатора и секретаря) и срок их действия.
4. Секретарь — координирует и фиксирует результаты встреч круга.

В холакратии считается, что каждый человек — специалист в том, что делает. Например, условный CEO не может сказать SMM-специалисту, каких котиков постить, — это не его компетенция. Проблемы в холакратии называют «точками напряжения» (tensions). Их нужно решать самостоятельно или на управленческих встречах. Для этого есть два простых правила:

- не выносить на обсуждение проблемы, которые касаются исключительно конкретного сотрудника;
- рассказывать другим о найденном решении общей проблемы, чтобы вместе обсудить и начать применять.

Частоту собраний устанавливает сам коллектив. Чтобы упростить переход, команда HolacracyOne разработала приложение Glass Frog. Оно предлагает контролировать процесс работы в компании и планировать рабочую неделю. Также в нем есть ряд вводных уроков и лекций тренеров по холакратии.



Джерард Энденбург

## Самоуправляемые компании в Украине

В Украине практикуется холакратия. Среди ее сторонников:

- 4irelabs — украинско-шведская консалтинговая и девелоперская компания;
- «Актив-система» — консалтинговая компания;
- Axon Partners — юридическая и консалтинговая компания;
- EVO — продуктовая компания, которая управляет Prom.ua, Bigl.ua, Zakupki.prom.ua, Kabanchik.ua и другими;
- Railsware — продуктовая компания.

По словам лектора бизнес-школы Киево-Могилянской академии Артема Сердюка, украинские компании заинтересовались холакратией после 2016 года. Он связал это с выходом книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» (Reinventing Organizations), которая рассказывает о «бирюзовых компаниях» (те, что пришли к самоорганизации, — ред.).

«Холакратия задумывалась изначально для передачи власти в организации сверху вниз. Сотрудников на самом нижнем уровне наделяли максимумом власти, при этом не «убивая» существующий и работающий бизнес», — говорит Сердюк.

С юридической точки зрения, зарегистрировать самоуправляемую компанию в Украине невозможно. Формально это будет иерархическая структура, которая может действовать как самоуправляемая через свой устав.

**«Гражданский и Хозяйственный кодексы Украины заточены под иерархические компании. Национальное законодательство знает только понятие „кооператив“, но исключительно как элемент советской эпохи — например, колхоз. Также препятствием для полноценной работы самоуправляемых компаний станет Налоговый кодекс», — объясняет Георгий Сандул.**

По его словам, чтобы самоуправляемая компания работала, нужно подробно прописать механизмы ее функционирования в уставе.

## Самоуправление или иерархия

Установить самоуправление можно двумя методами: перед созданием компании и с помощью корпоративной революции (отказ от иерархии и переход к другому методу управления). При втором варианте многие сотрудники уходят сами, так как не готовы полностью брать ответственность за работу в своем секторе/круге.

Например, в 2014 году CEO Zappos Тони Шей установил холакратию.

Примерно 14% сотрудников (около 1500 человек) решили покинуть компанию. После ухода Шей компания стала постепенно восстанавливать прежний иерархический строй.

Чем больше компания, тем сложнее координировать сотрудников коллектива при самоуправлении. Фактически оно не упрощает, а усложняет процессы. По словам доцента школы IRL (индустриальных и трудовых отношений) при Корнельском университете Дж. Р. Келлера, сотрудники теряют уверенность относительно следующей ступени карьерной лестницы. Также сложно с увольнением. Рекрутеры в других компаниях не могут быстро выявить квалификацию потенциального сотрудника.

Еще одним недостатком может стать чрезмерная свобода. В холакратии и социократии неважно, как человек выглядит, на каком языке говорит, с кем из коллег встречается. Главное — результат. Это может привести к конфликтам и неоднозначным решениям.

По мнению Георгия Сандула, самоорганизация лучше всего подойдет небольшим командам и стартапам.

«Для малых предприятий подобная форма организации рабочего процесса идеальна. Вне зависимости от сектора экономики это способствует динамичности компаний, а также построению настоящего прозрачного бизнеса. Это важно для зарубежных инвесторов и венчурных фондов», — говорит Сандул.



Брайан Робертсон

# НАВІЩО ВЛАСНИКУ БІЗНЕСУ ХОДИТИ НА РОБОТУ



По матеріалам vctr.media

Олексій Вітченко, підприємець, інвестор, CEO & Founder  
венчурного фонду Digital Future

**Я** 20 років кожен день ходжу на роботу. У мене кілька успішних компаній і окремих проєктів, венчурний фонд і новий стартап. Навіщо мені все це потрібно? Мені часто ставлять запитання: чому б не найняти керуючого і, образно кажучи, не виїхати до океану?

Так, я давно заклав всі свої базові потреби і можу не ходити на роботу взагалі, але цей шлях точно не для мене. Я переконаний, що власник бізнесу — це окрема професія, якої потрібно вчитися, а також нескінченний простір для вдосконалення. І працюючи зі своїми емоціями зокрема.

Передати свій бізнес в управління найманому менеджеру для мене насамперед — крок назад, зупинка в розвитку. Я продовжую рости і розвиватися, вирішуючи з командою щоденні завдання і придумуючи нові проєкти. У мене завжди багато ідей, тому є необхідність з кимось поділитися і провалідувати їх на адекватність, тому тут я вдячний нашим скептикам і всепропальникам. У нас відкрита корпоративна культура — ми вітаємо ініціативу і ідеї від співробітників, і, що дуже важливо, — критику, якщо вона необхідна. Мене в цілому дуже мотивує отримувати зворотний зв'язок і ставати краще, бачити свої

точки зростання. Бути з людьми на рівних — дорогого коштує сьогодні.

Бізнес теж починає деградувати, коли власник відходить від справ. Або змінюватися до невпізнання. І в цьому ще один важливий нюанс — якщо ви перестанете розвиватися, то потім буде вже складно надолужити згаяне. Самообман, що можна повернутися в бізнес і все буде як і раніше. Вашу нішу можуть зайняти конкуренти, до них можуть піти ваші клієнти тощо. Але ще може трапитися так, що ви повернетесь в абсолютно нову, чужу вам корпоративну культуру. І це може бути не менш болісно.

Може здатися, що власник хоче все контролювати, тому боїться віддати кермо влади в чужі руки. Так, такий страх є, адже я жива людина. Але я не займаюся мікрореджментом, навпаки — багато делекую. Звичайно, є питання і рішення, які все ще залежать тільки від мене. Але з часом їх стає все менше. Не варто власнику замикати на собі всі процеси — всі це знають, але мало хто реалізовує на практиці.

Я ходжу в офіс кожен день вже 20 років. Навіщо? Справа не в контролі, мені просто подобається те, що я роблю. Офіс для мене — це місце для зустрічей — як з менеджерами, так і з цілими командами або окремими співробітниками. Крім того, я заходжу в різні відділи, спілкуюся з людьми на кофепойнтах, мій кабінет завжди відкритий. Удома ж я міркую, пишу або приймаю рішення. Це теж частина роботи власника, ми не тільки візіонери або мрійники.





**Я переконаний, що власник бізнесу — це окрема професія, якої потрібно вчитися, а також нескінченний простір для вдосконалення.**

Крім цього, власник бізнесу — найкращий приклад і мотиватор для співробітників. Це дуже круте відчуття — ти бачиш, як все навколо оживає і прискорюється з твоїм приходом. Мені цікаво будувати корпоративну культуру, рухатися в одному темпі з часом і ніколи не зупинятися, навіть у той момент коли трапляються факапи. А вони трапляються. І в цей момент важливо показати людям у компанії, як з цим працювати, навчити своїм прикладом. Коли сидиш вдома, пропускаєш такі нюанси.

Ми періодично переглядаємо наші проекти і щось закриваємо. Доводиться прощатися з людьми, але ми не боїмося визнавати свої помилки, просто робимо висновки і йдемо далі. Це дуже цінно і відображено у нас в корпоративній культурі.

Як не вигоріти, якщо ти власник, який не вийшов з управління своїм бізнесом? Моя порада — перемикатися. У мене багато бізнесів, я постійно перемикаюсь на різні напрями. Тоді ніщо не набридає, а навпаки — дає новий приплив енергії і нестандартних ідей. А ще таким чином

я регулярно взаємодію з усіма командами і співробітниками.

Життя — це рух, якщо ти не розвиваєшся — деградуєш. Це базова істина, але тим не менше частина моїх знайомих заробили капітал і почали подорожувати, знижувати оберти, розслаблятися. Не всім власникам це важливо — тут немає нічого поганого. Але багато, досягнувши певних фінансових цілей, втрачають сенс життя — навіщо працювати далі?

Мій девіз: немає нічого неможливого. Власнику завжди потрібно рухатися вперед, приймати непопулярні рішення, розвивати людей і команди, направляти їх в правильне русло.

Звичайно, багато що залежить від внутрішньої мотивації і рівня енергії — я багато займаюся спортом, повністю виключив алкоголь кілька років тому. Енергії багато і її потрібно кудись дівати. Мене драйвить робота, люди, результати — це мотивує йти далі, масштабувати бізнес і слідувати обраній стратегії. І поки є сили, не збираюся зупинятися.

А ще мені подобається допомагати. Вкладати в своїх людей час і гроші і бачити результат. Допомогати дитячим будинкам і лікарням, залучатися в соціальні проекти, підтримувати еко-ініціативи. Все це дуже драйвить: не зупинятися, розвиватися, масштабуватися і завойовувати нові горизонти. Зовсім немає часу сидіти під пальмою.





# В Україні запустили проєкт з пошуку вакансій для людей з інвалідністю

По матеріалам [life.nv.ua](http://life.nv.ua)

**В** Україні з'явився кроссекторальний проєкт «На рівних», який допомагає працевлаштуванню людей з інвалідністю. Розповідаємо про те, які активності їм вдалося реалізувати та чому це важливо для ринку праці.

За даними Міністерства соціальної політики, на сьогодні в Україні проживає понад 2 мільйони чоловіків і жінок з інвалідністю працездатного віку, і лише 26% з них мають роботу. Однак не всі вони обіймають посаду своєї мрії або дійсно отримують задоволення від робочої рутини. Дослідженням цього питання та його вирішенню зайнялася команда кроссекторального проєкту «На рівних» за підтримки Українського культурного фонду.

**Софія Лавренюк,**

**керівниця проєкту «На рівних», соціологиня:**

«На сьогодні в Україні ми дуже мало чуємо про людей з інвалідністю. Про їхні потреби та проблеми знає лише вузьке коло людей із соціальної сфери. Через відсутність умов на ринку праці, непристосовані вулиці й громадські місця та, як результат, складнощі з інтеграцією у соціум вдома від нас ховаються митці та мисткині, політики та політикині, активісти та активістки, науковці та науковиці. Час це змінювати, співпрацювати, партнеритися та посилювати різні соціальні інституції та суспільну єдність».

## Як з'явилася ідея?

Аби зрозуміти, якою є ситуація з працевлаштування людей з інвалідністю, команда «На рівних» провела соціологічне дослідження. У ньому взяли участь 16 людей з інвалідністю та 8 стейкхолдерів.

У результаті з'ясувалися основні бар'єри, які заважають першій категорії респондентів будувати кар'єру мрії:

- упереджене ставлення на роботі;
- недоступність вулиць;
- непристосованість офісів і робочих місць;
- особисті психологічні перешкоди.

Спілкування зі стейкхолдерами дозволило відшукати можливі варіанти покращення політик бізнесу та організацій щодо корпоративної соціальної відповідальності.

## В чому суть проєкту?

Загалом проєкт «На рівних» складається з трьох форматів взаємодії з аудиторією:

Інформаційно-пізнавальна кампанія в соціальних мережах (інстаграм-сторінка, сторінка у фейсбуці), в межах якої розповідають про історії та досвід працевлаштування українців та українок з інвалідністю. Також говорять про видатних осіб, дають поради та розкривають важливі питання в контексті проблематики.

П'ять соціальних відео, мета яких — привернути увагу до професій, які доступні людям з інвалідністю, та ще раз довести, що усі ми «на рівних» та лише талант робить нас особливими. Це показують через огляд конкретних кейсів працевлаштування людей з інвалідністю. Переглянути ролики можна за посиланням.

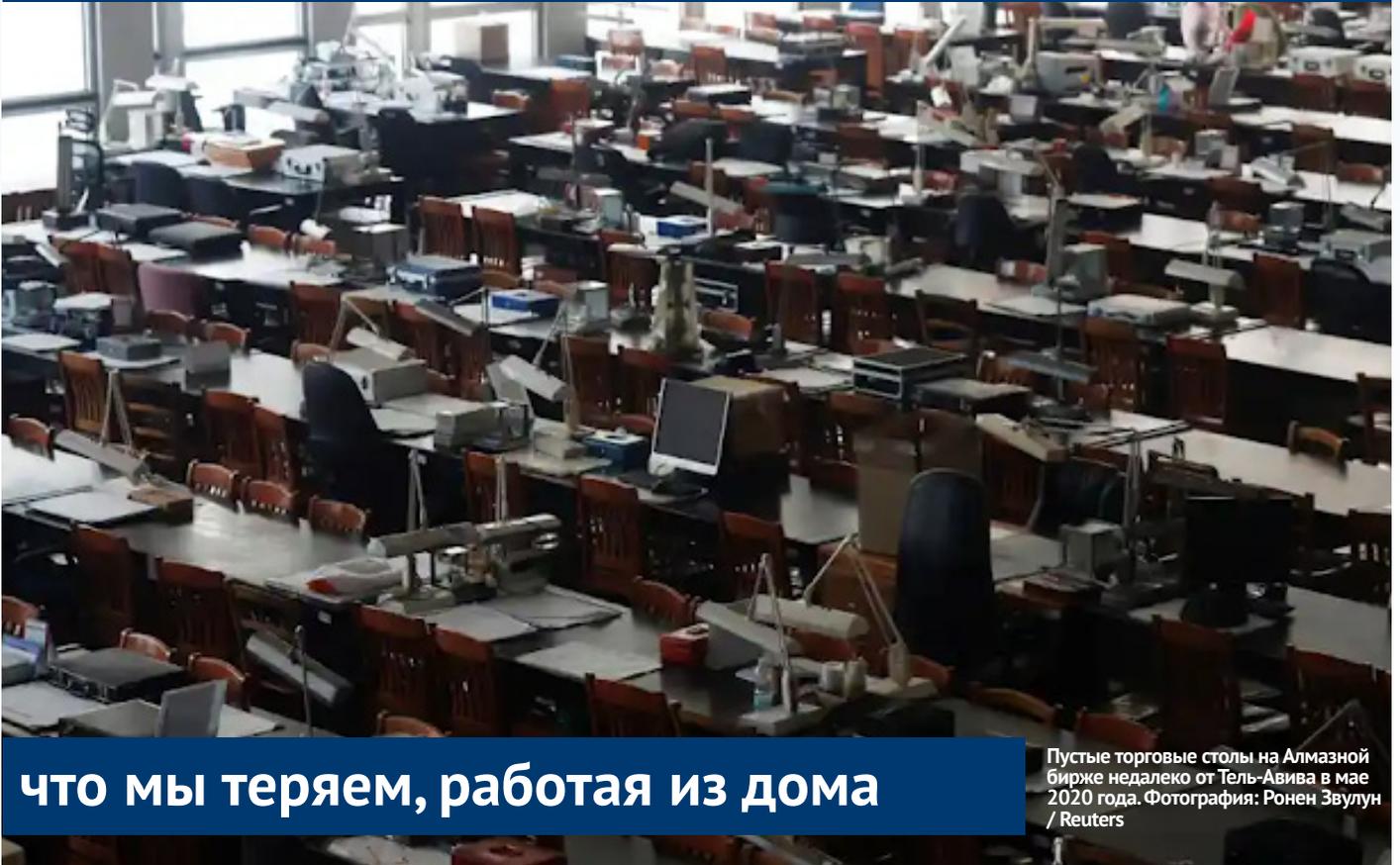
Інклюзивна онлайн-платформа з вакансіями для людей з інвалідністю. Наразі доступна бета-версія за посиланням.

«Я вірю в те, що наш проєкт змінить життя багатьох людей. Він покликаний зруйнувати стіну стереотипів, що довго будувались у головах українців та українок. Час говорити про важливі речі, порушувати непрості питання та знаходити шляхи їх вирішення», –

**Злата Єфіменко, керівниця проєкту «На рівних»**



# Пустой офис



**Что мы теряем, работая из дома**

Пустые торговые столы на Алмазной бирже недалеко от Тель-Авива в мае 2020 года. Фотография: Ронен Звулун / Reuters

По материалам [edwvb.blogspot.com](http://edwvb.blogspot.com)

**Н**а протяжении десятилетий антропологи говорили нам, что зачастую неформальные, незапланированные взаимодействия и ритуалы имеют наибольшее значение в любой рабочей среде. Так сколько же мы теряем, отказываясь от них?

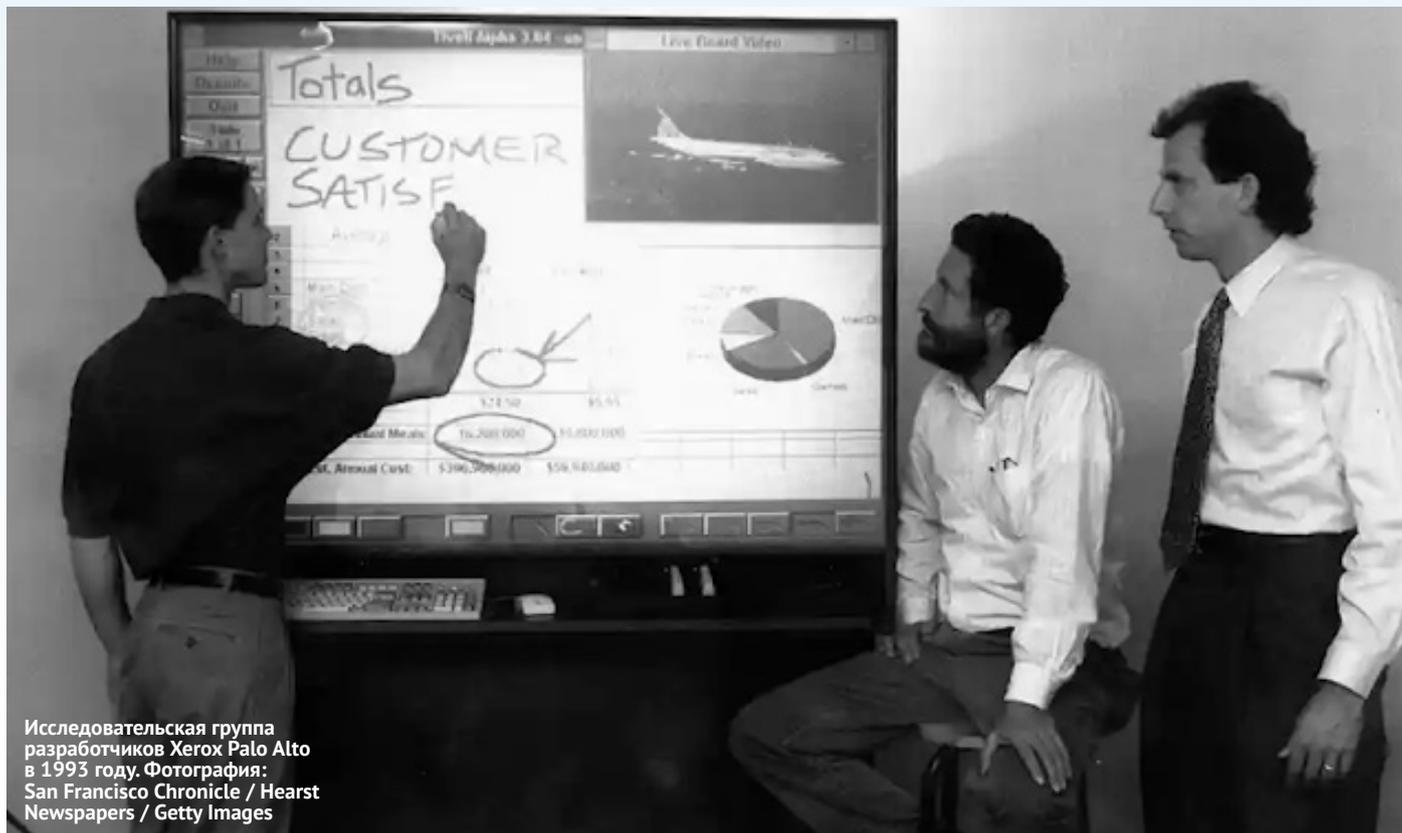
Летом 2020 года Даниэль Беунза, испанский социолог, преподававший в бизнес-школе Cass в Лондоне, организовал поток видеозвонков с десятком высокопоставленных банкиров в США и Европе. Беунза хотела знать, как они управляли торговым столом, работая из дома. Нужны ли для финансов люди из плоти и крови?

Беунза два десятилетия изучал торговые площадки банков и заметил парадокс. Цифровые технологии вошли в финансы в конце 20 века, вытеснив рынки в киберпространство и позволив теоретически выполнять большую часть финансовой работы вне офиса. «За 1 400 долларов в месяц вы можете получить машину [Bloomberg] дома. У вас может быть самая лучшая информация, все данные в вашем распоряжении», - сказал Беунзе в 2000 году глава одной торговой службы на Уолл-стрит, которого он называл «Боб». Но цифровая революция не привела к исчезновению банковских офисов и торговых залов. «Тенденция обратная, - сказал Боб. «Банки строят все больше и больше торговых залов».

Почему? Беунза годами наблюдала за финансистами, такими как Боб, чтобы найти ответ. Теперь, во время изоляции, многие руководители и отделы кадров столкнулись с одной и той же проблемой: что получается, а что теряется, когда все работает из дома? Но в то время как большинство финансовых компаний сосредоточились на немедленных вопросах, например, будут ли сотрудники, работающие удаленно, по-прежнему иметь доступ к информации, чувствовать себя частью команды и иметь возможность общаться с коллегами, Беунза считал, что больше внимания следует уделять различным вопросам: как это сделать? люди действуют как группы? Как они используют ритуалы и символы для формирования общего мировоззрения? Чтобы решить практические вопросы, связанные с затратами и преимуществами удаленной работы, нам сначала необходимо понять эти более глубокие проблемы.

Офисные работники принимают решения не только с помощью моделей и руководств или рациональной последовательной логики, но и путем сбора информации группами из нескольких источников. Вот почему имеют значение ритуалы, символы и пространство. «То, что мы делаем в офисах, обычно отличается от того, что люди думают о нас», - сказал мне Беунза. «Речь идет о том, как мы ориентируемся в мире». И такие методы навигации плохо понимаются участниками, такими как финансисты, особенно в эпоху цифровых технологий.





Исследовательская группа разработчиков Хероx Palo Alto в 1993 году. Фотография: San Francisco Chronicle / Hearst Newspapers / Getty Images

Инженеры, создавшие Интернет, всегда осознавали важность людей и их ритуалов. С момента своего основания в 1986 году Инженерная группа Интернета (IETF) предоставила людям место для встреч и коллективного проектирования архитектуры Интернета. Его члены хотели принимать проектные решения, используя «грубый консенсус», поскольку они считали, что Интернет должен быть эгалитарным сообществом, в котором может участвовать каждый без иерархии или принуждения. «Мы отвергаем: королей, президентов и голосование. Мы верим в: грубый консенсус и работающий код» был и остается одной из его ключевых мантр.

Чтобы добиться «грубого согласия», члены IETF разработали особый ритуал: напевание. Когда им нужно было принять решающее решение, группа просила всех напевать, указывая «да» или «нет», и продолжала на основе того, что было самым громким. Инженеры сочли это менее спорным, чем голосование.

Некоторые из важнейших решений относительно того, как работает Интернет, были приняты с использованием этого ритуала. В марте 2018 года в мягкой комнате Hilton Metropole на лондонской Edgware Road представители Google, Intel, Amazon, Qualcomm и других собрались на встречу IETF. Они обсуждали спорный вопрос: принимать или не принимать протокол «draft-rhd-tls-tls13-visibility-01». Для всех, кто находится за пределами комнаты, это может показаться чепухой, но этот протокол был важен. Вводились меры, чтобы хакерам было сложнее атаковать критически важную инфраструктуру, такую как инженерные сети, системы здравоохранения и розничные группы. В то время это вызывало нарастающую озабоченность - примерно годом ранее хакеры, по-видимому, из России отключили украинскую энергосистему. Предлагаемый протокол «видимости» будет сигнализировать пользователям Интернета, установлены ли средства защиты от взлома.

В течение часа инженеры обсуждали протокол. Неко-

торые возражали против того, чтобы сообщать пользователям, что инструменты установлены; другие настаивали на этом. «Есть проблемы с конфиденциальностью», - сказал один из них. «Речь идет о национальных государствах», - утверждал другой. «Мы не можем сделать это без консенсуса». Итак, человек по имени Шон Тернер, который выглядел как садовый гном, с длинной белоснежной бородой, лысой головой, очками и клетчатой рубашкой лесоруба, призвал к ритуалу IETF.

«Мы будем гудеть», - сказал он. «Пожалуйста, напевайте сейчас, если вы поддерживаете усыновление». Поднялся стон, похожий на тибетское песнопение, отскакивающий от стен Метрополя. «Спасибо. Пожалуйста, напевайте, если вы возражаете». Коллективный гул стал намного громче. «Итак, на данный момент нет единого мнения по поводу принятия этого», - заявил Тернер. Протокол заморозили.

Большинство людей даже не подозревают о существовании IETF, не говоря уже о том, что компьютерные инженеры создают Интернет, напевая. Это не потому, что IETF скрывает свою работу. Напротив, его собрания открыты для всех и размещаются в Интернете. Но такие фразы, как «draft-rhd-tls-tls1.3», означают, что большинство людей инстинктивно отворачиваются, как они это делали с деривативами до финансового кризиса 2008 года. И, как и в случае с финансами, отсутствие внешнего контроля - и понимания - вызывает тревогу, особенно с учетом ускоряющего воздействия таких инноваций, как искусственный интеллект. Многие инженеры, создающие технологии, на которые мы полагаемся, действуют из лучших побуждений. Но они, как и финансисты, склонны к туннельному видению и часто не видят того, что другие могут не разделять их менталитет. «В сообществе производителей технологий сам процесс проектирования, разработки, производства и обслуживания технологий действует как шаблон и делает саму технологию линзой, через которую виден и определяется мир», - отмечает Ян Инглиш-Люк, антрополог, изучал Кремниевую долину.

Когда члены IETF используют гудение, они отражают и укрепляют своеобразное мировоззрение - их отчаянную надежду на то, что Интернет должен оставаться эгалитарным и инклюзивным. Это миф об их создании. Но они также сигнализируют о том, что человеческий контакт и контекст имеют большое значение даже в мире компьютеров. Жужжание позволяет им коллективно продемонстрировать силу этой идеи. Это также помогает им ориентироваться в потоках меняющихся мнений в своем племени и принимать решения, считывая ряд сигналов.

Жужжание нелегко сочетается с тем, как мы представляем себе технологии, но оно подчеркивает важную истину о том, как люди ориентируются в мире работы, в офисах, в Интернете или где-либо еще: даже если мы думаем, что мы разумные, логичные существа, мы принимаем решения в социальные группы, поглощая широкий спектр сигналов. И, возможно, лучший способ понять это - использовать идею, популяризованную антропологами, работавшими в таких компаниях, как Херох, в конце 20-го века, и с тех пор использовавшуюся Беунзой и другими на Уолл-стрит: «создание смысла».

Одним из первых мыслителей, разработавших концепцию осмысления, был человек по имени Джон Сили Браун. JSB, как его обычно называли, не был антропологом. Он изучал математику и физику в начале 60-х годов и защитил докторскую диссертацию по информатике в 1970 году, когда зарождалась идея Интернета, а затем преподавал передовые компьютерные науки в Калифорнийском университете с особым интересом к искусственному интеллекту. Примерно в это же время, после встречи с некоторыми социологами и антропологами, он также заинтересовался вопросом о том, как социальные модели влияют на развитие цифровых инструментов.

Он подал заявку на должность исследователя в Исследовательском центре Херох в Пало-Альто (Парс), исследовательском подразделении, которое компания из Коннектикута основала в Кремниевой долине в 1969 году. Херох была известна разработкой копируемого аппарата, но она также произвела множество других цифровых инноваций. Авторы *Fumbling the Future*, книги об истории компании, приписывают ей изобретение «первого компьютера, когда-либо спроектированного и построенного для личного использования одним человеком... первого графического монитора, первой портативной «мыши». достаточно простой для ребенка, первая программа для обработки текстов для неспециалистов, первая локальная сеть связи ... и первый лазерный принтер».

Во время подачи заявки в Парс JSB познакомился с Джеком Голдманом, его главным научным сотрудником. Двое мужчин обсудили научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы Херох, а также новаторские эксперименты с ИИ. Затем JSB указал на стол Голдмана. «Джек, почему два телефона?» он спросил. На столе находился как «простой» телефон, так и более новая, более совершенная модель.

«Боже мой, кто, черт возьми, может пользоваться этим телефоном?» - сказал Гольдман, имея в виду новый телефон. «Он у меня на столе, потому что он должен быть у всех, но когда настоящая работа будет сделана, мне придется использовать обычный».

Сили Браун сказал, что это именно то, что нужно исследователям Херох: как люди используют (или не используют) блестящие инновации, которые продолжают создавать компании Кремниевой долины. Начав с погружения в науку о «сложных» вычислениях, JSB осознал, что окупается быть «мякотельным», глядя на социальные науки, или - используя модные слова, которые позже были популяризованы в Кремниевой долине писателем Скоттом Хартли - быть технарем и «нечеткий».

JSB присоединился к Парс и начал применять свои новые теории. Хотя первоначально в исследовательском центре доминировали ученые, к тому времени, как JSB прибыл, там уже присутствовали антропологи, психологи и социологи. Одним из этих антропологов был человек по имени Джулиан Опп, изучавший «племя» ремонтных бригад Херох.

К концу 20 века копируемые машины были повсеместны в офисах. Работа может сорваться, если одна из этих машин сломается. В Херох работало множество людей, единственная работа которых заключалась в перемещении

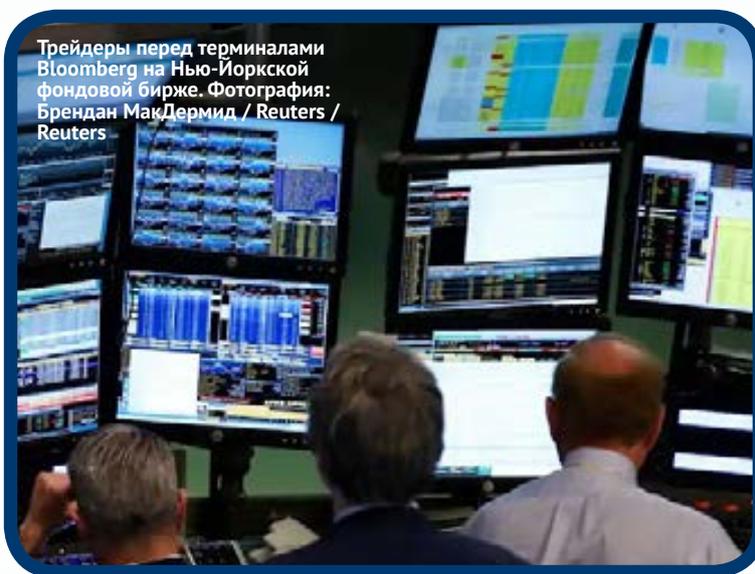
между офисами, обслуживании и ремонте машин. Этих техников обычно игнорировали, отчасти потому, что менеджеры полагали, что они знают, что делают. Но Опп и JSB подозревали, что это была большая ошибка, и что технические специалисты не всегда думали или вели себя так, как их боссы думали, что они должны.

JSB впервые заметил это в начале своего пребывания в Херох, когда он встретил мастера по ремонту, известного как «Мистер Устранение неполадок», который сказал ему: «Ну, мистер доктор философии, предположим, что у этого фотокопируемого аппарата, сидящего здесь, периодически возникает сбой в качестве изображения. об устранении неполадок?»

JSB знала, что в офисном справочнике есть «официальный» ответ: технические специалисты должны были «распечатать 1000 копий, отсортировать результаты, найти несколько плохих и сравнить их с результатами диагностики». Это прозвучало логично - инженеру.

«Вот что я делаю», - сказал JSB г-н Устранение неполадок с «отвращением» на лице. «Я иду к мусорному ведру, переворачиваю его вверх дном и смотрю на все выброшенные копии. Мусорное ведро - это фильтр: хорошие копии оставляют, а плохие выбрасывают. Так что просто отправляйтесь в мусорное ведро ... и, отсканировав все плохие, интерпретируйте то, что их всех связывает». Кочерче говоря, инженеры игнорировали протоколы и использовали решение, которое работало, но было «невидимым... и за пределами [] линзы когнитивного моделирования» людей, управляющих компанией, - с сожалением заключил JSB.

Насколько распространен был подобный подрывной подход? Опп отправился выяснять. Сначала он поступил в тех-



Трейдера перед терминалами Bloomberg на Нью-Йоркской фондовой бирже. Фотография: Брендан МакДермид / Reuters / Reuters

никум. Затем он следил за ремонтными бригадами во время сервисных звонков, на складе запчастей, обедал и просто тусовался, когда не было много работы. Тот факт, что Орт когда-то сам работал техником, помог в некотором отношении: ремонтные бригады приветствовали его. Но это также создало ловушку: у него иногда были те же слепые зоны, что и у людей, которых он изучал. «У меня была тенденция рассматривать определенные явления как ничем не примечательные, что на самом деле не так для посторонних», - писал он позже в своем отчете. Ему пришлось выполнять мысленную гимнастику, чтобы «знакомое» показалось «странным». И так, как и многие другие антропологи до него, он попытался ощутить расстояние, глядя на групповые ритуалы, символы и пространственные паттерны, которые техники использовали в своей повседневной жизни.

Орт быстро сообразил, что многие из наиболее важных взаимодействий происходят во время ужина. «Я еду, чтобы встретиться с членами службы поддержки клиентов на завтрак в сетевом ресторане в небольшом городке на востоке», - заметил Орт в одной из своих полевых заметок. «У Алисы проблема: ее машина сообщает об ошибке самопроверки, но она подозревает, что есть другая проблема ... [поэтому] мы собираемся пообедать в ресторане, где едят многие из [Алисы] коллег, чтобы попытаться убедить Фреда, самый опытный [техник], чтобы пойти вместе с ней посмотреть на машину... Фред говорит ей, что есть еще один компонент, который ей нужно изменить, согласно его интерпретации журналов». Ремонтные бригады решали коллективные проблемы за чашкой кофе в этих закусовых, используя обширный общий рассказ о машинах Хегох и почти обо всех других аспектах своей жизни. Их «сплетни» сплетали широкую гобелену групповых знаний и затрагивали коллективные взгляды группы - как гудение IETF.

Это знание имело значение. В протоколах компании предполагалось, что «работа технических специалистов заключалась в механическом ремонте идентичных сломанных машин», как отметила Люси Сучман, другой антрополог из Парс. Но это было заблуждением: даже если машины казались идентичными, когда они вышли из фабрики Хегох, к тому времени, когда ремонтники столкнулись с машинами, их история была сформирована людьми. В закусовой инженеры поделились этой историей и контекстом. «Диагностика - это повествовательный процесс», - сказал Орт.

В конце концов, ученые Хегох в какой-то степени прислушались к антропологам. После того, как Орт опубликовал свой отчет о технических специалистах, компания представила системы, упрощающие для ремонтников возможность общаться друг с другом в полевых условиях и обмениваться знаниями - даже вне обедов. Система двусторонней радиосвязи позволяла техническим представителям в разных регионах обращаться к специалистам друг друга. Позднее Хегох дополнила эти радиоприемники элементарной платформой обмена сообщениями в Интернете, известной как

Eureka, где технические специалисты могли делиться советами. JSB рассматривал это как «раннюю модель для платформ социальных сетей».

Другие предприниматели Кремниевой долины все больше увлекались тем, что делает Парс, и пытались подражать его идеям. Стив Джобс, соучредитель Apple, посетил Парк в 1979 году, увидел усилия группы по созданию персонального компьютера, а затем разработал нечто подобное в Apple, наняв ключевого исследователя Парс. Другие идеи Парс были поддержаны Apple и другими компаниями Кремниевой долины. Но менеджеры Хегох не были так искусны в превращении блестящих идей в прибыльные гаджеты, как Джобс, и в последующие десятилетия состояния Хегох пошли на убыль. Отчасти потому, что корпоративная культура была консервативной и медлительной, но также и потому, что Парк располагался на западном побережье, в то время как главный штаб и производственные центры находились на другом конце страны. Хорошие идеи часто проваливались, к разочарованию сотрудников Парс.

Тем не менее, с годами идеи Парка оказали большое влияние на социальные науки и Кремниевую долину. Их работа способствовала развитию движения «пользовательский интерфейс»

(UX), подталкивая такие компании, как Microsoft и Intel, к созданию аналогичных команд. Их идеи о «осмыслении» распространились в мир потребительских товаров, а оттуда в маловероятную сферу: Уолл-стрит.

Социолог Патриция Энсворт была одной из первых, кто применил понимание смысла в финансах. Начиная с 80-х годов, она решила использовать общественные науки, чтобы объяснить, почему ИТ-проблемы, как правило, вызывают такую тревогу в финансах. Ее исследование быстро

показало, что проблемы были не только техническими, но и социальными и культурными. В одном из ранних проектов она обнаружила, что американские программисты были полностью сбиты с толку относительно того, почему их внутреннее программное обеспечение продолжает работать со сбоями - пока она не объяснила, что офисные обычаи в других местах были другими. В начале 90-х Энсворт присоединилась к Moody's Investors Service и в конечном итоге стала директором по обеспечению качества его ИТ-систем. Это походило на техническую работу. Однако ее ключевая роль заключалась в объединении различных групп - программистов, технических специалистов по ИТ-инфраструктуре, аналитиков, продавцов и внешних заказчиков. Затем она сформировала консалтинговую компанию, чтобы консультировать по «управлению проектами, анализу рисков, обеспечению качества и другим вопросам бизнеса», сочетая культурные знания с инженерными вопросами.

В 2005 году Энсворт получила срочное сообщение от управляющего директора крупного инвестиционного банка. «Нам нужен консультант, который поможет нам вернуть некоторые проекты в нужное русло!» - сказал менеджер.



Энсворт привыкла к подобным призывам: она более десяти лет использовала методы, впервые разработанные такими людьми, как Орт и Сили Браун, чтобы изучить, как финансы и технологии пересекаются с людьми.

Проект инвестиционного банка был типичным. Как и многие его конкуренты, этот банк спешил перевести свои операции в онлайн. Но к 2005 году он столкнулся с кризисом. До 2000 года она передала Индии большую часть своей торговой ИТ-платформы, поскольку это было дешевле, чем нанимать ИТ-специалистов в США. Но хотя индийские кодировщики и тестировщики обладали навыками работы с традиционными инвестиционными продуктами, они изо всех сил пытались справиться с новым бизнесом по производству деривативов, который создавал банк, поскольку индийские кодировщики использовали формальные бюрократические методы проектирования. Поэтому банк начал использовать других поставщиков в Украине и Канаде, которые имели более гибкий стиль и привыкли сотрудничать с творческими математиками. Но это усугубляло проблемы: срывали сроки, возникали недоработки и вспыхивали дорогостоящие споры.

«В нью-йоркском офисе нарастала напряженность между сотрудниками конкурирующих поставщиков услуг аутсорсинга», - писала позже Энсворт. «Поворотный момент произошел, когда разгорелась драка: мужчина-испытатель из Канады оскорбил индийскую женщину-испытателя ненормативной лексикой, и она бросила ему в лицо горячий кофе. Поскольку это юридически составляло нападение на рабочем месте, женщина-тестировщик была немедленно уволена и депортирована. Дебаты о справедливости наказания разделили офис... [и] в то же время аудиторы обнаружили некоторые серьезные операционные нарушения и нарушения безопасности в переданных на аутсорсинг ИТ-инфраструктурах и процессах».

Многие сотрудники обвиняли в проблемах межэтнические столкновения. Но Энсворт подозревала другую, более тонкую проблему. Почти все кодировщики в банке, будь то в Индии, Манхэттене, Киеве или Торонто, были обучены мыслить однонаправленной последовательностью, управляемой последовательной логикой, без особого бокового зрения. Бинарная природа программного обеспечения, которое они разрабатывали, также означала, что они, как правило, придерживались менталитета «я прав, а вы ошибаетесь». Хотя кодировщики могли создавать алгоритмы для решения конкретных задач, они изо всех сил пытались увидеть всю картину или сотрудничать, чтобы адаптироваться к изменению условий. «[Кодировщики] документируют свои исследования в форме сценариев использования, блок-схем и проектов архитектуры системы», - заметила Энсворт. «Эти документы достаточно хорошо подходят для версии 1.0, потому что модель киберпространства соответствует жизненному опыту сообщества

пользователей. Но со временем модель и реальность все больше расходятся».

Кодировщики часто, казалось, не осознавали разрыва между их первоначальным планом и последующей реальностью. Энсворт убедил поставщиков в Индии провести обучение правилам и обычаям американских офисов, а также попытался научить поставщиков в Украине и Канаде опасностям чрезмерно свободного подхода к ИТ. Она показала кодировщикам видеоролики о шумной и хаотичной обстановке на торговых площадках банка; это было шоком, поскольку кодеры обычно трудились в библиотечной тишине и спокойствии. Она объяснила менеджерам банка, что программисты злятся из-за того, что не могут получить доступ к важным проприетарным базам данных и инструментам. Цель заключалась в том, чтобы научить все «стороны» копировать самый основной принцип антропологии: смотреть на мир с другой точки зрения.

Энсворт не питала иллюзий по поводу изменения общей культуры банка. Когда в 2008 году разразился финансовый кризис, проект свернули, и она двинулась дальше. Однако она была взволнована, увидев, что за те 18 месяцев, что она проработала в банке, некоторые уроки антропологии прижились. «График доставки и количество ошибок иногда вызывали беспокойство, но больше не были постоянным, всепроникающим беспокойством», - писала она позже. Более того, рабочие перестали разбрасывать кофе по офису.

Но что случилось бы с бизнесом по осмыслению на работе, если бы люди внезапно лишились возможности работать лицом к лицу? Когда в начале 2000-х он парил, как муха, на стене торговых залов на Уолл-стрит и в лондонском Сити, Беунза часто задавал себе этот вопрос. Затем, весной 2020 года, ему неожиданно подарили естественный эксперимент. По мере распространения Covid-19 финансовые учреждения внезапно сделали то, что Боб сказал, что никогда не сделают этого, - отправили трейдеров домой со своими терминалами Bloomberg. Итак, в течение лета Беунза связался со своими старыми контактами с Уолл-стрит, чтобы задать ключевой вопрос: что случилось?

Провести исследование было непросто. Антропология - это дисциплина, в которой важны наблюдения из первых рук. Казалось, что проведение исследований с помощью видеозвонков противоречит этому. «Большая часть моей работы зависит от общения с людьми лицом к лицу, понимания того, как они живут своей жизнью в соответствии с их собственными условиями и в своем собственном пространстве», - сказала Хлоя Эванс, антрополог Spotify, на конференции, созванной в 2020 году, чтобы обсудить вызов. «Быть в одном пространстве жизненно важно для нас, чтобы понять, как люди используют продукты и услуги для компаний, в которых мы работаем».



Однако этнографы поняли, что новый мир принесет и свои преимущества: они смогут общаться с людьми по всему миру на более равных условиях, а иногда и с большей интимностью. «Мы видим людей в условиях, недоступных нам в лабораторных условиях», - заметил этнограф по имени Стюарт Хеншолл, проводивший исследования среди бедных общин в Индии. Он объяснил, что до пандемии большинство индейцев, с которыми он беседовал, были настолько стыдны своего домашнего пространства, что предпочитали встречаться в исследовательском офисе. Но после изоляции его собеседники начали разговаривать с ним через видеозвонки из своих домов и на рикшах, что позволило ему лучше понять совершенно новый аспект их жизни. «Участникам просто комфортнее дома в их среде. Они чувствуют себя более контролирующими», - заметил он. Это была этнография нового типа.

Когда Беунза дистанционно беседовал с банкирами, он обнаружил отголоски этой закономерности: респонденты более охотно общались с ним из дома, чем в офисе, и это казалось более интимным. Финансисты сказали ему, что они сочли относительно простым выполнять некоторые части своей работы удаленно, по крайней мере, в краткосрочной перспективе: работать из дома было легко, если вы писали компьютерный код или сканировали юридические документы. Команды, которые уже давно работали вместе, также могли хорошо взаимодействовать через видеосвязь.

По-настоящему большой проблемой был случайный обмен информацией. «Очень сложно воспроизвести ту информацию, о которой вы не знали, - заметил Чарльз Бристоу, старший трейдер JP Morgan. «[Это] место, где вы слышите какой-то шум из-за стола в коридоре или слово, которое вызывает мысли. Если вы работаете из дома, вы не знаете, что вам нужна эта информация». Работа на дому также затрудняла обучение молодых банкиров тому, как думать и вести себя; физические переживания имели решающее значение для передачи привычек в области финансов или обучения.

Беунза не удивился, узнав, что финансисты стремились вернуть трейдеров в офис как можно скорее; при этом большинство из них незаметно заставляло некоторые команды работать в офисе на протяжении всего кризиса. Он не удивился и тому, что, когда банки, такие как JPMorgan, начали возвращать некоторых людей - первоначально с 50% -ной мощностью, - они потратили огромное количество времени на разработку систем для «ротации» людей; Уловка, казалось, заключалась не в привлечении целых команд, а в привлечении людей из разных групп. Это был лучший способ получить этот важный случайный обмен информацией, когда офис был заполнен наполовину.

Но одна из самых показательных деталей из интервью Беунзы касалась производительности. Когда он спросил

финансистов из крупнейших американских и европейских банков, как они справились с бурными рыночными потрясениями весной 2020 года, «банкиры сказали, что их торговые команды в офисе работают намного, намного лучше, чем те, что находятся дома», - сказал мне Беунза. осенью 2020 года. «Банки с Уолл-стрит сохранили в офисах больше команд, поэтому, похоже, они работают намного лучше, чем европейцы». Это могло быть связано с неисправностями домашних технических платформ. Но Беунза приписал это чему-то другому: личные команды имели больше случайного обмена информацией и осмысления, а в моменты стресса это казалось вдвойне важным.

Банкиры, которых наблюдал Беунза, были не единственными, кто осознавал ценность совместного пребывания в одном физическом пространстве. По той же схеме разыгрывался IETF. Когда разразилась пандемия, организаторы IETF решили заменить личные собрания виртуальными саммитами. Несколько месяцев спустя они опросили около 600 членов, чтобы узнать, что они думают по поводу этого перехода. Более половины заявили, что считают онлайн-встречи менее продуктивными, чем личные, и только 7% предпочитают онлайн-встречи. И снова они упустили периферийное зрение и случайный обмен информацией, который происходил при личных встречах. «[Интернет] не работает. «Лично» - это НЕ просто встречи - это встречи с людьми вне встреч, на общественных мероприятиях», - пожаловался один из участников. «Отсутствие случайных встреч и чатов - существенная разница», - сказал другой. Или, как выразился один из них: «Нам нужно встретиться лично, чтобы выполнить значимую работу».

Они также скупали по своим ритуалам гудения. По мере того, как встречи переходили в режим онлайн, две трети респондентов заявили, что хотят изучить новые способы достижения приблизительного консенсуса. «Нам нужно придумать, как «напевать» в Интернете», - сказал один из участников. Организаторы IETF экспериментировали с проведением онлайн-опросов. Но участники жаловались, что виртуальные опросы были слишком грубыми и одномерными; они жаждут более детального, трехмерного способа судить о настроении своего племени. «Самая важная вещь для меня в гудении - это некоторое представление о том, сколько людей вообще гудело или насколько громко. Точные цифры не имеют значения, важна пропорциональность», - сказал один из них.

Ветеран Кремниевой долины мог бы описать это как случай, когда технические специалисты жаждут «нечетких» связей. Беунза, Орт и Энсворт описали бы это как поиск инструментов «смысла». В любом случае, это был знак того, что даже в цифровом мире людям нужны те физические связи, которые мы слишком часто игнорируем.



# СОТРУДНИКИ НА УДАЛЕНКЕ СОВМЕЩАЮТ ДВЕ РАБОТЫ В ТАЙНЕ ОТ НАЧАЛЬСТВА –



## И ПОЛУЧАЮТ ОТ \$200 ТЫСЯЧ ДО \$600 ТЫСЯЧ В ГОД

По материалам VC

**П**ока офисы закрыты, сотрудники придумали, как отлынивать и работать сразу в нескольких компаниях. Чем это грозит и какие советы можно почерпнуть — в пересказе The Wall Street Journal.

«Воротнички» придумали, как удвоить себе зарплату. Они удаленно работают полный рабочий день сразу на две компании, никому не говорят об этом и, как правило, не прилагают много усилий.

Сотрудники используют сразу два ноутбука, чтобы параллельно присутствовать на двух видеовстречах. Они уходят в оплачиваемый отпуск в одной компании, чтобы успеть выполнить крупный проект для другой.

Большинство трудятся не более 40 часов в неделю на обоих местах вместе взятых. Они не чувствуют вину за то, что пользуются преимуществами рабочей системы, которая, по их мнению, воспользовалась ими.

Например, 29-летний инженер-программист с июня 2021 года трудится одновременно в медиакомпани и в агентстве по организации мероприятий. Он признается, что, когда у него была только одна работа, он тратил лишь от 3 до 10 часов в неделю, действительно делая что-то полезное.

**!** «Все остальное время я просто ходил на собрания и делал вид, что чем-то занят», — инженер-программист

### Два IT-специалиста создали проект, в котором объясняют, почему две работы — это правильно

Инфляция растет, и некоторые офисные работники не понимают, зачем им тратить время на построение карьеры. «Чем больше работаешь, тем меньше отдачи. Появляется больше обязанностей, но моя зарплата остается прежней», — говорит один из сотрудников.

На этом фоне появился сайт Overemployed, его разработали весной 2021 года два технических специалиста. Идея родилась после того, как одному из основателей не дали повышение. А позже в компании вообще начались сокращения.

Он начал искать вакансии, полагая, что скоро потеряет заработок, и получил предложение. Однако вместо того чтобы уволиться со старого места, решил попробовать совместить сразу две работы.

После разработчик создал сайт, где рассказывает, как диверсифицировать источники дохода. «Говорят, у нас сво-



бодный рынок. Я собираюсь взять от него все, что мне предлагается», — заявил он.

По задумке это разрушит стагнацию в карьере и даст рабочим больше финансовой свободы. Проект объясняет читателям, как общаться с начальством и вести аккаунт в LinkedIn. Также в сообществе в Discord пользователи обмениваются советами по работе в различных компаниях.

**Большинство сотрудников, совмещающих несколько работ, утверждают, что планируют получать от \$200 тысяч до \$600 тысяч в год, включая бонусы. Они погасили кредиты и купили все — от обручального кольца до спорткара, пишет The Wall Street Journal.**

## В пандемию стало проще отлынивать от работы

Начальство больше не может следить за удаленными сотрудниками так, как они это делали, когда работники были в офисе. Например, один из технических специалистов перестал подключаться к запланированным видеовстречам в своей компании. Начальство никак на это не отреагировало. «Прелесть удаленной работы в том, что у вас действительно есть выбор», — говорит он.

Чтобы успешно совмещать две работы и сохранять это в секрете, сотрудники:

- Помечают окна браузеров разными цветами, чтобы различать, в каком окне какими задачами они занимаются.
- Используют внешние микрофоны со встроенной кнопкой отключения. Так не приходится отключать звук в Zoom — никто не заметит, что собеседник неактивен.
- Подключаются к звонкам одновременно с двух устройств. Например, с компьютера и смартфона.
- Когда к работнику обращаются сразу на двух собраниях, он сбрасывает один из звонков и говорит, что была проблема с интернетом.

Лучше вообще избегать видеовстреч, отмечает издание. Один сотрудник признается, что все проблемы своих коллег он решает только в Slack. «Людям это нравится. Они считают, что я просто парень, который выполняет свою работу и не тратит время на все эти совещания», — говорит он.

## На грани разоблачения

Есть и примеры, когда начальство почти догадалось о «тайных» подработках подчиненных. Например, инженер однажды слишком быстро включил свой динамик, прежде чем выключить звук на другом ноутбуке. Примерно пять секунд участники обеих видеовстреч могли слышать друг друга. Было неловко, но никто не заметил.

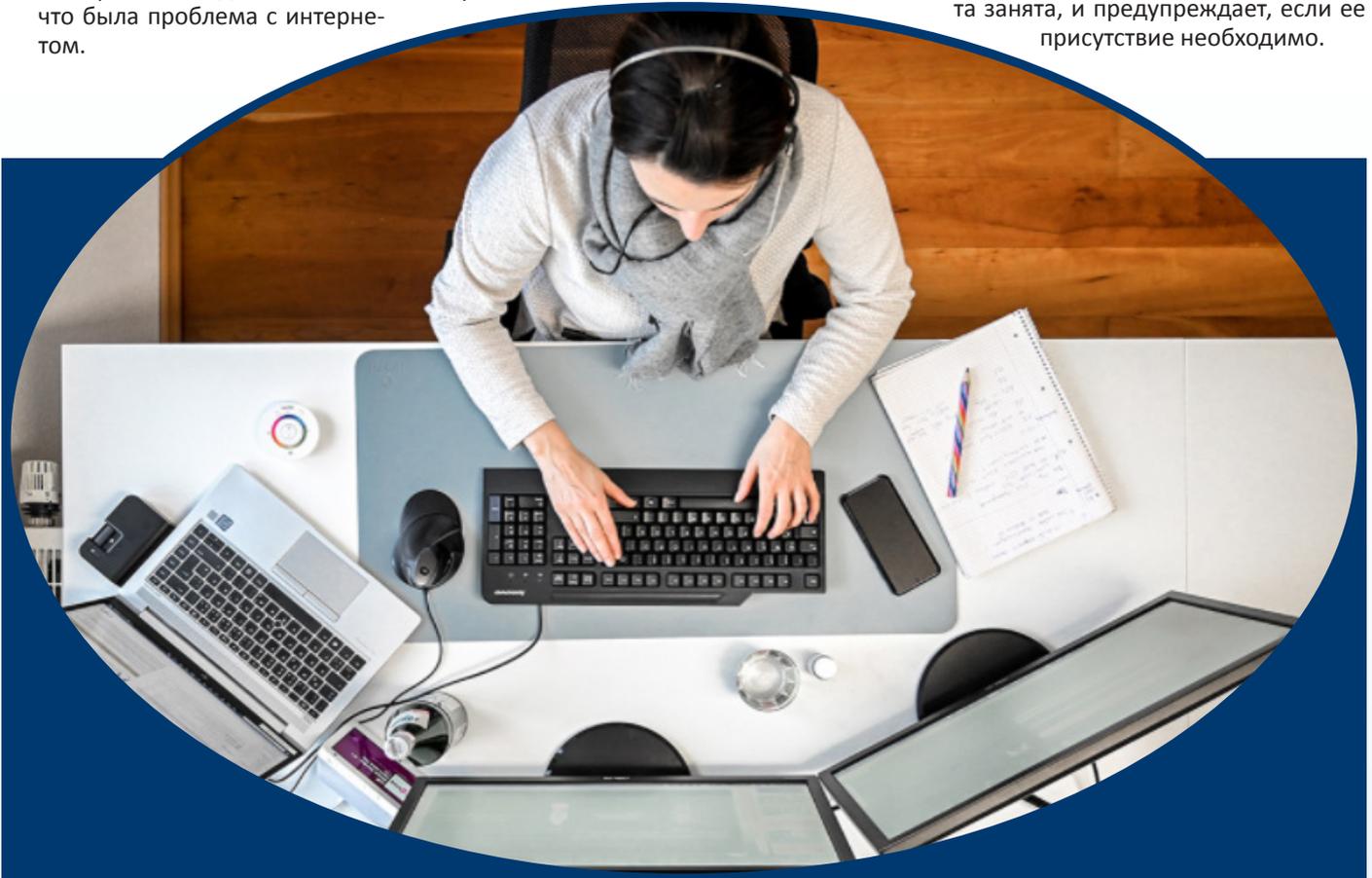
Другой увидел ошибку в ведомости о начислении зарплаты и решил указать на нее менеджеру. Созвонился с коллегой, вывел на экран данные о зарплате и сразу прервал звонок, так как увидел — там же была указана зарплата с другой работы. Менеджеру он ответил, что «неудобно показывать свою зарплату».

А специалисту по анализу данных как-то раз неожиданно позвонил начальник, когда тот давал уроки по разработке на второй секретной работе. В пандемию он вообще начал помогать трем другим компаниям. В итоге менеджер с основной работы сказал ему, что пора активнее включаться в процессы.

«Сперва я подумал, как он мог сказать такое? Я ведь усердно работаю. Но понимаю, что с его стороны это выглядело так, будто я ничего не делаю», — отметил специалист.

Люди, которые ведут двойную игру, постоянно беспокоятся, что про их секрет кто-то узнает, пишет издание. В то же время они считают, что эти эксперименты наконец-то дали им чувство контроля. Теперь они понимают, какие есть варианты на рынке, и могут свободнее выбирать.

Собеседница издания рассказала, что наняла даже личного помощника: он приходит на созвоны, когда та занята, и предупреждает, если ее присутствие необходимо.





«*Пытаюсь ли я быть лучшим сотрудником? На самом деле нет. Я просто делаю работу так, чтобы меня не уволили*», — признается она.

Тогда было лучше, чтобы в команде был хоть кто-то», — признается Хансен.

Другой инженер рассказывает, что изначально не планировал долго совмещать две работы. Но уже больше года он трудится по 100 часов в неделю и зарабатывает почти \$500 тысяч в год.

## Можно ли совмещать несколько работ с юридической точки зрения

Адвокат Ричард Гринберг утверждает, что работа на двух работах не запрещена законом: «Это скорее вопрос, как составлен контракт. Тут вы рискуете только своей работой. В очень редких ситуациях можно понести уголовную ответственность».

Если работник нарушает соглашение о неконкуренции, работая на другую фирму, начальник может подать на него в суд. Компания также может привлечь сотрудника к ответственности за разглашение конфиденциальной информации.

Однако суды привлекают слишком много внимания общественности, считает издание. Поэтому, скорее всего, сотрудника просто уволят. «Давайте будем честны. Нужно совсем не уметь врать, чтобы попасться», — говорит Гринберг.

## Зачем такие сотрудники компаниям

Менеджеры сами иногда не хотят упускать даже непродуктивных сотрудников. В некоторых организациях сокращение персонала равносильно потере власти: не останется людей, которыми можно будет управлять.

Так, менеджер по технологиям Крис Хансен заметил странное поведение разработчика, который утверждал, что уволился с прошлой работы, чтобы помочь его команде. Он перестал приходить на совещания и стал плохо трудиться.

Позже выяснилось, что он не уходил с прежнего места. «Я мог бы уволить его, но этим сделал бы хуже только себе.

«*Это, безусловно, очень большой стресс, и моя жена спрашивает, как долго я смогу еще так работать. Однако каждый раз, когда приходит зарплата, я чувствую мотивацию продолжать*», — Инженер

## Как совмещать две работы — советы от Overemployed

Избегайте стартапов. Там слишком большой объем работы.

Не беритесь за сразу две новые для вас работы. Так вы не окажетесь в ситуации, когда пытаетесь освоить новые навыки одновременно.

Не приходите на совещания, если ваше присутствие там не обязательно.

Если подключились к видеозвонку, убедитесь, что все об этом знают. Задавайте не относящиеся к делу вопросы, повторяйте то, что говорят остальные участники, но другими словами.

Придумайте историю. На случай, когда не сможете присутствовать на встречах, нужно заготовить оправдания и объяснения.

Оставляйтесь в тени. Воспользуйтесь настройками конфиденциальности LinkedIn, чтобы скрыть свой профиль и контакты от поисковых систем.

Не переутомляйтесь. Вы всегда можете бросить одну работу, найти другую или просто уйти в отпуск.



# НЕ ЧАВКАЙТЕ В ГОЛОСОВЫХ И ШЛИТЕ НОМЕР КАРТЫ ОТДЕЛЬНО:

украинцы собрали 10 правил переписки,  
за нарушение которых хочется убить

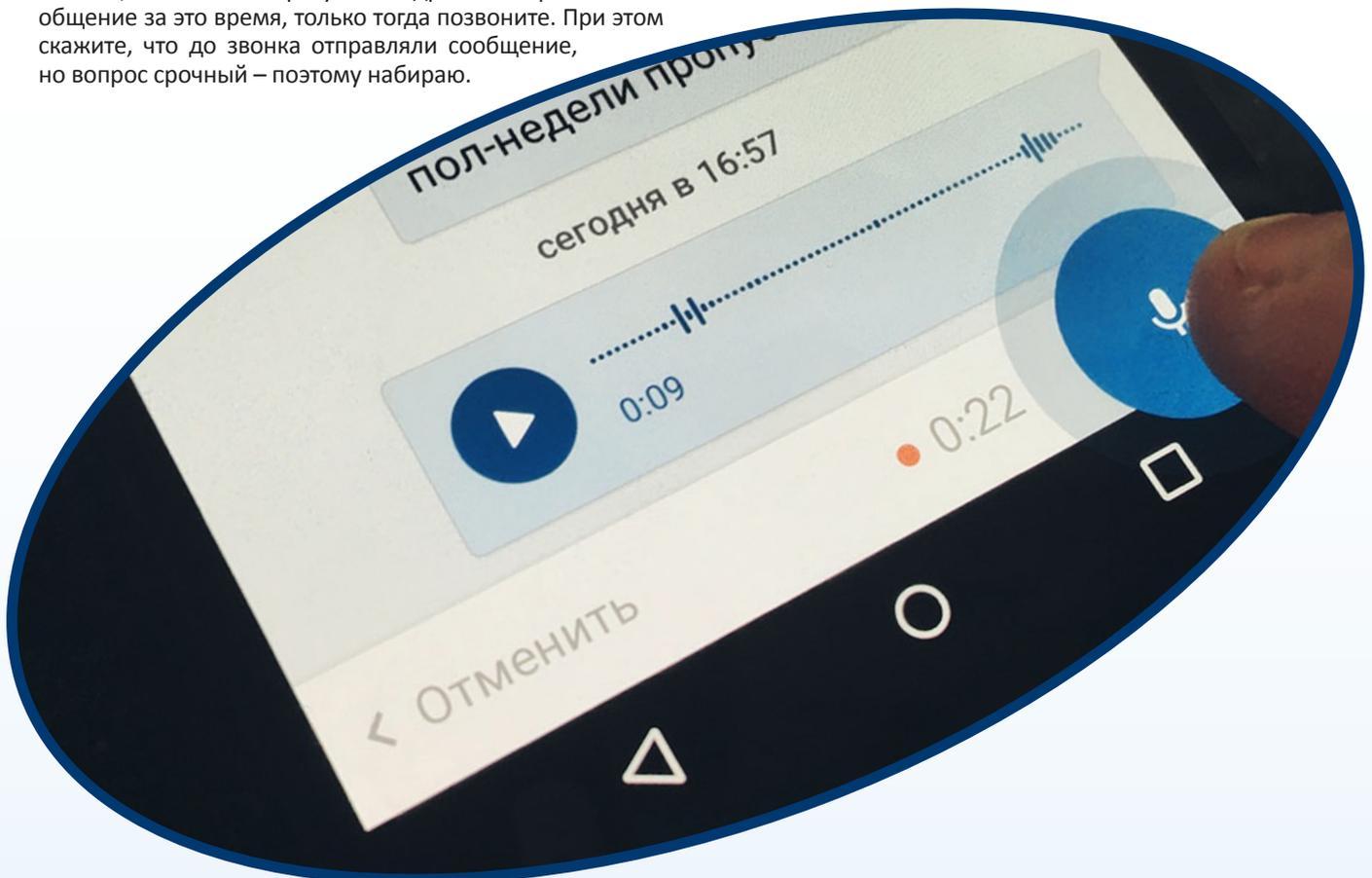
По материалам mc.today

**В**енчурный партнер фонда TAVentures Игорь Перция написал пост, в котором рассказал о двух негласных правилах общения, которых он придерживается. Первое – отправлять номер карты отдельным сообщением, второе – голосовое сообщение можно в ответ на голосовое без спроса.

Он предложил друзьям поделиться в комментариях своими правилами. Редакция собрала самые актуальные ответы. Некоторые из них – совсем не очевидны.

1. Если в ответ на «напиши...» присылают голосовое, его можно не слушать.
2. Писать все сообщение сразу, а не по одному слову, не ждать ответа после «привет».
3. Если вопрос терпит хотя бы 15–30 минут и дольше – напишите, а не звоните сразу. Если адресат не прочитал сообщение за это время, только тогда позвоните. При этом скажите, что до звонка отправляли сообщение, но вопрос срочный – поэтому набираю.

4. Ссылку Google Meet, как и карту, присылать отдельно.
5. Если телефонный разговор оборвался, перезванивает тот, кто звонил.
6. Не звоните, напишите в Telegram. Лучше голосовое, чем 15 минут потратить на писанину.
7. Не чавкать и не пить из трубочки, когда записываете голосовое.
8. Тот, кто назначает/предлагает встречу, тот и присылает инвайт.
9. Перед тем как записать голосовое, спрашиваю, удобно ли.
10. Проверять, есть ли доступ по ссылкам к файлам, которыми делитесь.





Енергія  
ТВОГО успіху

Випуск №  
**8**  
**(79)**  
(від 1.09.2021)

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!  
Свої побажання та пропозиції  
надсилайте на e-mail:  
[i.vorotnikova@nrg-ua.com](mailto:i.vorotnikova@nrg-ua.com)

Контактні телефони:  
+38 050 327 98 88  
+38 044 594 30 98



<https://nrg.ua/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



[https://www.instagram.com/new\\_recruiting\\_group/](https://www.instagram.com/new_recruiting_group/)



[https://t.me/new\\_recruiting\\_group](https://t.me/new_recruiting_group)