



# Nadgodziny

*Pracuj dla efektu, a nie dla idei*

## są do BANI!

## Cali Ressler, Jody Thompson

Jeśli pracujesz, potrzebujesz tej książki. Cali i Jody dzielą się sekretami najbardziej radykalnego eksperymentu dotyczącego miejsca pracy, jaki kiedykolwiek miał miejsce w firmie z listy 500 najlepszych magazynu „Fortune”. Czy pragniesz produktywności większej o 35%, a przy tym możliwości wyjścia do kina w środę koło południa lub zrobienia sobie wolnego w piątek? Prześnij myśleć o godzinach, a zacznij o wynikach.

Timothy Ferriss, autor książki 4-godzinny tydzień pracy, numeru 1 na liście bestsellerów „New York Timesa”

Tytuł oryginału: Why Work Sucks and How to Fix It

Tłumaczenie: Olga Kwiecień-Maniewska

Projekt okładki: Urszula Buczkowska

ISBN: 978-83-246-3689-1

Copyright © Thompson & Ressler, LLC, 2008, 2011

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/nadban>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubią to!](#) » [Nasza społeczność](#)

## SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	7
Mamy już dość... a Ty? .....	9
1. Dlaczego praca jest do kitu .....	19
2. To, co nazywamy Szlamem .....	45
3. ROWE — środowisko pracy nastawione wyłącznie na wyniki .....	67
4. Czas w ROWE .....	89
5. Jak się wykonuje pracę w ROWE? .....	111
6. Dlaczego w ROWE życie jest lepsze? .....	131
7. Co dalej z ROWE? .....	147
Epilog .....	167
A. Jak bardzo jesteś ROWE? .....	171
B. Tak, ale... .....	179
Podziękowania .....	187



## ROZDZIAŁ 1.

# DLACZEGO PRACA JEST DO KITU

**S**późniłem się do pracy trzy dni z rzędu i szef zaczyna na mnie krzywo patrzeć. Dzisiaj wstałem wcześniej i wyruszyłem na godzinę przed rozpoczęciem pracy, chociaż droga zabiera mi zwykle około 30 minut. Mnóstwo czasu, by spokojnie dotrzeć na miejsce na 8, a może nawet na 7:45, co da mi kilka dodatkowych punktów. I wtedy to widzę. Korek zaczyna się dwa skrzyżowania przed wjazdem na autostradę. Nie ma mowy, żebym zdążył. Na innej drodze, którą mógłbym pojechać, są jakieś roboty drogowe, tak więc to jest moja jedyna szansa. Zaczynam się pocić i panikować, wiedząc, że spóźnię się co najmniej godzinę i dojadę do biura na 9 zamiast na wymarzoną 7:45. Jestem pewny, że wylecę z pracy albo co najmniej dostanę poważne ostrzeżenie — spóźniłem się już czwarty raz w tym tygodniu! Czuję, jak moje ciśnienie krwi rośnie, serce zaczyna mi walić i marzę tylko o tym, by wcisnąć gaz do dechy i pognać do pracy najszybciej, ja się da. Sięgam po telefon, wiedząc, co muszę zrobić. Walczę ze sobą, ponieważ to sprawia, że czuję się okropnie. Dzwonię na numer szefa. Zgłasza się poczta głosowa. Kaszlę i mówię słabym głosem: „Przepraszam, nie czuję się dzisiaj dobrze. Chyba nie dam rady dotrzeć do pracy. Przez całą noc nie mogłem zasnąć z powodu gorączki. [kaszel, odchrząknięcie] Do zobaczenia jutro”.

*Jestem taką podekscytowana. Mój mąż i ja idziemy do mojej ulubionej restauracji, by uczcić naszą rocznicę. Restauracja jest godzinę drogi od mojej pracy, ale żeby dotrzeć tam w porze korków na 18:00, muszę wyjść z biura o 16:30. To rzecz niesłychana, ale dzisiaj nie obchodzi mnie, co ktoś o mnie powie. Docieram do pracy i dowiaduję się, że szefowa zwołała nieoczekiwanie zebranie mojego zespołu. Mówi, że nie widzi w nas tego zaangażowania, którego wymaga nasz nowy projekt, i oczekuje, że będziemy siedzieć w pracy co najmniej do 18:00 każdego dnia, by „przyłożyć się” do tego. Po zebraniu rozmawiam z nią i mówię, że dzisiaj muszę wyjść o 16:30 z powodu mojej rocznicy, ale przez pozostałe dni mogę pracować do 19:00, by to nadrobić. Ona patrzy na mnie i odpowiada, że na moje miejsce czeka kolejka chętnych — decyzja należy do mnie. W tym momencie wiem, że mój mąż i ja będziemy świętować w weekend, a nie dzisiaj. Kasuję naszą rezerwację i dzwonię do męża. Ten pyta, kiedy w końcu uświadomię sobie, co jest w życiu naprawdę ważne, i rozłącza się. Siadając za biurkiem, zadaję sobie to samo pytanie.*

Dlaczego praca jest do kitu?

Gdy zapytasz ludzi, dlaczego praca jest do kitu, zwykle usłyszysz jedną z dwóch odpowiedzi. Powiedzą coś nieokreślonego w rodzaju: takie jest życie, świat zwariował, wszyscy są zajęci, albo też zaczną mówić o czymś, co dotyczy konkretnie ich miejsca pracy: szef stara się kontrolować każdy ich ruch i rozlicza ich z każdej minuty przerwy, zarząd nie potrafi się skupić na zadaniach, przez co w pracy panuje wieczna atmosfera napięcia i wszystko robi się w ostatniej chwili.

Jednak wydaje nam się, że prawdziwa odpowiedź sięga głębiej i dotyczy szerszego zagadnienia. Istnieją pewne problemy systemowe, które dotyczą każdego miejsca pracy. Szczegóły mogą się różnić w zależności od osób i miejsc, jednak główny problem pozostaje taki sam. I jest to coś większego niż fakt, że życie jest ciężkie czy że wszystko teraz pędzi na złamanie karku.

Praca w świecie korporacji jest do kitu, ponieważ zupełnie niewłaściwie postrzegamy czas.

Przyjrzyjmy się tylko dwóm powyższym historiom. Pierwsza osoba chce „nabić punkty” za przyjście do pracy 15 minut wcześniej. W drugiej opowieści szefowa oczekuje, że ludzie będą siedzieć w pracy do 18:00, by w ten sposób pokazać swoje zaangażowanie. Spóźnienie się cztery dni z rzędu może kosztować Cię posadę. Siedzenie po godzinach może dać Ci awans. Nie możesz wyjść o 16:30 i lepiej nie przychodź o 9. W żadnym miejscu nie ma tu mowy o jakości wykonywanej pracy. Chodzi tylko o czas, czas, czas.

Wszyscy tyramy we władzy mitu:

czas + fizyczna obecność = wyniki

Jeśli chodzi o pracę, to takie podejście do czasu jest tak powszechne, że staje się niemal niewidzialne, a te dwa przykłady zostały wybrane dokładnie z tego powodu. Gdy burmistrz Nowego Jorku Michael Bloomberg wygłaszał przemowę na rozdaniu dyplomów w College of Staten Island, mówił do młodych ludzi piękne rzeczy o podejmowaniu ryzyka i nauce współpracy z innymi, jednak najmocniej podkreślił poniższe stwierdzenie.

„Jeśli przychodzisz do pracy jako pierwszy, a wychodzisz z niej jako ostatni, rzadziej bierzesz sobie wolne i nigdy nie chorujesz, to będziesz lepszy od ludzi, którzy tego nie robią. To takie proste”.

Uważamy, że to dziwna wypowiedź z ust burmistrza Nowego Jorku. Nie sprzeciwiamy się temu, że etyka pracy jest ważna, jednak gdy myślimy o ludziach, którzy stworzyli najwspanialsze miasto na świecie, przychodzi nam do głowy ich kreatywność, innowacyjność, duch walki i doświadczenie. Myślimy o ludziach, którzy naprawdę wnieśli — do świata finansów czy rządu — coś, czego nie wniósł nikt przed nimi. Na pewno nie przychodzą nam wtedy do głowy ludzie, którzy po prostu pracowali przez wiele godzin.

Drugim przykładem to rada dla ludzi, którzy pracują w nietypowym środowisku. Został zaczerpnięty ze strony internetowej ze wskazówkami dla przedstawicieli wolnych zawodów:

„Zapisuj, ile pracujesz. Ponieważ nikt cię nie nadzoruje i nie musisz odbijać karty zegarowej, musisz być w stanie rozliczyć się ze swojego czasu, jeśli nie dla pracodawcy czy klienta, to dla samego siebie. To ważne, byś każdego dnia wiedział, co osiągnąłeś, więc zapisuj, co zrobiłeś i ile czasu to zajęło. Może Ci się to wydać zanadto pracochłonne, jednak tak naprawdę zajmuje to kilka sekund po zakończeniu danego zadania”.

To ciekawe — tak jakbyś nie mógł ocenić jakości swojej pracy, nie ujmując jej w kategorii poświęconego na nią czasu. Sformułowanie „jeśli nie dla swojego pracodawcy czy klienta, to dla samego siebie” mówi wszystko. Oznacza, że musisz rejestrować swój czas nie tylko na potrzeby rozliczeń. Nie wiedząc, ile czasu zabiera Ci wykonanie danego zadania, nie możesz zmierzyć jego prawdziwej wartości.

Ta niepisana zasada dotycząca czasu krępuje wszystkich, od asystentów administracyjnych po starszą kadrę kierowniczą. Z wyjątkiem sprzedawców, którzy albo coś sprzedają, albo nie, większość ludzi jest oceniana na podstawie mieszanki osiągniętych wyników i czasu, jaki spędzają w pracy. Oczekuje się od Ciebie, że wykonasz swoją pracę i określone zadania, a zarazem że będziesz spędzać w pracy co najmniej 40 godzin tygodniowo.

Co ciekawe, dotyczy to tylko pracy. Gdy w sobotę zajmujesz się załatwianiem różnych spraw i robieniem zakupów, to nie mierzysz swojego sukcesu czasem. Możesz poczuć frustrację, jeśli dana rzecz zabierze Ci dużo czasu, ale patrząc na stos rzeczy do uprania, nie myślisz: „Lepiej poświęcę na to dużo czasu”. Albo udaje Ci się osiągnąć to, co sobie założyłeś, albo nie. Raczej starasz się wszystko zrobić jak najszybciej, bo wtedy będziesz miał czas, by zrobić coś innego. W pracy, nawet jeśli skończymy nasze zadania, musimy odsiedzieć określoną liczbę godzin. Z definicji praca na pełny etat to co najmniej 40 godzin w tygodniu.

Dlaczego w taki sposób patrzymy na czas? Może to relikty ery przemysłowej: jeśli nie było Cię na miejscu przy taśmie produkcyjnej, to Twoja praca nie była wykonywana. A może to podejście wywodzi się



z czasów jeszcze dawniejszych, gdy większość ludzi pracowała fizycznie. W przypadku rzemieślników czas poświęcony na tworzenie szafki czy zbroi przekładał się bezpośrednio na jakość produktu.

Był czas, kiedy 40-godzinny tydzień pracy służył dobrej sprawie. W Stanach Zjednoczonych zawdzięczamy go Ustawie o sprawiedliwych standardach pracy (*Fair Labour Standards Act*) z 1938 roku, która zakończyła również pracę dzieci i ustanowiła płace minimalne. Stała za nią idea, by wprowadzić jednakowe i sprawiedliwe standardy pracy w czasach, gdy firma miała zbyt dużą kontrolę nad życiem pracowników. Jednak w jakiś dziwny sposób 40-godzinny tydzień pracy wyrósł na złoty standard kompetencji, wydajności i skuteczności.

W świecie, w którym ekonomia opiera się na informacji i usługach, nie ma sensu mierzyć jakości pracy czasem, który został poświęcony na jej wykonanie. Co w ogóle oznacza 40-godzinny tydzień pracy? Oczywiście gromadzenie wiedzy, zbieranie informacji czy budowanie związku wciąż wymaga czasu, jednak poszczególne czynności, które wykonujemy każdego dnia, niewielkie jednostki pracy, mają więcej wspólnego z komunikowaniem się i rozwiązywaniem problemów. Pracujemy przede wszystkim głową, a nie fizycznie, a praca oparta na wiedzy wymaga innych założeń dotyczących produktywności.

Praca oparta na wiedzy wymaga płynności (pomysły mogą się pojawiać kiedykolwiek, nie tylko pomiędzy 8 rano a 16), koncentracji (świeżość i zaangażowanie są bardziej istotne niż bycie na czas) i kreatywności (znowu, albo Ci się to uda, albo nie, niezależnie od godziny). Dzisiaj pracujemy w zawodach, w których trudno jest mierzyć efektywność za pomocą czasu. W końcu ile trwa wymyślenie odpowiedzi na pytanie kolegi? Albo wnikliwa analiza sytuacji rynkowej? Albo powiedzenie odpowiedniej rzeczy, by coś sprzedać?

Stoimy przed nowymi wyzwaniem, jednak obciąża nas bagaż starych założeń, przez co zdarzają się takie historie jak otwierające ten rozdział. Wypalamy się i czujemy frustrację, starając się pogodzić stare i nowe. „No i co z tego?” — mógłbyś powiedzieć. Takie opowieści są tak powszechne, że aż niewarte wzmianki. Takie jest życie, prawda? Każdy

miewa takie chwile w pracy. Kwestia czasu stresuje wszystkich. Jeśli środowisko pracy jest niesprawiedliwe, to jest takie dla wszystkich. To nie koniec świata. To zupełnie normalne.

Zgadzamy się, że tego typu opowieści są czymś zupełnie zwyczajnym, jednak wątpimy, by znalazł się ktokolwiek, kto stwierdziłby, iż świadczą one o tym, że miejsce pracy jest idealne. Założymy się za to, że wiele osób zastanawia się, jak długo jeszcze będziemy w stanie tak funkcjonować: przy takim poziomie stresu, w tak toksycznej atmosferze, w nieustającym biegu do celu, którego nie widzimy, ponieważ nikt go nie wyznaczył. Przyszliśmy się, że tak wygląda praca, ale czy ktokolwiek ją lubi? Czy ktokolwiek odnosi z niej prawdziwe korzyści? Niewiele osób pracuje, jak umie najlepiej. Niewiele firm jest w stanie wydobyć z pracowników to, co najlepsze. To, że zupełnie niewłaściwie postrzegamy czas w świecie korporacji, może się wydawać drobiazgiem, jednak te drobiazgi składają się na wielkie problemy zarówno dla pracowników, jak i dla firm.

Jedną z najbardziej widocznych konsekwencji naszej spaczony wiary jest prymat obecności. Weźmy na przykład Bartka. Bartek dobrze rozumiał politykę korporacji. Jest po pięćdziesiątce i widział już wszystko — zwolnienia grupowe, outsourcing, reorganizację. Jednak nieustannie piął się w górę, ponieważ wiedział, jak się gra w tę grę. Przychodzi do pracy przed wszystkimi innymi, zajmując sobie to dogodne miejsce parkingowe przy samym wejściu, które każdy, kto przychodzi później, może zauważyć z mieszaniną zazdrości i złości, że Bartek znowu go wyprzedził. W ciągu dnia Bartek pojawia się na każdym spotkaniu. Lunch zjada przy swoim biurku. To on gasi światła, wychodząc wieczorem. Jego szefowie opisują go jako „woła roboczego” i „skałę”. Nie można zaprzeczyć, że ciężko pracuje, prawda? Przesiaduje tu całymi dniami, więc na pewno coś robi!

Nieważne, że tak naprawdę Bartek nie *robi* nic. Nieważne, że od wielu lat nie wniósł nic wartościowego do firmy ani nie pomógł generować zysków.

W pewnym momencie naszego życia większość z nas poddaje się tyranii obecności, czy się do tego przyznajemy, czy nie. Oznacza to każdy moment w pracy, kiedy jesteś w niej fizycznie obecny, ale nie wykonujesz swoich zadań. Twoje ciało jest w budynku, jednak Twój umysł jest gdzie indziej.

Jeśli w pracy grasz w *War of Warcraft* albo robisz zakupy na Allegro czy też sprawdzasz wyniki meczu, to jesteś winny. Gdy przychodzisz do pracy na czas, po czym spędzasz godzinę, czytając gazetę online, to jesteś winien. Jeśli ciągle powtarzasz ludziom, że jesteś tu dla nich, jesteś dostępny i masz czas, by ich wysłuchać, ale nie robisz wszystkiego, co możliwe, by rozwiązać dany problem (często dlatego, że tak naprawdę nawet nie wiesz, na czym on polega), to jesteś winien. Prymat obecności tworzy mentalność prowadzącą do twierdzeń takich jak poniższe.

„Skończyłem ten projekt dzień przed czasem, ale nikomu nie mów. Nie chcę go dawać szefowi zbyt wcześnie, bo dowali mi więcej roboty”.

„Szanowni państwo, nagrodę pracownika miesiąca dostaje dzisiaj Janina! Pracowała w ostatnim miesiącu naprawdę długo i mam wrażenie, że siedziała tu nawet w weekendy. Mamy szczęście, że mamy tu taką oddaną pracownicę! Brawa dla Janki!”

„Pawle, ostatnio kilka razy widziałem, że wychodziłeś przed 15. Dopóki wypracowujesz 40 godzin w tygodniu, to nie przeszkadza mi, że wychodzisz wcześniej, jednak inni pracownicy narzekali i twierdzą, że tygodniowo pracujesz najwyżej 25 – 30 godzin. Czas z tym skończyć. Jak wiesz, mamy dużo pracy”.

Ta mentalność prowadzi do ważnych pytań:

Skoro wykonujesz swoją pracę szybko, to dlaczego jesteś za to karany i musisz odsiadywać w pracy swoje godziny?

Jeśli wnosisz wartość do firmy i wykonujesz swoje zadania, to kogo obchodzi, czy zajmuje Ci to 40 godzin, czy 40 sekund?

Jeśli w czasie pracy zajmujesz się czymś innym, zabijasz czas, nieustannie patrzysz na zegarek, to co robisz ze swoim życiem?

Nie winimy tu poszczególnych pracowników — wręcz przeciwnie. Prymat obecności nie jest wynikiem tego, że ludzie są leniwi, nie zależy

im czy nie potrafią się skoncentrować. To zjawisko występuje wszędzie każdego dnia, ponieważ sposób, w jaki mierzymy naszą pracę, jest zły. To wada systemu, nie ludzi.

Nasze fałszywe uwielbienie dla czasu wypacza nasze zachowanie. Ponieważ zamiast wykonywać pracę, martwimy się o to, by nasze zadania pasowały do 40-godzinnego tygodnia pracy od 8 do 16 (z krótką przerwą na lunch), musimy stawać na głowie, by nasza praca była zgodna z planem.

Zegar zmienia nas w kłamców. Mówimy, że jesteśmy chorzy, gdy mamy coś do załatwienia. Albo siedzimy w pracy do nocy, bo nie jesteśmy w stanie uporać się z naszymi zadaniami.

Zegar niszczy nasze zaangażowanie. Każdego dnia albo czujemy się przepracowani (nie wierzę, że muszę zrobić to wszystko w ciągu 40 godzin!) albo nie mamy nic do roboty (nie wierzę, że muszę tu siedzieć 40 godzin w tygodniu!).

Zegar zniechęca nas do kreatywności i innowacyjności. Nie możesz mieć motywacji, by rozwiązać problemy firmy, jeśli ocenia się Ciebie tylko na podstawie tego, ile godzin siedzisz w pracy. Nie można służyć dwóm bogom.

Nie winimy za to poszczególnych ludzi. Nasze podejście do czasu jest tak głęboko zakorzenione, że wszyscy jesteśmy winni takiego błędnego myślenia. Nawet ci, którzy pracują dla postępowych firm — nawet pracujący w miejscu, gdzie zwraca się uwagę przede wszystkim na wyniki — nie są całkiem wolni od tych przestarzałych postaw.

Zjawiamy się w pracy i zamiast myśleć o tym, co zrobić, by mieć wyniki, zastanawiamy się, jak możemy zrealizować nasze cele i zrobić to tak, by zmieścić się w wąskich granicach dnia pracy od 8 do 16.

Czujemy podziw (i zazdrość) w stosunku do tych, którzy siedzą w pracy najdłużej, ponieważ mamy wrażenie, że pracują ciężiej.

Narzekamy na to, jak długo sami przebywamy w pracy, tak jakby to robiło z nas bohaterów.

Połykamy coś pomiędzy 11 a 13:30, ale zajmuje nam to nie więcej niż kwadrans, bo tylko wtedy jest akceptowany czas na jedzenie i tylko tyle czasu może nam to zająć.

Zastanawiamy się sceptycznie, czy ludzie, którzy mają nienormalny czas pracy, pracują wystarczająco długo, by wykonać swoje zadania.

Martwimy się, że jeśli przyjdziemy do pracy o 8:15, to dostaniemy etykietkę spóźniałskich. Albo podniecemy się myślą o przyjsciu do pracy o 7:45, bo wtedy będziemy wcześniej i może szef to dostrzeże.

Nie kwestionujemy nawet przez chwilę założenia, że pracę powinno się mierzyć nakładem czasu, że niektórzy pracują na niepełny etat, a inni na cały, ani że 40 godzin tygodniowo to norma.

Gdy rozmawiamy z ludźmi o tych postawach, odkrywamy, że w głębi duszy rozumieją oni, iż z tym systemem jest coś nie w porządku. Gdy po raz pierwszy zaczęliśmy tworzyć model, który miał się stać ROWE, nie musiałyśmy tłumaczyć ludziom, że ich podejście do czasu było błędne. Wszyscy intuicyjnie to wiedzieli i gdy dałyśmy im szansę na rozmowę o tych niepisanych zasadach, było to dla nich niczym objawienie.

Przed wprowadzeniem Programu Alternatywnej Pracy w Best Buy Cali miała za zadanie poprowadzić spotkania w grupach, których celem było opracowanie systemu pozwalającego uporać się z nieco śliską kwestią zaufania. W eksperymencie miało wziąć udział 320 osób stanowiących mieszankę pracowników zatrudnionych na godziny i na etaty, przy czym znajdowali się wśród nich zarówno pracownicy niższego, jak i wyższego szczebla. Podzieliliśmy ich na 10 – 15-osobowe grupy dyskusyjne. Wiele komentarzy dotyczyło różnych kwestii technicznych (takich jak zapewnienie dobrej komunikacji, jasne cele, sposób pozyskiwania informacji zwrotnych, by ocenić, czy program pilotażowy dobrze się sprawdza), jednak niczym refren powracała w nich kwestia tego, że ludzie desperacko chcieli kontrolować swój czas.

Obecna była podczas tych spotkań nuta prawdziwego smutku. Wszyscy wiedzieli, czego im brakowało. Nawet jeśli nie potrafili tego jasno wyartykułować, to czuli, że ich praca ograbia ich z cennego czasu, który mogliby spędzić z rodziną i przyjaciółmi albo poświęcić na zawodowy rozwój. W niektórych przypadkach — na przykład gdy dzień wypełniony był kolejnymi zebraniem — nawet z czasu na wykonywanie pracy.

Dlaczego się na to godzimy? W jaki sposób czas zdobywa tak ogromną kontrolę nad naszym życiem? Można by pomyśleć, że jakiś ważny badacz i myśliciel przeprowadził długofalowe badanie z uwzględnieniem wielu zmiennych, które udowodniło, że musimy mieć model biznesu oparty na czasie, ponieważ dane wskazują na to, iż ludzie muszą pracować co najmniej 40 godzin w tygodniu, by mogli być efektywni w globalnej gospodarce. Jednak to nieprawda. Mamy takie przekonania na temat czasu i pozwalamy, by rządziły one naszym życiem, z jednego powodu.

Wiary.

\*

Rady, które dawał burmistrz Bloomberg, i strona internetowa z poradami dla wolnych strzelców to nie tylko ilustracje tego, jak błędne są nasze przekonania na temat czasu, lecz również przykłady tego, jak nieprzekonujące są nasze poglądy dotyczące pracy w ogóle. Nie chcemy ich tu krytykować — chcemy pokazać, iż podstawy tych przekonań stawały się coraz bardziej chwiejne, w miarę jak postęp technologiczny i globalizacja zmieniały oblicze świata.

Spójrzmy na Agnieszkę. Świeżo po studiach, dopiero zaczyna pracę. Jest bystrym i zdolnym pracownikiem. Wyrosła jako jedno z tych dzieci, o których można by powiedzieć, że mają za dużo zajęć, jednak dzięki temu, że jej życie jest bardzo wypełnione, nauczyła się wybierać swoje priorytety. Na studiach miała świetne stopnie, chłopaka i jeszcze czas na hobby. Jest skutecznym i oddanym pracownikiem, jednak mimo że praca jest dla niej ważna, ważni są również przyjaciele i inne zainteresowania. Dla niej wszystkie aspekty jej życia mają znaczenie.

Niestety to podejście nie przypada do gustu jej przełożonemu i pozostałej części zespołu. Lubi pracować w dziwnych godzinach, w kawiarniach, jednak jej szef mówi, że to nie przejdzie. Według jej menedżera innym członkom zespołu nie podoba się, gdy Agnieszka wychodzi z budynku, by popracować w spokoju, oraz gdy prosi o możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy w piątek, mimo że już wykonała swoje zadania. Z jednej strony Agnieszka otrzymuje pochwały od przełożonych, którzy zauważają jej wkład. Jej szef mówi: „Masz świetne pomysły, jednak jeśli będziesz przychodzić i wychodzić, kiedy ci się podoba, to nie awansujesz. Ludzie nie będą brali cię poważnie. W końcu percepcja to rzeczywistość”.

Percepcja to rzeczywistość.

Jak często słyszysz to w odniesieniu do pracy? Może sam coś takiego powtarzasz.

„Lepiej wyglądaj na bardzo zajętego. Prezes się tu dzisiaj kręci”.

„Nieważne, co wiesz, lecz kogo znasz”.

„Muszę iść na to spotkanie. To moja jedyna szansa w tym tygodniu, by szef mnie widział”.

Zabawne jest to, że tej postawy nie wynosimy ze szkoły. W szkole nie uczymy się, jak działa środowisko pracy. Istnieją książki na temat tego, jak odnieść sukces w interesach lub jak znaleźć przyjaciół i wywierać wpływ na ludzi, ale nie ma książek, które mówią, jak zachowywać się w pracy. Nie ma źródeł dotyczących czegoś, co jest zupełnie normalne i oczywiste.

Skąd więc biorą się te przekonania? Uczymy się, obserwując doświadczenia naszych rodziców, starszych krewnych i znajomych, a także słuchając ich opowieści. Dostajemy rady w rodzaju tych, których udzielał burmistrz Bloomberg, albo mama lub tata mówią nam, jak zrobić dobre wrażenie w pracy. Jednak przede wszystkim uczymy się poprzez doświadczenie. Jedna z lekcji, które otrzymujemy od razu — niezależnie od tego, czy pracujemy w restauracji, czy w biurze, czy nawet kosząc

trawnik u sąsiada — głosi, że istnieje praca, którą wykonujesz, i praca, którą wydajesz się wykonywać.

Istnieją zadania i obowiązki, które musisz wykonać.

Istnieją też pewne niepisane i niewypowiedane zasady gry dotyczące pracy.

Te niepisane zasady są oparte na naszych wspólnych wierzeniach na temat tego, jak wykonuje się pracę i jak to powinno wyglądać. Mamy tak wiele przekonań dotyczących pracy, że niemal niemożliwe jest, by wymienić je wszystkie. Oto niepełna lista:

- Praca odbywa się przede wszystkim od poniedziałku do piątku od 8 do 16.
- Ludzie pracują przede wszystkim na swoich stanowiskach pracy.
- Rezultaty są wprost proporcjonalne do włożonego wysiłku.
- Programy typu „summer hours” (zmienione godziny pracy w okresie wakacyjnym) pomagają osiągnąć równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.
- Ludzie, którzy pracują długo, wykonują więcej pracy niż ci, którzy pracują krótko.
- Przepisy o nadgodzinach i płacy minimalnej chronią pracowników przed pracowaniem przez zbyt wiele godzin.
- Praca poza godzinami urzędowania nie służy osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.
- Elastyczny czas pracy rodzi problemy związane z efektywnością.
- Ludzie z elastycznym czasem pracy mają problemy z wykonaniem swoich zadań.
- Skoro ktoś potrafi wykonać swoje zadania w krótszym czasie, powinien dostawać ich więcej.
- Najlepsza jest obsługa klienta twarzą w twarz.
- Stworzenie większej liczby miejsc pracy pozwala nam wykonać więcej pracy.



- Bezpośrednie spotkania są konieczne, by praca została wykonana.
- Natychmiastowa dostępność jest miarą dobrej obsługi klienta.
- Określenie ról i zadań czyni pracę jasną.
- Opis zakresu obowiązków pomaga ludziom zrozumieć, czego się od nich oczekuje w pracy.
- Restrukturyzacja wymaga wydłużenia czasu pracy.
- Jeśli pozwoli się ludziom samodzielnie opracowywać plan pracy, będą wykorzystywać system.
- Menedżerowie, którzy mają bezpośrednich podwładnych, nie mogą pracować w domu.
- Najlepsza jest współpraca twarzą w twarz.

Czy w gospodarce opartej na informacji i usługach takie założenia mają sens? A może to relikty czasów, w których pracowaliśmy w określony sposób, ponieważ nie było innej możliwości? Przed rozwojem technologicznym *musieliśmy* chodzić do biura, ponieważ tam znajdował się faks, stacjonarny telefon i korektor w płynie. Wymyśliliśmy zarządzanie poprzez „kręcenie się po biurze”, ponieważ nie mogliśmy zostawić komuś wiadomości głosowej ani stworzyć sieci wewnętrznej pozwalającej na monitorowanie postępów projektu. Ludzie nie mogli pracować wirtualnie, ponieważ nie było takiej możliwości. Istniał tylko świat fizyczny i realny czas.

Wszyscy mamy założenia dotyczące tego, jak powinna wyglądać praca, mimo że dzisiejsza gospodarka coraz mniej przypomina tę sprzed 20 lat.

Przywołaj teraz dwa obrazy: kobiety spacerującej z psem i mężczyzny siedzącego w sali konferencyjnej w towarzystwie innych mężczyzn.

Teraz zadaj sobie pytanie, które z nich pracuje.

Gdyby to działo się 50 lat temu, automatycznie założyłbyś, że jest to mężczyzna. Po pierwsze, większość kobiet nie pracowała. Po drugie, jaką pracę mogłaby wykonywać kobieta spacerująca z psem? No i spójrzcie tylko na tego mężczyznę! W końcu siedzi w sali konferencyjnej w biurowcu,

gdzie się pracuje! To prawda, siedzi tam — nie znamy jego myśli ani nie wiemy, czy w ogóle słucha tego, co się dookoła mówi, ani czy kiedykolwiek wpadł na jakikolwiek sensowny pomysł. Kto wie? Może zaraz po tym spotkaniu zostanie zwolniony. Jednak wygląda, jakby pracował.

Tak naprawdę nawet dzisiaj, gdy wiele kobiet pracuje, bardzo łatwo nam czynić różne założenia na temat tych dwojga i tego, że praca odbywa się w określonych miejscach, w określonym czasie i z określonym rodzajem ludzi. Przekonania dotyczące pracy kształtowały się przez pokolenia i są tak zakorzenione, że ludzie ich nawet nie kwestionują. A jednak jeśli przeczytasz jakąkolwiek opowieść o sukcesie w biznesie, to dajemy głowę, że pomysł na nowy produkt, usługę czy firmę nie narodził się przy biurku. Historie wielkich marek takich jak Starbucks czy wielkich firm jak Apple zaczynają się w garażu wynalazcy lub w różnych innych nieprawdopodobnych miejscach, a nie w salach konferencyjnych, w których ośmioro ludzi gapi się na slajdy.

Jednak wciąż trzymamy się tych starych idei, mimo że nas dławią i krępują. Spójrzmy tylko na biedną Agnieszkę. Jest bystra i zdolna. Udało jej się skończyć studia, chociaż godziła różne aspekty życia. Dlaczego więc jej szef zakłada, że będzie mogła wykonywać swoją pracę tylko wtedy, gdy będzie siedziała przy biurku w swoim boksie od 8 do 16? O co chodzi z tym dziwactwem, że nikt jej nie będzie traktował poważnie, jeśli nie będzie pokazywać, że ciężko pracuje (zamiast po prostu pracować)? Dlaczego zgadzamy się na nonsensy w rodzaju „percepcja to rzeczywistość”?

Nasze założenia na temat pracy i tego, jak powinna ona wyglądać, są tak ugruntowane, że jakakolwiek alternatywa, nawet taka, która jest skuteczna, jest traktowana jako żart. Weźmy chociażby poniższy wstęp do artykułu Reutersa z 18 lipca 2000 roku zatytułowanego *This Friday, Make It Real Casual*.

„Ten piątek to pierwszy krajowy dzień pracy w domu — dzień, w którym nie musisz czuć się winny, negocjując wielomilionowy kontrakt w slipkach i kapciach w kształcie króliczków ani rozmawiając z kandydatem na wysokie stanowisko w samym ręczniku”.

Czy to nie interesujące? Dlaczego ktoś negocjujący wielomilionowy kontrakt miałby się czuć winny?

Nasze przekonania na temat tego, gdzie i kiedy wykonuje się pracę, zniekształcają naszą ocenę pracy tak samo jak wiara w potęgę czasu. Oczywiście praca może być wykonywana przy biurku lub w sali konferencyjnej, jednak czy to oznacza, że tak być musi? Jeśli Twój partner biznesowy dzwoni do Ciebie z jakimś pytaniem, to czy obchodzi go, czy siedzisz przy biurku, czy jesteś na siłowni? Bardzo rzadko widzimy się twarzą w twarz z naszymi partnerami zza oceanu, a czyż nie udaje nam się z nimi robić interesów? Zajmujemy się przede wszystkim wymianą informacji i pomysłów (często drogą elektroniczną). Nie ma rzeczywistej potrzeby, byśmy wszyscy gromadzili się w biurach.

A co z zebraniem? Co z pracą zespołową? Szerzej omówimy te zagadnienia w kolejnych rozdziałach. Na razie wystarczy, jeśli powiemy, że:

Każdy wie, że na jedno produktywne zebranie przypadają co najmniej dwa, które takie nie są.

Każdy wie, że jeśli na zebraniu jest wystarczająco dużo osób, to znajdą się na nim co najmniej trzy takie, które wcale nie muszą być obecne.

Każdy wie, że znaczną część tego, co udaje się rzeczywiście załatwić na zebraniu — czyli wymiany informacji — można załatwić za pośrednictwem e-maili.

Sądzymy, że celem zebrań jest wykonywanie pracy. Jednak zebrania są też sposobem na wyrażenie i wdrożenie naszych przestarzałych przekonań na temat pracy. Dlatego ludzie, którzy uczestniczą w wielu zebraniach, są postrzegani jako ważniejsi niż ci, którzy nie mają aż tylu spotkań. Dlatego ludzie, którzy mogą zmusić innych do chodzenia na zebrania, są postrzegani jako ci, którzy mają władzę, nawet jeśli ta władza nie ma nic wspólnego z efektywnością. Można więc unikać rzeczywistej ciężkiej pracy poprzez uczestniczenie w zebraniach, bo skoro się na nich zjawieś, to oznacza, że wniosłeś jakiś wkład. Nie możemy nic zarzucić

pracy, która rzeczywiście jest wykonywana na zebraniach, jednak niepisane i niewypowiedziane zasady, które je otaczają, są jedną z przyczyn, dla których praca jest do kitu.

Jak zauważyła w swojej opowieści Gina, istnieje określone równanie ryzyka i zysków, jeśli nie da się ludziom kontroli nad ich czasem i pracą. Jeśli pozwalasz, by powodowały Tobą uprzedzenia, to okradasz siebie, swoich współpracowników i podwładnych z kontroli, której mogą potrzebować, by wykonywać swoją pracę. W takiej sytuacji, gdy potrzebujesz elastyczności, czasu na myślenie, mądrości, zdolności przewidywania, szybkości działania i tak dalej, krępują Cię różne założenia. Tkwisz w boksie ze stacjonarnym komputerem i telefonem z kablem, co ma sprawić, że na pewno będziesz na miejscu, gdy akurat będzie tam przechodził menedżer, by sprawdzić, czy rzeczywiście pracujesz. W ten sposób gra zaczyna polegać na tym, by wyglądać na osobę zajętą, zamiast na ciężkiej pracy, rozwiązywaniu problemów i wnoszeniu twórczego wkładu. W tej grze nikt nie wygrywa. Tracisz wolność, motywację, duszę, a Twoja firma w zamian za kontrolę, jaką ma nad Twoim życiem, dostaje tylko pozory pracy.

\*

Wszystko to nie jest nigdzie zapisane. Rozpoczynając pracę u danego pracodawcy, możesz się dowiedzieć czegoś na temat polityki firmy, jednak ludzie nie robią wszystkiego według instrukcji. Kultura firmy jest niczym żyjący organizm. W jaki sposób więc te przekonania są wzmacniane?

Weźmy jako przykład Helenę. Jest chyba najbardziej nieszczęśliwą osobą w firmie. Jest tuż przed czterdziestką, niedawno się rozwiodła i ma dwójkę małych dzieci, które chodzą do przedszkola. Jest jedyną żywicielką rodziny. Nie zawsze jest najlepszym pracownikiem, jednak jest lepsza niż większość innych i potrafi się przyłożyć, gdy jest to naprawdę potrzebne. Problem polega na tym, że ten tryb życia ją wykańcza. Niezależnie od tego, jak ciężko pracuje, zawsze jest coś, na co nie starcza jej czasu. Ani jej życie rodzinne, ani zawodowe nie kwitną. Czasem musi oddawać dzieci do przedszkola, gdy nie czują się dobrze, i ma z tego

powodu wyrzuty sumienia przez cały dzień. Ciągłe musi się tłumaczyć ze swoich nieobecności w pracy, a jej współpracownicy traktują ją jak kobietę upadłą. Czasem jest to subtelne — na przykład w pokoju zapada nagle cisza, gdy do niego wchodzi — jednak niektórzy mówią jej wprost, że nie radzi sobie z godzeniem pracy i opieki nad dziećmi i może powinna się zastanowić nad poszukaniem innego zajęcia. Wszystko to kumuluje się i prowadzi do sytuacji, w której najbardziej niewinna uwaga potrafi zepsuć jej nastrój. Pewnego dnia przyszła kwadrans spóźniona na zebranie, które jeszcze się tak naprawdę nie zaczęło. Gdy wchodziła do pokoju, jej szef podniósł głowę i powiedział: „Miło, że do nas dołączyłaś”. Ta kąśliwa uwaga zepsuła jej cały dzień. Czyż to nie smutne?

Ludzie osądzają wszystko — zwłaszcza innych ludzi. Ich wygląd, uczesanie, sposób prowadzenia samochodu, to, jak gotują, jak mówią, jaka jest ich kondycja finansowa, zawód, a nawet umiejętności rodzicielskie. Dokonujemy osądów automatycznie, a czasami wypowiadamy na głos to, co akurat nam przyjdzie do głowy. Niektórzy ludzie są po prostu wredni i zadręczają swoją rodzinę i przyjaciół ledwo zawołanymi przytykami do ich wad. Inni mają dobre chęci, jednak bywają bezmyślni i wygłaszają w założeniu niewinne komentarze na temat tego, ile ktoś zarabia, jak miewa się jego małżeństwo, ile waży i jak jest uczesany.

Istnieją jednak pewne zasady. Częścią dorastania jest nauczenie się, co można mówić innym, a czego nie należy, co jest grzeczne, a co nieuprzejme. Co dziwne, w pracy te zasady wydają się nie obowiązywać. Mamy jakieś dziwne przyzwolenie na to, by być w niej dla siebie wrednymi. Oceniamy nawyki współpracowników oraz to, jak godzą życie osobiste z zawodowym i jak ich wybory życiowe wpływają na ich pracę. A w szczególności oceniamy to, jak ludzie wykorzystują swój czas.

Mówimy:

„Znowu zjawiasz się o 11? Chciałbym mieć takie godziny pracy jak ty!”

„Znowu urlop? Ile masz dni urlopu? Ja nie brałem wolnego od pięciu lat!”

„Jakim cudem Janek dostał awans? Nigdy go nie ma w biurze!”

„Szkoda, że nie pałę. Wtedy mógłbym co chwilę wychodzić na fajkę i nie musiałbym pracować”.

Nazywamy tego rodzaju uwagi Szlamem. Szlam to negatywny komentarz, który w sposób naturalny pojawia się w pracy i jest oparty na przestarzałych założeniach dotyczących jej oraz czasu.

Omówimy to dokładniej w kolejnym rozdziale. Teraz wystarczy, jeśli powiemy, że Szlam pełni w pracy bardzo ważną funkcję. Gdy oceniamy ludzi — obrzucamy ich Szlamem — wyrażamy nasze przestarzałe opinie na temat czasu i tego, jak powinna wyglądać praca i jak się ją wykonuje. Osądzamy, by wskazać, że ktoś jest inny. Podkreślamy w ten sposób, że nawet jeśli czyjeś przewinienie jest drobne, to stanowi przekroczenie zasad, by samemu wypaść lepiej, by pokazać innym (i sobie), że pracujemy najciężej i z największym poświęceniem. Osądzanie ma przede wszystkim *wzmocnić* niepisane przekonania na temat pracy. To błędne koło.

Czas to nieodpowiednia miara.

Nasze przekonania na temat pracy nadają czasowi większe znaczenie, niż powinien mieć.

Opierając się na tych przekonaniach, ludzie oceniają (i obrzucają Szlamem) innych, co wzmacnia status quo.

Gdy spojrzysz na pracę z takiej perspektywy, to nawet pozornie niewinne komentarze zaczną nabierać głębszego znaczenia.

„10 rano, a ty dopiero przyszedłeś?”

Osoba, która wypowiada powyższe zdanie, wierzy, że praca może być wykonywana jedynie od 8 do 16, i to w odpowiedniej fizycznej przestrzeni. Mówi Ci, że powinieneś zacząć przychodzić punktualnie albo zostaniesz zaszufładowany jako zły pracownik.

„Nie dziwię się, że Bogdan dostał awans. W końcu siedzi w pracy całymi dniami!”

Ktoś, kto wypowiada takie zdanie, nie tylko wierzy, że jeśli nie ma Cię w biurze, to nie możesz pracować, ale też że jeśli nie jesteś widziany podczas „pracy”, to nigdy nie zostaniesz doceniony. Takie osoby umacniają przekonanie, że ludzie, którzy pracują najdłużej, muszą wykonywać najwięcej pracy.

„Renata znowu siedzi w pokoju do karmienia. Szkoda, że nie mam dzieci — wtedy nie musiałabym pracować”.

Tłumaczenie: ludzie, którzy mają dzieci, nie są postrzegani jako dyspozycyjni, a przez to jako prawdziwie oddani pracy. Często pracują w niepełnym wymiarze godzin, co oznacza, że nie mogą wносить do pracy tak wiele. Osoba, która tak mówi, wysyła Ci ostrzeżenie, że jeśli poważnie myślisz o karierze, to posiadanie dzieci może być niewskazane.

Gdy zaczniesz dostrzegać, co kryje się pod tego typu komentarzami (lub przyłapiesz się na tym, że sam je wygłaszasz), uświadomisz sobie, że praca jest czymś chorym. To, jak postrzegamy czas i co sądzimy na temat tego, jak należy pracować, naprawdę nas krępuje. Gdy wzajemnie osądzamy się na tej podstawie, podtrzymujemy system, który tak naprawdę nie pozwala nam się skupić na tym, co naprawdę ważne (wynikach), i zamiast tego koncentruje naszą energię na tym, co nie jest istotne (czasie i miejscu). Czujemy się winni i niekompetentni (albo sprawiamy, że inni się tak czują) i snujemy się po biurze, byle tylko wyrobić odpowiednią liczbę godzin, albo staramy się obejść system, który wydaje się być zaprojektowany tak, by opóźniał i utrudniał wszelkie osiągnięcia.

Następnym razem, gdy będziesz w pracy, zwróć uwagę na Szlam. Gdy ludzie zaczną plotkować lub narzekać na kogoś ze współpracowników, poszukaj niewypowiedzianych założeń na temat tej osoby. Usłyszysz dużo dziwnych rzeczy dotyczących czasu i miejsca. Usłyszysz mnóstwo rzeczy, które nie mają nic wspólnego z tym, czy dana osoba w ogóle wykonuje swoją pracę, czy nie, lecz raczej z tym, jak się zachowuje w pracy. Możesz też dokopać się do tego, co w ostatecznym rozrachunku kryje się za każdym Szlamem: braku poczucia kontroli u ludzi. W każdym z tych twierdzeń tkwi przyznanie się do tego. Nie mam kontroli nad

tym chorym systemem, więc muszę osądzać ludzi na podstawie zasad, o których intuicyjnie wiem, że są błędne.

Jeśli ta gra ma na celu upewnienie się, że spędzasz czas w biurze, to oczywiście, że będziesz osądzać kogoś, kogo w biurze nie ma. Jeśli nie masz kontroli nad tym, kiedy i jak pracujesz, to oczywiście, że będziesz zazdrościł i miał pretensje do kogoś, kto wydaje się wolny. Jeśli gra nie jest fair, ale nie jesteś w stanie zmienić jej zasad, to możesz jedynie cierpieć w milczeniu lub odgrywać się na innych.

Jeśli Szlam to śpiewka ludzi pozbawionych kontroli, to z punktu widzenia zarządu jest to zarazem świetny sposób wywierania nacisku. Wróćmy do Heleny. Jeśli nie stawiasz się w pracy punktualnie o 8, to znaczy, że nie pracujesz dobrze. W jakiś sposób na przestrzeni kwadransu czy półgodziny Helena zmienia się z dobrego pracownika (zawsze w pracy punktualnie o 8!) w kiepskiego („Miło, że do nas dołączyłaś”). Korzystając tylko ze wskazówek zegara, szef jest w stanie trzymać Helenę w garści.

Pozornie niewinne komentarze mówią nam wszystko o tym, co się ceni w miejscu pracy. Bardziej przejmujemy się czasem, pozorami ciężkiej pracy i obecnością w biurze niż rzeczywiście wykonywaną pracą. Bardziej przejmujemy się kontrolowaniem ludzi niż tym, by pozwolić im odnieść sukces. Wolimy porządek niż osiągnięcie doskonałości.

Dlatego możesz zmieniać pracę choćby co roku i wciąż napotykać te same problemy. Dlatego podekscytowanie, które odczuwasz na rozmowie kwalifikacyjnej, szybko zmienia się w rozczarowanie, gdy już dowiesz się, jak naprawdę mają się sprawy w Twojej nowej pracy. Dlatego praca, nawet w „młodych” czy „postępowych” firmach, jest do kitu. Nie chodzi o Twoje miejsce pracy — to samo dzieje się wszędzie. Nie chodzi o złego szefa czy politykę firmy dotyczącą przerw. Chodzi o samą naturę tego, jak pracujemy.

Czas, ugruntowane przekonania i osądzanie to jeden sposób patrzenia na problem pracy, jednak zanim przejdziemy do kolejnego rozdziału, chciałobyśmy zaproponować inne spojrzenie. W naszym życiu wciąż ścierają się dwie siły: wymagania i kontrola.



Wymagania to naciski wywierane na Ciebie z jednej strony — obejmują na przykład wykonywanie swojej pracy, troszczenie się o siebie i swój dom, utrzymywanie więzi z rodziną i przyjaciółmi. To wymagania podstawowe. Możesz też spotykać się z wymaganiami ze strony starzejącego się lub chorującego rodzica, pracy ochotniczej, stowarzyszeń czy drużyny sportowej, do której należysz. Liczy się nawet potrzeba, by od czasu do czasu usiąść i poczytać książkę. Wymagania dotyczą wszystkiego, czego potrzebujesz, by żyć swoim życiem.

Przeciwstawną siłą jest kontrola. Wyobraź sobie typową sobotę. Masz do załatwienia różne sprawy: chcesz spędzić czas z rodziną i przyjaciółmi, pójść do kina, zjeść lunch, zapłacić rachunki i tak dalej. Ponieważ w sobotę kontrolujesz swój czas, jesteś wolny i możesz zaspokoić te wymagania w taki sposób, jaki uznasz za stosowny. Możesz zjeść lunch o 15:30 zamiast w tradycyjnej „porze lunchu”, bo na przykład wolisz najpierw pójść do kina. Możesz wstać godzinę wcześniej, by zapłacić rachunki i zrobić zakupy online, aby mieć to z głowy, zanim jeszcze reszta rodziny wstanie. Zrobisz to bez żalu, bo w ten sposób uporasz się z mniej przyjemnymi obowiązkami, by później zająć się tym, co sprawia Ci większą przyjemność. W ostatecznym rozrachunku nie ma znaczenia, jak spędzisz ten dzień. To Twój dzień i o ile tylko uda Ci się zrobić wszystko, co zaplanowałaś, nie musisz odpowiadać przed nikim — jedynie przed sobą.

Gdy ludziom stawiane są duże wymagania i mają oni dużo kontroli, ich życie może być nieco zwariowane, jednak są w stanie sobie z tym poradzić. Ustalają, co należy zrobić i kiedy.

Gdy ludzie muszą sprostać wielu wymaganiom, a mają mało kontroli, to ich życie jest zarówno gorączkowe, jak i nieszczęśliwe. Nie są w stanie wszystkiego sobie zaplanować i ułożyć. Są uwięzieni w systemie, który narzuca kolejne wymagania, nie dając im jednocześnie kontroli, która pozwoli im się z nich wywiązać.

Dlatego właśnie praca jest do kitu. Spotykasz się z całym szeregiem wymagań, poczynając od uzasadnionych, takich jak to, by rzeczywiście wykonać daną pracę, aż do nonsensownych w rodzaju przychodzenia

do pracy na określonej godzinę, wysiadania na zebraniach, zostawiania po godzinach, udawania, że świętujesz urodziny współpracownika, i tak dalej. Wymagania związane z pracą nie są jedynymi, które na Tobie ciążyą, jednak gdy siedzisz w pracy, nie możesz się zająć tymi pozostałymi i nie masz kontroli nad tym, kiedy i jak uda Ci się z nimi uporać. Twój czas nie należy do Ciebie i nie pozostaje Ci nic innego, jak robić, co w Twojej mocy, i czuć się winnym, że nie udaje Ci się niczego wykonać tak dobrze, jak byś pragnął.

Wyzwanie polega więc na tym, by zwiększyć poziom kontroli, tak byś był w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań. Nie chodzi nam o to, że ludzie powinni mniej pracować. Jeśli masz pięć projektów, to *nadal będziesz tyle mieć*. Zalecamy, by wszyscy, pracodawcy i pracownicy, zrozumieli, że ludzie podlegają coraz większym wymaganiom, a ponieważ nie można tego zmienić, należy wszystkim dać więcej kontroli, by byli w stanie temu sprostać.

Jeśli nie da się ludziom większej kontroli nad tym, jak mogą spełniać ciężące na nich wymagania w życiu osobistym i w pracy, to nie będą w stanie dać z siebie wszystkiego w żadnej z tych dziedzin. W związku z tym nadal będziemy żyli w świecie, w którym ludzie są zarówno nieszcześliwi, jak i nieproduktywni.

Na szczęście żyjemy w czasach, w których zmiana jest możliwa. Dzisiejsza technologia daje ludziom niesamowitą kontrolę nad czasem i informacjami. W naszym życiu osobistym oznacza to, że nie musimy czekać na otwarcie sklepu, by coś kupić. Nie musimy oglądać naszego ulubionego programu w czasie, gdy jest emitowany, ani schodzić z Mount Everestu, by wykonać telefon.

A jednak jeśli chodzi o pracę nagle odbiera nam się te możliwości. W życiu osobistym możemy być silni, bystrzy i elastyczni, jednak w pracy musimy być skrępowani tradycją i powolni. *Wydaje się*, że technologia zmieniła tę grę — ludzie są w stanie komunikować się na wielkie odległości i prowadzić interesy za pośrednictwem smartfonów BlackBerry 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu — jednak wciąż gramy według zasad wywodzących się z epoki przemysłowej, z fabryki i hali maszyn.

Laptopy kolidują z odbijaniem karty zegarowej.

Nie jesteśmy technoewangelistami. W ROWE nie chodzi o cuda techniki. Naprawdę najnowsze gadżety wcale nas nie obchodzą. Chodzi o możliwości, które daje nam technologia, a z których nie korzystamy w pełni.

Większość ludzi codziennie pędzi do pracy, mimo że znacznie efektywniej byłoby pracować w domu przynajmniej przez część dnia. Jemy przy biurku, żeby *pokazać*, jacy jesteśmy dyspozycyjni, podczas gdy wystarczyłoby, gdybyśmy byli dostępni pod telefonem, jedząc kanapkę w najbliższym parku. Karze się nas za nieobecność, mimo że mnóstwo razy jest tak, że gdy jesteśmy obecni, nie robimy nic użytecznego.

Marnujemy mnóstwo czasu, grając według tych starych zasad w pracy, choć nasze życie osobiste mówi nam, że istnieje lepszy sposób. Nie chodzi o to, że czas i przestrzeń nie mają już znaczenia, jednak niewątpliwie znaczą mniej niż kiedyś. Mamy narzędzia, by sprostać wymaganiom naszego życia. Gdybyśmy tylko potrafili zmienić nasze nastawienie!

Niestety wiedza o tym, dlaczego praca jest do kitu, do tego nie wystarczy. Jeśli pozbędziemy się czegoś, co jest niewłaściwe, to będziemy musieli znaleźć coś na to miejsce. Ta nowa kultura pracy to właśnie ROWE, jednak jeszcze nie jesteśmy na nią gotowi. Najpierw musimy się zająć zmianą przestarzałych postaw. Musimy rzucić wyzwanie naszym przekonaniom i uwolnić się od osądów, które im towarzyszą. Cały ten Szlam niepotrzebnie nas obciąża. Tymczasem jeśli ludzie nie będą się mogli osądzać na podstawie przestarzałych przekonań na temat czasu i pracy, to nie będą mogli też wzmacniać tych starych zasad. Jeśli uda nam się pozbyć Szlamu, praca może przestać być do kitu.

## Głosy z ROWE: Kara

*Kara jest projektantką, która pracuje w dziale internetowym. Jest po trzydziestce, a w Best Buy pracuje od dziewięciu lat, w tym od trzech lat w ROWE.*

Gdy mój zespół po raz pierwszy zaczął pracować w ROWE, wciąż mieliśmy w pamięci dawne nawyki i nieustannie z tego żartowaliśmy. Badaliśmy grunt. Czy naprawdę pracowaliśmy w tym razem jako zespół? Czy całe to ROWE było prawdziwe? Ktoś wychodził wcześniej z pracy i zaczynaliśmy rzucać żarty na temat tego, że pewnie idzie do kina, a inni obserwowali tę wymianę zdań. Czy ta osoba poczuje się winna i usiądzie z powrotem? A może roześmieje się i pójdzie dalej? Jeśli ktoś nie odpisał na e-mail w ciągu trzech godzin, zaczynały się żarty na temat lenistwa. Czy ta osoba zacznie się bronić w odpowiedzi na nie, czy roześmieje się i zapyta, czego od niej potrzebowaliśmy?

Trwało to przez jakiś czas do dnia, w którym moja menedżerka założyła płaszcz, by wyjść do domu zaraz po lunchu, po czym uciszyła wszystkie żarty i zarzuciła nam rzucanie Szlamem. To był koniec żartów — uświadomiliśmy sobie, że nasza szefowa jest z nami i że ROWE dzieje się naprawdę! To był wspaniały dzień. Skoro ona może to robić, to my też.

Mimo wszystko na początku to było frustrujące: wiedziałam, że ktoś inny jest na zakupach, podczas gdy ja miałam mnóstwo terminowej roboty. Ale później role się odwróciły: *ja* byłam na zakupach, a ta osoba miała mnóstwo pracy. Nie chciałam, by inni obrzucali mnie Szlamem, więc nie robiłam tego w stosunku do współpracowników. Gdy ktoś opowiadał mi, że spędził całe popołudnie, ucząc syna podkręcania piłki, mówiłam, że to wspaniale. To był mój sposób, by pokazać mu, że oczekuję takiej samej reakcji wtedy, gdy ja zdecyduję się skorzystać ze swojej wolności. Cały nasz zespół przyjął taką wspierającą postawę, co jest bardzo ważne, by pozbyć się Szlamu i umożliwić sukces ROWE.

Później uświadomiłam sobie wielką różnicę pomiędzy moim zespołem (w którym nie obrzucaliśmy się Szlamem) a zespołem, który pracował tuż za rogiem (i w którym wszyscy spędzali każdy dzień w biurze). Przyczyną tej różnicy była nasza menedżerka. Zaufała nam. Widziała, że wciąż jesteśmy w stanie wykonywać zadania na czas, a sama też pragnęła równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, więc postanowiła skończyć ze Szlamem.

Oprócz tego, że moja przełożona w pełni popierała ROWE, nasz zespół też naprawdę pragnął, by to się sprawdziło. Byliśmy otwarci i szczerzy, jeśli chodzi o wyzwania wiążące się z ROWE. Prowadziliśmy częste otwarte dyskusje na naszych zebraniach. Dzięki temu szlamowe żarty nie stały się pasywno-agresywnym sposobem na wyrażenie naszej frustracji.

Unikanie Szlamu pozwoliło mi naprawdę poczuć, że w moim życiu panuje równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym. Bywają tygodnie, w których pracuję więcej niż 40 godzin, jednak teraz zdarza się, że wyłączam komputer w południe i robię z moim czasem, co zechcę, wolna od Szlamu i poczucia winy!

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Efekty, głupcze!

Współczesne środowisko pracy sprawia, że marnujemy czas i energię, a na dodatek przyczynia się do pogorszenia stanu naszego zdrowia. A przecież pracujemy w erze informacji i mobilnych technologii! Czas, by nasze miejsce pracy zmieniło się radykalnie! Czas dostosować je do warunków globalnej, całodobowej ekonomii. Czas pozwolić pracownikom wykonywać swoje zadania w najbardziej optymalnym dla nich czasie i sprzyjającej skupieniu przestrzeni!

Jak to zrobić, by mieć pewność, że zadziata? Ta rewolucyjna książka proponuje Ci program ROWE (Results-Only Work Environment), czyli środowisko pracy skoncentrowane tylko na wynikach. W ROWE to Ty kontrolujesz, kiedy, gdzie i jak długo pracujesz. To, jak spędzasz czas, zależy tylko od Ciebie – wystarczy, że realizujesz wyznaczone cele i zadania.

Rezultaty? Osoby pracujące zgodnie z koncepcją ROWE są bardziej produktywne, mają lepsze pomysły i wykazują większe zaangażowanie. Sukces, szczególnie w interesach, przychodzi, gdy możesz wierzyć w ludzi – nie tylko tych na wysokich stanowiskach, ale wszystkich: w ich wyjątkowe spojrzenie, pasję, talent i wiedzę. To nie idealistyczna teoria, to system wielokrotnie przetestowany w praktyce. System, który działa!

**Cali Ressler i Jody Thompson** są założycielkami CultureRx, firmy zajmującej się upowszechnianiem pomysłów na lepsze sposoby pracy. Poznały się w Best Buy i tam po raz pierwszy stworzyły ROWE. Mieszkają wraz z mężami i dziećmi w bliźniaczych miastach Minneapolis i Saint Paul.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 7970



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowości>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-3689-1



9 788324 636891