КАЛИ РЕССЛЕР

ДЖОДИ ТОМПСОН

ОФИС В СТИЛЕ ФАНК

МАНИФЕСТ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

Джоди Томпсон
Кали Ресслер
Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4862281
Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. / Кали Ресслер, Джоди Томпсон: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013
ISBN 978-5-91657-603-0

Аннотация

Сегодня привычное представление о работе безнадежно устарело. Каждый день люди отправляются в офис и убивают собственное время и время своей компании, впустую тратя жизнь на функционирование системы, построенной на устаревших соображениях о том, как надлежит выполнять работу и какой ей положено быть. Но глобальная экономика предпочитает действовать по двадцать четыре часа в сутки все семь дней в неделю. Единственный выход – полностью изменить правила игры…

Используя систему «Исключительно результативная рабочая среда», описанную в этой книге, вы сможете привлечь в свою компанию самых лучших специалистов, существенно повысить

эффективность их работы и сделать своих сотрудников по-настоящему счастливыми людьми.

Содержание

Предисловие издателя 6
Предисловие 9
Введение 12
Участник программы ROWE 23
Глава 1 27
Конец ознакомительного фрагмента. 37

Кали Ресслер, Джоди Томпсон Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы

Эту книгу хорошо дополняют:

Rework. Бизнес без предрассудков
Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенсон

Доставляя счастье
Тони Шей

Компания мечты
Кевин Круз и Руди Карсан

Благодарим Сергея Сурганова за то, что рекомендовал нам эту книгу.
Издатели

Предисловие издателя

Со дня основания нашего издательства мы не требуем от коллег присутствия в офисе. Наши сотрудники работают в Череповце, Челябинске, Киеве и на острове Тенерифе. Мы не контролируем, где они находятся – на рабочем месте или в спортзале. Нам важны результаты.

Именно такая политика позволяет сотрудникам самостоятельно принимать решение о том, когда и как им делать свою работу. Именно такой подход дает нам возможность привлекать лучших специалистов – людей, дорожащих временем и не желающих терять драгоценные часы на дорогу в офис и обратно. Именно такая организационная модель дает существенное конкурентное преимущество в бизнесе, успех которого зависит от людей.

Почти пять лет у нас не было офиса, и мы встречались в кафе, что не помешало нам стать ведущим издательством на рынке деловой литературы. Казалось бы, подобный метод ведения дел очевиден для множества компаний, но похожих на нас долгое время было мало. Начальники всегда хотят держать подчиненных в поле зрения, чтобы при каждом удобном случае собирать их вместе и проводить совещания. Начальники не могут отказаться от своих кабинетов – слишком они их любят, и еще они любят из этих кабинетов управлять людьми.

Кали Весслер и Джоди Томпсон написали книгу о системе, которая кардинально меняет подход к организации работы. Я свидетельствую: такая модель бизнеса не только приносит прибыль акционерам, но и делает сотрудников счастливыми.

Обращение к собственникам

Прочитайте эту книгу, наберитесь смелости и сделайте свой бизнес привлекательным. Начните с малого. Выделите нескольких человек и проведите эксперимент.

Поверьте, это сработает.

Обращение к сотрудникам

Прочитайте эту книгу, договоритесь о встрече с начальником и предложите ему новую модель работы. Часть времени вы трудитесь дома, но при этом объем работ не будет сокращаться. Сошлитесь на опыт нашего издательства и компании Best Buy, об успешном эксперименте которой говорится в книге.

Мудрый начальник согласится.

Удачи всем!

Михаил Иванов
генеральный директор и сооснователь компании «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru

Всем работающим людям, которые знают, как

сделать свою рабочую среду свободнее и лучше

Предисловие

Успех, особенно в бизнесе, приходит, если веришь в людей – не обязательно в тех, кто добился известности и достиг высоких должностей, но в каждого человека с присущими только ему взглядами, увлечениями, способностями и знаниями. Именно эта черта привлекает внимание и вызывает восхищение, когда речь заходит о Кали Весслер и Джоди Томпсон.

Во-первых, мне весьма импонирует деятельность, не навязанная сверху, а вызванная глубоким представлением о бизнесе и пониманием, как организовать его наилучшим образом. Я всегда был убежден, что самые удачные идеи рождаются у людей, работающих непосредственно с клиентом; в нашем случае в роли такового выступил целый коллектив. Имея дело с компанией Best Buy, Кали и Джоди добились замечательных результатов. Они не стали рекомендовать варианты, *считавшиеся* наиболее верными, чтобы сотрудники преуспели на своих рабочих местах, а предложили метод, пусть даже коллективу пришлось ради этого пойти по совершенно неожиданному пути, но оказавшийся *действительно* необходимым для достижения успеха.

Во-вторых, на меня произвел сильное впечатление тот потенциал, который заложен в разработанной Кали и Джоди системе ROWE. Истинное новаторство всегда неотделимо

не только от испытаний и перемен, но и от безграничных перспектив познания – и это особенно важно понимать. По сути своей ROWE *каждому* предоставляет шанс узнать, каким образом начать работать еще лучше. В системе нет ничего из ряда вон выходящего, поэтому нет и каких-либо видимых оснований не применять ее повсеместно. Предложенный метод дает людям возможность трудиться так, как им действительно удобно, а не так, как от них требуют окружающие. Он способствует тому, чтобы работники активно *действовали*, а не просто просиживали на рабочем месте день за днем и вымучивали нужные результаты.

Чем скорее компании воспримут систему Кали и Джоди, тем больше людей вынуждены будут признать истину, что труд – это естественная потребность человека. Данное обстоятельство нельзя игнорировать, с ним следует просто согласиться. И воздать ему должное. Вместо того чтобы изолировать свою компанию от идей, подобных ROWE, лучше прислушайтесь к голосу истинной человеческой природы каждого сотрудника. Используйте беспрецедентную возможность освоить новое.

Сегодня ведущей тенденцией становится человеческий фактор – все чаще именно политика бережного отношения к сотрудникам делает современные компании преуспевающими. Еще не так давно мы представляли собой лишь региональную сеть магазинов, продающих электронику. Теперь Best Buy – транснациональная компания, насчитывающая

160 тысяч сотрудников. Все это было достигнуто не столько благодаря объему продаж, сколько вследствие корпоративной культуры: мы сумели создать вполне человечную атмосферу, позволившую людям и работать в полную силу, и полноценно отдыхать, и сохранять свою независимость, и верить в собственные силы. Метод ROWE как нельзя лучше отвечает нашим условиям и соответствует ориентирам коллектива.

Коллектив Best Buy применяет новую систему работы еще и потому, что она выгодна нашему бизнесу. Заинтересованные сотрудники трудятся намного продуктивнее, они стали более обязательными и инициативными. Руководство может сосредоточить внимание на важной проблеме – выявлении сильных сторон и природных способностей каждого сотрудника. Мне не терпится увидеть, как благодаря ROWE лидеры делового мира наконец осознают, что пора прекращать разглагольствовать о благополучии и развитии персонала, поскольку истинная забота о сотрудниках окупается только в том случае, когда ее демонстрируют на деле. Наши люди – вот что важнее всего.

Брэд Андерсон
CEO[1] Best Buy

[1] Здесь и далее глава компании. *Прим. ред.*

Введение
С нас довольно… А с вас?

Идея, положенная в основу этой книги, предельно проста: привычное представление о работе безнадежно устарело. Стандартная сорокачасовая рабочая неделя – с восьми до пяти часов с понедельника по пятницу – отжила свое, превратившись в удобный способ ничегонеделания. Каждый день люди отправляются в офис и убивают собственное время и время своей компании, впустую тратя жизнь на функционирование системы, построенной на соображениях о том, как вам надлежит выполнять работу и как ей положено выглядеть. Однако в современных условиях эти правила уже не применимы, поскольку глобальная экономика предпочитает действовать по двадцать четыре часа в сутки все семь дней в неделю.

Мы ходим на работу, где отдаем все свои силы, а к нам относятся, словно к малым детям, которые, оставшись без присмотра, обязательно стянут конфету.

Мы ходим на работу, где постоянно наблюдаем, как неквалифицированные сотрудники получают повышение лишь потому, что раньше остальных являются в офис и торчат там допоздна.

Мы ходим на работу, где просиживаем на непомерно дол-

гих совещаниях, на которых куча народа бесконечно обсуждает повестку дня следующего собрания, такого же нескончаемого и многолюдного.

Мы ходим на работу, где становимся свидетелями того, как одаренных, компетентных, продуктивно работающих людей карают лишь за то, что они завели детей, или не включаются в офисные интриги, или чем-то выделяются на фоне окружающих.

Мы ходим в офис, где наша рабочая среда принципиально не отличается от той, что была сформирована в индустриальную эпоху, а ведь уже давно наступила информационная эра.

Однако наиболее прискорбно совсем другое: мы принимаем навязываемую нам игру. Мы покорно соблюдаем все ее правила, хотя в глубине души осознаем, насколько они бессмысленны.

Как вы думаете, почему воскресными вечерами нас охватывает безотчетный страх? Так мы сигнализируем себе, что наша система работы слишком вредна, а наша жизнь не предназначена для того, чтобы проводить ее подобным образом. Существующая рабочая среда вызывает у людей физические и психические недомогания, разрушает семьи, приводит к напрасной трате драгоценных сил и времени. Сегодняшний стандарт работы полностью изматывает человека – мы все это чувствуем, но ничего не предпринимаем. Что, если бы угнетающий характер труда не оказался нормой, а в

нашем сознании не укоренились традиционные представления и ожидания, связанные с работой? Что, если привычный способ работать вдруг сочли бы неизвестной разновидностью опасного вируса, который косит человеческие жизни и заставляет экономику нести миллиардные убытки? Можно поручиться, что в таком случае мы бросили бы все имеющиеся ресурсы на борьбу со смертоносным заболеванием.

Так почему мы бездействуем?

Возможно, потому что:

• считаем, будто работа должна быть каторгой (будь она увлекательной, то называлась бы игрой, не так ли?);

• нас приучили верить, будто работа построена на расчете и несправедливости, а потому по сути своей непродуктивна;

• никто не предложил разумной и эффективной альтернативы.

Мы повсюду ищем разные выходы из ситуации, но ни один из них так и не привел к решению проблемы.

Скажем, скользящий режим рабочего дня. Но гибкий график – не решение. Гибкий график – ерунда.

Баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью тоже не может считаться решением, поскольку пока держится существующая система рабочих отношений баланса достичь невозможно.

Ничто не является решением: ни отказ от «совещаний по средам», ни личная организованность, ни перевод стре-

лок будильника на пятнадцать минут вперед, чтобы избежать утренней спешки, ни приготовление по субботам обедов на месяц вперед.

Не нашлось ничего, что привело бы нас к решению проблемы: ни подсказок, ни хитростей, ни ценных указаний.

Нет ответов и в правилах внутреннего трудового распорядка.

Единственный выход – полностью изменить правила игры.

Мы запускаем механизм, который преобразит многие рабочие процессы как в нашей стране, так и во всем мире. Мы предлагаем не новый способ работать, а новый способ жить. Формируя такой образ жизни, вы будете опираться на две ведущие идеи: во-первых, вы взрослый человек; во-вторых, при всех обязательствах перед компанией работать как можно лучше, вы не должны отдавать ей свое время и подчинять ей свою судьбу. Эти новые условия существования практичны и просты (хотя переход к ним нельзя назвать легким), и, несмотря на то что они радикально изменят вашу жизнь, для их реализации потребуется только пересмотреть собственные представления о работе.

Мы говорим о системе, получившей название «Исключительно результативная рабочая среда» (Results Only Work Environment, ROWE^{SM}), – далее ROWE.

При условиях, направленных только на результат, люди могут заниматься тем, чем хотят и когда хотят, главное –

выполнять в срок работу. Во многих компаниях заявляют, что их сотрудники могут работать удаленно или по гибкому графику. Но принципиально это ничего не меняет, поскольку продолжает существовать нормированное рабочее время, а скользящий режим в любой момент могут отменить из-за производственной необходимости; более того, возможность работать удаленно или по гибкому графику предоставляется немногим привилегированным в качестве поощрения по инициативе начальства. Работая по системе ROWE, вы должны лишь справляться со своим заданием, и тогда *делайте,* что желаете и когда желаете. Вы полностью распоряжаетесь своей жизнью, если выполняете свою работу.

Без преувеличения, вы вольны делать все: во вторник в десять часов утра зайти в соседний магазинчик за продуктами; в среду в два часа дня вздремнуть; в четверг в час дня сходить в кино. И не придется ни у кого спрашивать разрешения, не понадобится ни перед кем отчитываться. Вы просто поступаете так, как вам удобно. Ваше время, а заодно и жизнь, принадлежат вам. При условии, что в своей работе вы добиваетесь *результатов*.

Вам платят за великолепно сделанную работу, а не за потраченное на нее время.

Мы понимаем, что сказанное звучит настолько же заманчиво, насколько и неправдоподобно – все эти слова о свободе, контроле и доверии напоминают сказку о единороге, творящем радугу. Однако концепция ROWE возникла не на пу-

стом месте. Первые ростки появились еще в 2001 году, когда глава центрального офиса Best Buy обратился с просьбой помочь компании выиграть конкурс на звание «Лучший работодатель». Ради этой цели была создана внутрикорпоративная комиссия, состоящая из специалистов, которым надлежало выяснить, что конкретно поможет сделать Best Buy наиболее привлекательной компанией для ищущих работу талантливых людей. Рабочую группу комиссии, проводившую опрос среди персонала, больше всего интересовало, что сотрудники хотели бы в первую очередь получать от компании. Почти все опрашиваемые отвечали практически одинаково: просто позвольте мне самому распоряжаться своим временем; доверяйте мне, когда я выполняю свою работу, тогда вы получите хорошие результаты моей деятельности и вдобавок – вполне счастливого сотрудника.

На этом этапе в дело вступает Кали Весслер. И хотя двадцатичетырехлетняя Кали тогда была всего лишь сотрудником с почасовой оплатой, но именно ее попросили помочь претворить в жизнь полученную конкурсной комиссией информацию. Подобное предложение стало для Кали идеальной возможностью проявить себя.

Придя в Best Buy сразу после окончания колледжа, она довольно быстро вникла в суть многих корпоративных установок и поняла их абсурдность. Старожилы посвящали Кали в правила офисных игр: заполнять карту учета рабочего времени так, чтобы в ней значилось ожидаемое количество

часов, а не реально отработанных; имитировать занятость, когда начальник вдруг посетит их этаж; проявлять на совещаниях крайнюю заинтересованность и задавать массу вопросов. Но основное, с чем ей пришлось столкнуться в компании, – это общая атмосфера недовольства. Коллеги Кали чувствовали себя подавленными не столько из-за нагрузок, которые им приходилось взваливать на себя, сколько из-за условий работы. Даже штатные сотрудники, казалось бы, имеющие какие-то права, постоянно находились в состоянии внутреннего напряжения.

Стремясь исправить бедственное положение сотрудников своего отдела, Кали включилась в работу над экспериментальной программой альтернативного рабочего времени (Alternative Work Program, AWP), – далее AWP, – чтобы люди сами могли выбирать заранее согласованный гибкий график. Разработчики проекта учитывали все известные способы организации режима гибкого времени: удаленную работу, четыре десятичасовых дня, восьмичасовые дни с удобными для сотрудника рабочими часами. Однако, по сравнению со стандартными AWP, имелись два принципиальных отличия. Во-первых, гибкий график переставал быть привилегией тех, кто демонстрировал лучшие результаты или занимал определенное положение на работе, поскольку к эксперименту привлекли *всех* сотрудников отдела, насчитывавшего 320 человек. Во-вторых, именно рядовые работники, а не начальство, решали, какой из четырех вариантов наилучшим

образом подходит им, и их выбор принимался без обсуждений. При этом следовало соблюдать основное условие: индивидуальный рабочий план каждого сотрудника не должен был влиять на эффективность работы отдела в целом.

Подобное планирование гибкого графика подготовило почву для будущей программы *исключительно результативной рабочей среды*. Кали убедилась: как только у людей появляется возможность хотя бы отчасти распоряжаться своим временем, они сразу замечают, что их трудовая и личная жизнь меняется в лучшую сторону. Коллектив, вполне довольный экспериментом, работал намного продуктивнее и не желал завершать программу.

Джоди присоединилась к делу в 2003 году, когда идеи и догадки, возникшие во время эксперимента с AWP, начали совершенствоваться и модифицироваться в ROWE. В ходе разработки и уточнения программы, стала меняться и корпоративная культура Best Buy. Одни руководители поддерживали эксперимент, другие – нет. Но, несмотря ни на что, эта система развивалась, пока наконец не зажила собственной жизнью. К моменту выхода нашей книги примерно три тысячи сотрудников Best Buy собираются трудиться в условиях *исключительно результативной рабочей среды* , вдобавок есть планы испытать эту систему в розничной торговле.

Благодаря ROWE жизнь людей, как частная, так и на работе в Best Buy, намного улучшилась. В выигрыше оказалась и компания, поскольку производительность повысилась

в среднем на 35 процентов, а количество увольнений по собственному желанию резко уменьшилось – в некоторых подразделениях снижение текучести персонала достигло 90 процентов.

Хотелось бы, чтобы этот здравый, эффективный и выгодный всем сторонам подход к личной и профессиональной жизни был принят повсюду в мире. Для того мы и решили написать свою книгу. На ее страницах мы поговорим о многих трудовых факторах; рассмотрим, почему современная рабочая атмосфера никуда не годится; выявим скрытые взгляды и убеждения, стоящие за этой проблемой. Мы расскажем об *исключительно результативной рабочей среде*, как она действует и помогает в сложных ситуациях. Вы получите представление, как в условиях ROWE живет рядовой сотрудник (сразу подсказываем, что живется ему просто отлично).

Мы не отрицаем, что ROWE подвергает организацию серьезным испытаниям. Однако мы вовсе не призываем компании радикально менять свои ценности, стиль и основной вид деятельности. Людям и компаниям вовсе незачем становиться другими, надо просто начать иначе работать.

Надеемся, мы сумеем представить убедительные доводы, почему всем следует работать по принципам ROWE. Мы приведем примеры из жизни, покажем результаты и не станем донимать вас статистическими данными. Вряд ли найдется факт убедительнее следующего: каждый год стрессы

обходятся американскому бизнесу в 300 миллиардов долларов, а среднестатистический работник в день посвящает собственно работе всего три часа – это не может не заставить задуматься. Наберите в Google слова *работа, семья, стресс, производительность* – и вы получите всю необходимую статистику. Однако разумные аргументы в пользу утверждения, что работа – это отстой, ничего не изменят, поскольку наше отношение к работе меньше всего основано на здравом смысле. Чтобы решить назревшие проблемы, нам всем необходим новый подход.

Для этого мы предлагаем вполне надежное средство, которое поможет преодолеть:

- трудности с работой;
- отношение компании к сотрудникам, как к детям;
- постоянную усталость и нехватку времени.

Мы снова вынуждены признать, что сказанное звучит настолько же заманчиво, насколько и неправдоподобно. И от работы все равно никуда не денешься – в любом случае ее придется выполнять. Но в условиях, направленных исключительно на результат, вы получаете возможность действовать, как подобает зрелым людям, и завоевывать уважение окружающих.

Вы вернете себе чувство собственного достоинства.

Вы вернете себе свое время.

Вы вернете себе свою жизнь.

Если все это соответствует действительности, если вы в самом деле распоряжаетесь своим временем, работаете с полной нагрузкой и при этом остаетесь личностью, продолжая жить полноценной жизнью, – тогда вопрос, мучающий вас ежедневно: а стоит ли мне сегодня идти на работу, автоматически заменяется другим: что полезного я могу сделать?

Какой вклад я могу внести в то, что называется жизнью? Что полезного я могу сделать сегодня для своей семьи, своей компании, самого себя?

Будет непросто изменить принципы, по которым мы работаем. Вы неизбежно столкнетесь с противодействием, и ожидать его надо с самых непредвиденных сторон (вы почувствуете сопротивление даже в себе самом). Но перемены нам необходимы. Пока вы читаете эти строки, мы уже ведем борьбу, чтобы сделать работу более продуктивной, справедливой и цивилизованной. Мы надеемся, что еще при нашей жизни здравый подход к работе превратится из исключения в норму.

Участник программы ROWE Джина

Джина – специалист по групповому тренингу, помогающему выявлять сильные стороны. Кроме того, она входит в корпоративную команду, которая занимается вопросами, связанными со стратегией диверсификации компании. Ей тридцать пять лет. В Best Buy Джина пришла четыре с половиной года назад и уже три с половиной года работает по программе ROWE[2].

Возьмем, например, поколение моих родителей: когда они приходили в какую-нибудь компанию, то с полным правом рассчитывали, что проработают в ней всю свою жизнь. Но вот мою маму уволили, и это стало для нее сильнейшим потрясением. Ее состояние можно было только выразить словами: «Как вы могли так со мной поступить?».

Мои отношения с компанией, где я работаю, складываются иначе. Я лишь продаю свой труд за деньги. Ничего личного. Думаю, мы подошли к той черте, за которой многие

[2] Свидетельства участников программы, следующие после каждой главы, и истории отдельных людей, размещенные по всей книге, в основном приводятся нами в изложении самих рассказчиков, тексты лишь немного отредактированы ради большей ясности. Из соображений конфиденциальности мы изменили имена и убрали некоторую деловую информацию. *Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.*

люди уже не воспринимают своих работодателей в качестве родных людей, которые имеют право вас воспитывать. Поэтому система ROWE вполне может рассчитывать на успех. Я и не предполагаю, что Best Buy будет заботиться обо мне до конца моих дней. Задача компании – быть справедливой к своим работникам. Если в условиях свободного рынка это не срабатывает, если любая из сторон нарушает эти отношения – то ситуация безнадежна.

По-моему, менеджеры, по крайней мере некоторые из них, все еще мнят себя кем-то вроде воспитателей. Стать менеджером – значит быть за старшего. А быть за старшего – означает держать все под контролем. В том числе и людей. Зачастую под этим подразумевается «настаивать на выполнении правил только потому, что так нужно».

Мой приятель, работающий в другой компании, никак не мог справиться с одним из своих подчиненных – довольно свободолюбивым сотрудником, который считался чуть ли не лучшим профессионалом. Конфликты возникали из-за того, что тот не задерживался в офисе ни на одну лишнюю минуту. Приятель говорил, что хотел бы поручать парню задания высокого уровня сложности, но не мог, поскольку сотрудников компании оценивали по количеству отработанных часов, а его подчиненный этому критерию не соответствовал.

Мне кажется, полную безответственность проявляет именно компания, и в первую очередь с финансовой точ-

ки зрения. Кому какая разница, сколько времени проводит на рабочем месте этот сотрудник? О чем свидетельствуют подобные требования? Неужели, если я заведу под своим офисным столом раскладушку, то этого будет достаточно, чтобы считаться хорошим сотрудником? Даже при условии, что я не справляюсь с работой?

Другой мой знакомый, экономист и преподаватель колледжа, уже живет и работает в среде, ориентированной исключительно на результат, просто он не знает, что она так называется. Однако его собственные представления об условиях труда опираются на старую корпоративную модель. Однажды я услышала от него: «Ты нужна им на своем рабочем месте. Иначе тебе не отвели бы отдельный стол».

Мне хотелось ответить ему, что оценивать работу гораздо лучше по результатам, чем по времени, проведенному за столом. Сейчас попытаюсь выразить эту мысль более точно, с помощью экономических терминов. С точки зрения работодателя, убытки, связанные с отсутствием сотрудника на рабочем месте, могут быть довольно значительными, поскольку есть риск, что работа останется невыполненной. Однако такая опасность будет существовать всегда, поскольку ни одного работника невозможно контролировать круглосуточно семь дней в неделю. А выгода от предоставленной сотрудникам свободы? Если они справляются с поставленными перед ним задачами, то зачем им уходить из компании? Получив новые возможности в условиях ROWE, уже никто не захочет

искать другую работу.

Глава 1
Почему работа – отстой

Последние три дня я постоянно опаздывала на работу, и начальник уже начал неодобрительно поглядывать на меня. Поэтому этим утром, собираясь в офис, я очень торопилась, так как хотела явиться туда раньше положенного. Когда я села в машину, у меня в запасе был целый час, хотя обычно на дорогу уходит минут тридцать. На душе стало спокойно: мне с избытком хватало времени, чтобы добраться до офиса к восьми, а может, и к семи сорока пяти – тогда я заработаю несколько дополнительных очков. И вдруг за эстакадой скоростного шоссе я увидела ее. Пробка. Машины стояли в ряд от ближайшего светофора до следующего. Тупик. Никакого выбора у меня не было – на дороге, по которой я могла бы двинуться в объезд, как раз велись работы. Меня прошиб пот, и началась паника: в этой пробке грозило простоять как минимум час, значит, на работе я появлюсь не без четверти восемь, как собиралась, а в девять! На этот раз меня точно уволят, в лучшем случае сделают предупреждение за четыре опоздания подряд. Давление подскочило, сердце заколотилось, отчаянно захотелось нажать на газ и рвануть в объезд по обочине – и будь что будет. Но вдруг

меня осенило, что надо делать, и я схватилась за телефон. Не обошлось без внутренней борьбы, поскольку даже подумать о предстоящем разговоре было стыдно. Пришлось убеждать себя, что если не сделаю этого, то потеряю работу. И я набрала номер шефа. Услышав сообщение его голосовой почты, я, покашливая, просипела в трубку: «Джим, мне сегодня что-то нездоровится. Всю ночь держалась температура. Я совсем не спала и приехать никак не смогу. [Опять старательно покашляла.] Завтра буду обязательно. До встречи».

* * *

Я так радовалась! Мы с мужем в честь годовщины нашей свадьбы задумали поужинать в моем любимом ресторане. Добираться до него нужно примерно час, а столик мы заказали на шесть. Чтобы успеть доехать в самый час пик, мне надо было выйти из офиса в половине пятого. В фирме, где я работаю, уход в такое неурочное время считался неслыханной дерзостью, но в тот день мне было все равно, что обо мне скажут. Правда, все вышло иначе. Тем утром моя начальница созвала всю группу на экстренное совещание. Она заявила, будто мы не проявляем должной самоотверженности и преданности делу, каких заслуживает наш новый проект. И добавила, что ждет от нас усердной работы по крайней мере до

шести часов, чтобы «наверстать упущенное». После совещания я подошла к ней и предупредила о своем уходе в половине пятого по случаю семейного ужина; при этом я пообещала, что все оставшиеся дни на этой неделе буду работать до семи. «Поступайте, как знаете, но учтите: на ваше место уже выстроилась очередь из желающих», – возмущенно заявила она, буквально просверлив меня взглядом. В тот же миг я поняла: сегодня нам с мужем не придется праздновать, а ужин откладывается на выходные. Я отменила заказ и позвонила ему. Муж только поинтересовался, когда же наконец до меня дойдет, что в этой жизни главное, – и положил трубку. А я сидела за своим рабочим столом, уткнувшись лицом в ладони, и задавала себе тот же вопрос.

Так что же? Работа – все-таки отстой?

Когда спрашиваешь у людей, почему их так изматывает работа, обычно слышишь два стандартных, не отличающихся большим разнообразием, ответа. Либо ссылаются на что-то очень неопределенное: много суеты вокруг; дел невпроворот; такова жизнь. Либо указывают на что-то слишком конкретное: деспот-начальник, учитывающий каждую лишнюю минуту вашего перерыва; неорганизованность руководства; сплошные авралы. Мы предпочли бы ответить на этот вопрос гораздо глубже и гораздо масштабнее, поскольку любые проблемы любой работы имеют системный характер. Детали могут меняться в зависимости от конкретного случая, чело-

века или места работы, но комплексная проблема всегда одна и та же. И она куда серьезнее, чем тяжесть жизненного пути или головокружительные темпы современного бизнеса.

Изматывающая работа стала неотъемлемой частью современной жизни по той простой причине, что никто не умеет правильно использовать свое время.

Вспомним, о чем рассказывали две женщины, чьи истории мы привели в начале главы. Одна мечтала «заработать несколько дополнительных очков», явившись на работу на пятнадцать минут раньше. Начальница другой была убеждена, что ее подчиненные продемонстрируют преданность делу, не иначе как просиживая за столами до шести вечера. Одна, опоздав четыре раза подряд, боялась лишиться работы; другая, задерживаясь допоздна каждый день, могла получить повышение. Одна не решилась явиться в офис в девять утра; другая – покинуть его в половине пятого вечера. И ни при каких обстоятельствах, ни разу рассказчицы не обмолвились ни словом о качестве выполняемой работы. Только время, время, время – все замыкается на нем.

Все мы являемся заложниками мифа, который умещается в банальную формулу:

Время + присутствие = результат.

Когда дело касается работы, представления о времени

у всех людей настолько одинаковы, что почти неразличимы. В доказательство этому мы приведем два простейших примера, выбранных нами совершенно произвольно, практически наобум.

Первый пример – обращение мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга с напутственной речью к выпускникам колледжа Стейтен-Айленда:

> Если вы первым приходите на работу утром и последним уходите вечером, если берете меньше дней отпуска и никогда не отсиживаетесь дома из-за болезни, ваша карьера будет складываться успешнее, чем у людей, которые поступают иначе. Все очень просто.

Нам кажется, что слышать подобное заявление из уст мэра Нью-Йорка довольно странно. Нет, мы не отвергаем трудовой дисциплины, но когда задумываемся о тех, благодаря кому Нью-Йорк стал одним из величайших городов мира, то в первую очередь вспоминаем творческий и созидательный дух этих людей, их интеллект, здравый смысл и стремление к соперничеству. Мы вспоминаем о людях, проявивших себя и достигших того, чего никто до них не добивался, и не важно в какой области – в искусстве, финансовой системе или властных структурах. И когда мы думаем об их вкладе, то, конечно, меньше всего на ум приходит количество отработанных ими часов.

Второй пример – типичный образец деловых рекоменда-

ций, которые обычно дают людям, работающим не на традиционном рабочем месте. На многих сайтах для фрилансеров размещены такие советы «для достижения успеха»:

> Засеките время и принимайтесь за работу. Поскольку рабочий день у вас ненормированный и следить за вами некому, вы сами должны вести учет времени – не только для работодателя или клиента, но и для самого себя. Ни в коем случае не допускайте, чтобы проходили дни, а вы не знали точно, что вы успели сделать. Поэтому надо фиксировать все: *что* выполнено и *сколько времени* на это затрачено. Может показаться, что рекомендуемый учет только прибавляет работы, но в действительности вам понадобится всего несколько секунд, чтобы сделать такую запись.

Если вдуматься, то смысл данного совета весьма примечателен: вы не сможете иметь представления о качестве выполненной работы, пока не оцените ее с точки зрения затраченного времени. Все объясняет строчка «не только для работодателя или клиента, но и для самого себя». Предполагается, что вести учет своего времени требуется обязательно, чтобы выставить счет клиенту или работодателю. Не зная, сколько времени тратишь на определенный объем работы, нельзя выяснить ее истинную стоимость.

Это неписаное правило, касающееся времени, применяется почти ко всем сотрудникам – от секретарей-референтов до высшего руководства. О работе большинства людей – исключение составляют лишь работники торговли, которые

либо обеспечивают объем продаж, либо нет, – судят как по результатам, так и по продолжительности времени, проводимого на рабочем месте. От вас ждут не только выполнения работы или завершения очередного проекта, но и присутствовия на своем рабочем месте не менее 40 часов в неделю, а может быть, и более.

Как ни странно, такой подход мы применяем исключительно в профессиональной сфере деятельности. В субботу дома мы разгребаем накопившиеся за неделю дела, и нам не нужно отсчитывать время, чтобы оценить собственную эффективность. Представьте, что перед вами лежит куча грязного белья, а вы думаете: «Вот бы потратить на стирку как можно больше часов». Любого нормального человека, напротив, раздражает, когда рутинная домашняя работа съедает его драгоценное время. Вы либо выполняете, что наметили, либо нет. Пожалуй, дома как раз полно причин делать все как можно быстрее и результативнее – ведь тогда у вас останется время на другие занятия. Но в офисе, даже если все дела выполнены, от вас требуется отсидеть рабочие часы до последней минуты. Потому что термин «полный рабочий день» означает, что выполнение работы занимает у вас полностью сорок часов в неделю или даже больше.

Откуда взялось подобное отношение к рабочему времени? Возможно, это пережиток эпохи индустриального развития, когда все останавливалось, если работник покидал свое место у конвейера. Тратишь время впустую – не на дело,

и работа не выполняется. А может быть, наше отношение ко времени уходит корнями еще глубже, в эпоху ручного труда. При любом ремесле время, затраченное на изготовление любой вещи – неважно, шкатулка это или доспехи, – служит важным критерием ее качества и добротности.

В свое время сорокачасовая рабочая неделя считалась большим достижением и служила благородным целям. Американцы получили ее благодаря принятому в 1938 году закону «О справедливых трудовых стандартах», который также положил конец практике детского труда и установил минимальный уровень заработной платы. Закон обязал работодателей, которые до того практически полностью распоряжались жизнью своих работников, соблюдать нормы рабочего времени и обеспечивать всем справедливые условия труда. Но когда, почему и каким образом сорокачасовая рабочая неделя трансформировалась в «золотой стандарт» компетентности, работоспособности и эффективности?

В эпоху информационной и сервисной экономики бессмысленно использовать фактор времени для оценки качества выполненной работы. Что вообще означают сорок часов в неделю? Что эти сорок часов дают нам? Естественно, нам и сегодня требуется определенный срок, чтобы овладевать знаниями, проводить исследования, собирать сведения и развивать рабочую среду; но к получению информации и решению проблем намного больше отношения имеют элементарные повседневные дела. Современный человек в сво-

ей работе опирается на интеллект гораздо чаще, чем на руки, а труд, требующий знаний, подразумевает совсем иные условия производительности.

Работа, основанная на знаниях, требует свободы (поскольку идеи могут возникать в любое время, а не только в интервале от восьми утра до пяти вечера), сосредоточенности (ведь спокойный, отдохнувший и поглощенный своим делом сотрудник намного важнее, чем отсиживающий строго по часам) и творческого подхода (наше вдохновение меньше всего зависит от времени суток). Сегодня человек тратит свою жизнь на выполнение работы, эффективность которой становится все труднее оценивать в категории времени. Сколько часов потребуется, чтобы обдумать вопрос коллеги и найти правильный ответ? Сколько нужно потратить, чтобы выявить рыночную тенденцию? Сколько минут отпущено, чтобы подобрать верную формулировку и заключить сделку?

Мы пытаемся жить в соответствии с новым набором требований, но при этом вынуждены руководствоваться устаревшим набором предпосылок – отсюда и возникают ситуации, подобные тем, о которых рассказали в начале главы две наши героини. Из-за ощущения собственного бессилия люди становятся все более раздражительными и даже озлобленными. В безуспешных попытках примирить старое с новым мы все выдохлись. «Подумаешь! – скажет кто-нибудь. – Разве эти банальнейшие истории заслуживают хоть какого-то

внимания? Такова наша жизнь. У всех бывают похожие моменты на работе. Время от времени возникает нечто, что заставляет нас напрягаться. Конечно, условия, в которых мы работаем, далеки от совершенства. Но они несправедливы одинаково для всех. И никакой это не конец света. Это просто вторник…»

Мы склонны согласиться с нашим вымышленным оппонентом. Да, ситуации такого рода настолько будничны, что стали общим местом. Однако вряд ли хоть кого-нибудь сочтет эту обыденность свидетельством того идеала, которому должна соответствовать рабочая обстановка. Можете не сомневаться, найдется много людей, задающих себе одни и те же вопросы. Как долго еще мы сможем продолжать работать в таком духе? Выдерживать такой уровень напряжения? Выносить эту отравляющую атмосферу? Терпеть бесконечную гонку за целью, которую никто не видит и не знает, что она из себя представляет? Мы уже привыкли к тому, как организован наш мир с его режимом работы, но нравится ли хоть кому-нибудь его устройство? Действительно ли оно приносит пользу? Лишь немногие из нас вкладывают в работу свою душу. Лишь некоторые компании умудряются взять от нас самое лучшее. Тот факт, что мы неправильно распоряжаемся временем, в масштабах корпоративной Америки может показаться мелочью, но именно такие незаметные моменты, складываясь, создают большие проблемы для нас, работников, и нас, работодателей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

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