

УДК 331.1
ББК 65.24
Д94

Bruce Daisley
JOY OF WORK

Copyright © Bruce Daisley, 2019. First published as Joy of Work
by Random House Business, an imprint of Cornerstone.
Cornerstone is part of the Penguin Random House group of companies.

Д94 **Дейсли, Брюс.** Новые правила работы : [генератор продуктивного спокойствия] / Брюс Дейсли ; [перевод с английского А. С. Мониц]. — Москва : Эксмо, 2020. — 368 с.

ISBN 978-5-04-110368-2

Современный подход к офисной работе устарел, утверждает Брюс Дейсли. Наше время забито бесполезными встречами, совещаниями и составлениями отчетов, которые не имеют никакого отношения к реальным результатам. Как и круглосуточная проверка электронной почты или вечерние созвоны с клиентами. Чем длиннее рабочий день, тем ниже продуктивность. Автор этой книги доказывает, что 40 часов в неделю достаточно, чтобы качественно исполнять свои обязанности. Он предлагает систему рекомендаций, которые помогут избавиться от перегрузки и сосредоточиться на том, что принесет вам и компании максимум пользы.

УДК 331.1
ББК 65.24

ISBN 978-5-04-110368-2

© Мониц А.С., перевод на русский язык, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Посвящается Билли, Коко и Тьюле

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
-----------------------	---

ЧАСТЬ I. ПОДЗАРЯДКА:

12 способов повысить эффективность и сделать работу менее ужасной

Вступление к первой части	27
1.1. Утреннее уединение	35
1.2. Прогулка вместо переговорной	44
1.3. Да здравствуют наушники!	49
1.4. Победите лихорадочную спешку	60
1.5. «Сократите рабочую неделю»	66
1.6. Долой внутреннего надсмотрщика!	76
1.7. Отключите уведомления	82
1.8. Не пропускайте обед	94
1.9. Установите свою норму	102
1.10. Бойкотируйте e-мэйл по выходным	110
1.11. Высыпайтесь по ночам	117
1.12. Концентрируйтесь на одной задаче за раз	122

ЧАСТЬ II. СИНХРОНИЗАЦИЯ:

8 способов сплотить команду

Вступление ко второй части	129
2.1. Переставьте чайник	157

СОДЕРЖАНИЕ

2.2. Предложите перерыв на чай	163
2.3. Вдвое сократите количество собраний	168
2.4. Соберите коллег в неформальной обстановке	179
2.5. Почаще смейтесь	189
2.6. Устройте хорошее начало	200
2.7. Остановите злого начальника (даже если это вы сами)	204
2.8. Знайте, когда оставить сотрудников одних	215

ЧАСТЬ III. ДРАЙВ:

10 СЕКРЕТОВ ЭНЕРГИЧНЫХ КОМАНД

Вступление к третьей части	225
3.1. Рассматривайте работу как задачу, которую вы решаете	255
3.2. Признавайте свои ошибки	262
3.3. Оптимизируйте команду	268
3.4. Не переходите на личности	276
3.5. Проведите «свободный марафон»	282
3.6. На собрания — без телефонов	290
3.7. Исповедуйте принцип разнообразия	297
3.8. Откажитесь от презентаций в пользу чтения	301
3.9. Проведите профилактический обзор	308
3.10. Расслабьтесь	314
Послесловие	321
Библиография	327
Алфавитный указатель	334
Благодарности автора	343
Примечания	344

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЛЮБИТЕ СВОЮ РАБОТУ

Какой была ваша самая первая работа? В свой шестнадцатый день рождения, когда мне еще не доставало добрых 25 сантиметров до нынешних 180, я начал работать в ресторане быстрого обслуживания в центре Бирмингема. Я никак не тянул на самоуверенного подростка: во-первых, очень стеснялся все еще не сломавшегося голоса, а во-вторых, мне сильно не доставало крутизны. Будучи новичком в мире работы, я к тому же жутко боялся с кем-либо заговорить, думая, будто за это могут уволить. Как ни один ученик ни за что бы не признался в симпатии к школе, так и я был уверен, что не принято стараться полюбить то, что делаешь. От меня требовалось просто приходить на работу и молча вытирать столы.

Безропотность сделала меня очень послушным сотрудником, я как-то раз по требованию менеджера выгреб из-под раковины тонну крысиных какашек, используя одни только бумажные полотенца. В хорошие дни меня избавляли от уборки

ПРЕДИСЛОВИЕ

и отправляли в ростовом костюме на Корпорейшн-стрит* раздавать флаеры на скидку футбольным болельщикам, которые явно не собирались ни за кого болеть.

Но в общем и целом, была ли эта моя худшая работа? Оглядываясь назад, я склонен так думать; но по тем временам, возможно, и нет. Ведь с тех пор, как я узнал, что болтать с коллегами не возбраняется, мне были в радость даже самые долгие и тяжелые дни. Мне стало ясно: лично для меня счастье определяется тем, сколько раз за день я смеюсь. Благодаря веселым моментам я ощущал связь с ребятами на работе. Мне было приятнее вкалывать допоздна бок о бок с ними, чем торчать дома и ждать, пока изобретут интернет.

Потом я трудился в разных пабах и ресторанах, на фабриках и в отелях (следует признать, оставаться довольным такой работой куда проще, когда от тебя не требуется кормить семью). Кочуя по таким вот местам, я начал замечать любопытную особенность: лучше всего работалось не там, где были лидеры-провидцы с тщательно разработанными планами. Нет, многие заведения процветали как раз-таки *вопреки* боссам. Один мексиканский рестораник буквально оживал, когда его жуткий хозяин покидал помещение, напоследок хорошенько наорав на всех. Гад он был редкостный, но в тот самый миг, когда он ступал за порог, на тарелку всякий раз выкладывали потрясающую, непревзойденную чимичангу**.

* Главная торговая улица Бирмингема (*здесь и далее прим. переводчика, если не указано иное*).

** Ч и м и ч а н г а — традиционное мексиканское блюдо, которое представляет собой жаренный во фритюре ролл из кукурузной лепешки с мясом и овощами.

ПРЕДИСЛОВИЕ

.....

Я начал понимать: культура заведения
зависит не только от начальства. Это
ответственность каждого сотрудника. Все мы
можем внести вклад в то, чтобы находиться
на работе было легко и приятно.

.....

Знаменитое высказывание Стива Джобса гласит: «Надо любить то, что вы делаете». Понятно, проще сказать, чем сделать. Кроме того, это один из тех призывов, которые невольно заставляют людей усомниться в собственной полноценности. Если мы ожидаем, что работа будет приносить удовольствие, кого винить, когда это не так? Нас самих? И не может ли это даже быть использовано против нас? «Если бы вы по-настоящему хотели здесь работать, вы бы не просили повышения зарплаты / не говорили, что вас слишком нагружают / не жаловались на стресс. Не поискать ли нам кого-то другого, кому действительно нужна эта работа?»

Хоть я и убежден, что неправильно взваливать на отдельного человека груз ответственности за удовлетворение от труда, все же каждому из нас под силу сделать работу как минимум чуть более приятной. Но вот беда: по всем признакам динамика как раз обратная. И подозрение, мол, «раньше на работе было лучше, чем сейчас», кажется вполне обоснованным. Многим из нас не нравится то, чем мы занимаемся, и мы уже устали от постоянных поисков. По данным всемирного опроса трудоустроенного населения, проведенного компанией Gallup, только 13 процентов сотрудников демонстрируют вовлеченность, то есть активно участвуют в жизни организации и позитивно

ПРЕДИСЛОВИЕ

относятся к своей работе. Для Великобритании этот показатель еще ниже: 8 процентов¹. Нас гложет отсутствие уверенности в завтрашнем дне и выматывают вторжения рабочей среды в личное время, — например, когда мы изо всех сил стараемся поспевать за потоком e-мейлов или воскресным утром бросаем взгляд на смартфон — а вдруг раздавшийся «бип» возвещает об очередном мелком ЧП?

Несмотря на эпизод с крысиными экскрементами, в целом моя рабочая жизнь складывалась удачно. За последние десять лет мне повезло трудиться в таких компаниях, как Google, Twitter и YouTube. До этого я успел поработать в организациях, которым принадлежат журналы Heat* и Q**, радиостанции Capital*** и Kiss****. Во всех этих местах работалось очень хорошо. А потом я перешел на свою нынешнюю должность и сам стал руководителем. И теперь, когда люди говорят мне, как им нравится атмосфера в лондонском офисе Twitter, или пишут письма с просьбой посоветовать, как улучшить рабочую обстановку, я всякий раз испытываю радость и гордость.

Но причина, по которой я решил трансформировать свой долгосрочный интерес к теме рабочей культуры в целое исследование, состоит в следующем. Было время, когда дела в Twitter шли не очень-то хорошо. Складывалось впечатление, будто со-

* Популярный британский развлекательный журнал, принадлежит компании Bauer Media Group.

** Британский музыкальный журнал для среднего и старшего возраста.

*** Популярная британская радиостанция, передающая современные хиты.

**** Британская музыкальная радиостанция, передающая в основном хип-хоп, R&B и электронную музыку.

ПРЕДИСЛОВИЕ

трудники работают не с таким удовольствием, как прежде. Пошли увольнения. А оставшиеся выглядели измученными и подавленными. Самое плохое, я понятия не имел, что пошло не так и как с этим справиться.

.....

Терзаемый сильными сомнениями в себе,
я предпринял шаг, вызывающий недоумение:
создал корпоративный подкаст*.

.....

Запись передачи, думал я, — уважительная причина привлечь экспертов в организационной психологии — людей, действительно понимающих, в чем секрет благоприятной рабочей обстановки. К моему удивлению, большинство советов оказались совсем простыми. И вот вместе с соосновательницей подкаста Сью Тодд мы скомпоновали часть материалов в Новый рабочий манифест — четкий список из восьми пунктов, в котором значилось, что может изменить каждый сотрудник для улучшения ситуации. Манифест произвел поразительный эффект. К нам обращались полицейские, няни, адвокаты и банковские служащие и спрашивали, как они могли бы адаптировать эти идеи, чтобы использовать их в своей работе.

Как я обнаружил, тема удовлетворенности работой не испытывает недостатка в научных и практических исследованиях. Только их результаты, кажется, никогда не попадают к людям, занятым повседневным трудом. Поэтому в своей книге я обоб-

* Регулярная тематическая аудиопередача, доступная для прослушивания в интернете.

ПРЕДИСЛОВИЕ

шил знания экспертов и сформулировал 30 простых изменений, которые каждый может испытать самостоятельно или предложить своей команде. Среди них есть давно мне знакомые, я их успешно использую. Есть помогающие искоренить негативные модели поведения, замеченные мною в себе и в других. А некоторые могут показаться идущими вразрез со всякой логикой — и все-таки они эффективны.

Наши работы, какими бы они ни были, придают жизни смысл. Пусть мы не всегда готовы во всеуслышание заявлять о своей любви к работе, но мы можем без всякого стыда гордиться тем, что она делает нас счастливыми.

Надеюсь, моя книга поможет вам заново обрести это счастье.

ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Несмотря на попытки казаться спокойным и беззаботным, Джулиан находился в состоянии стресса. Куда ни глянь, от него постоянно чего-то требовали, причем с каждым разом все большего. Звонили вроде бы просто спросить, как успехи, а голоса звучали чуть настойчивее, чем хотелось бы; коллеги сгорали от нетерпения услышать, что новенького он сочинил за последнее время. Большинство людей, скорее всего, думают, будто их работа слишком незначительна и не идет ни в какое сравнение с трудом рок-звезды. Но на самом деле уроки Джулиана Касабланкаса помогут нам значительно продвинуться на пути к тому, чтобы вновь полюбить свою работу. Давайте немного отвлечемся и послушаем его историю.

Первый альбом группы The Strokes под названием *Is This It* имел огромный коммерческий успех и получил признание критиков сразу же с момента его выхода в 2001 году. С отметкой

ПРЕДИСЛОВИЕ

в 91% положительных отзывов он попал в топ-сорок альбомов всех времен на сайте Metacritic*. Газета *Guardian* поместила его в пятерку лучших альбомов десятилетия, а журнал *New Musical Express*** — на четвертое место за всю историю музыки, с придыханием заметив: группа могла бы «спасти рок». Критик журнала *Rolling Stone**** сказал, что этот альбом — «самое радостное и сильное из всего услышанного в этом году», и назвал его «материалом, из которого создаются легенды».

.....

В течение года группа выступала в самых престижных залах по всему миру, и каждый раз билеты были проданы все до единого.

.....

Как практически все дебютные альбомы никому не известных музыкантов, делался он в условиях отнюдь не гламурных. The Strokes — нью-йоркская группа из пяти человек — записала альбом в обшарпанной импровизированной студии в подвале апартаментов в Нижнем Ист-Сайде**** в Манхэттене. Единственным автором всех песен был солист Джулиан Касабланкас: озабоченный написанием новых текстов, он дошел до того, что его прическа оказалась только четвертой по крутости в группе.

* Англоязычный сайт-агрегатор, собирающий отзывы о музыкальных альбомах, играх, фильмах, телешоу и DVD-дисках.

** Британский музыкальный журнал.

*** Американский музыкальный журнал, с 2004 по 2017 г. издавалась русская версия.

**** Традиционно иммигрантский, рабочий район Манхэттена; в начале 2000-х был реконструирован и значительно благоустроен.

ПРЕДИСЛОВИЕ

И пусть конечный результат его усилий содержал сознательные отсылки к гаражному року и музыке 60-х и 70-х, все же это было нечто новенькое. А поскольку весь следующий год The Stokers продвигали альбом, разъезжая по гастролям, они быстро обзавелись множеством страстных фанатов. Вскоре зашел разговор о том, каким будет следующий альбом.

Если дебют — это способ заявить о себе, то второй альбом зачастую закладывает основу репутации. Очень немногие артисты приобретали статус культовых после первого альбома, однако после второго — да. Достаточно вспомнить *Nevermind* (Nirvana), *Back to Black* (Эми Уайнхаус), *Late Registration* (Канье Уэст), *Steam* (East 17). Так что для The Strokes было жизненно важно закрепить вторым альбомом успех первого. А учитывая, что первый стал платиновым, им было к чему стремиться.

Отсюда — давление: давление со стороны фанатов, со стороны критиков, со стороны заботливой семьи, со стороны участников. Поползли слухи о сорванных сессиях записи, о многократных перезапусках проекта. Джулиан Касабланкас, без сомнения, настолько страдал от обрушившегося на него стресса, что решил излить душу посетившему его журналисту из *Mojo**: «У меня такое чувство, будто я ломаюсь под тяжестью, которую на себя взвалил. А если какой-нибудь критик скажет: «Ну, на этот раз он нас конкретно подвел?» А если так решат абсолютно все? Это бы меня подкосило, причинило бы боль»².

Понимая, что от них требуется сильное продолжение, ребята поднажали, и новый альбом *Room on Fire* оказался на студии ровно в нужный момент, чтобы поступить в продажу в пиковый период четвертого квартала 2003-го. Начали печатать диски и рассылать их журналистам-фанатам.

* Британский музыкальный журнал.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Страх подвести людей наверняка сопровождал Касабланкаса, когда он открывал первые обзоры альбома после его выхода в октябре. Надеюсь, он сидел.

Рецензии были откровенно неблагоприятными. Обозреватели отмечали: второй альбом — попытка повторить фишки дебютного, ему недостает новизны, которой мог похвастаться оригинал. Журналист *Guardian* писал: «Что касается *Room of Fire*, большая его часть слушается так, словно измотанная группа отчаянно пытается вспомнить, как это у них получалось в дебютном альбоме... половина *Room on Fire* — заполнитель, лишенный всякого вдохновения»³. Американский еженедельник *Entertainment Weekly* уловил общее ощущение слушателей от нового альбома: «не более чем блеклая ксерокопия *Is This It*»⁴.

Мог ли стресс погубить творческую интуицию Касабланкаса? Неужели его изобретательность пала под довлеющим требованием оригинальности? Есть убедительные научные доказательства того, что именно обрушившиеся на Касабланкаса стрессы, а также его собственные и чужие ожидания уничтожили его способность создавать новое. Возможно, на определенном этапе стресс перестал подстегивать, а напротив, погасил воображение певца. Его разум заполнили не идеи, а помехи и отвлекающие факторы. Когда мы в стрессе, изобретательность нас покидает. Мы стараемся найти убежище в сработавшем в прошлый раз. Мы не создаем новое, а воспроизводим старое. Как продолжил обозреватель из *Entertainment Weekly*, «вызывает опасения, что *The Strokes* начали повторяться на столь раннем этапе существования»⁵.

Какое отношение это имеет к вам? Стресс на рабочем месте — обычное дело. И факторы, оказавшие столь негативное воздействие на написание песен, в совокупности нарушают также и нормальный процесс принятия решений, идущий по-

ПРЕДИСЛОВИЕ

вседневно и повсеместно, в любой сфере деятельности. А изменение привычных способов выполнять ежедневные рабочие задачи только усугубляет ситуацию. Короче говоря, в наши дни работать становится все тяжелее. А перспективы еще мрачнее.

.....

По сути, все мы — заложники двух тенденций, коренным образом меняющих как характер работы, так и ее психологическое воздействие на человека.

.....

Поскольку они несут в себе эпохальные изменения, назовем их *мегатенденциями*. Первая — это возможность быть *всегда на связи*. Вторая — развитие *искусственного интеллекта*.

За последние двадцать лет требования, предъявляемые к нам работой, заметно ужесточились. Появление мобильной почты кардинально изменило наши взаимоотношения: теперь работа может достать нас в поезде, в автобусе и на диване. Мы трудимся все больше, но не похоже, чтобы мы больше успевали.

А начиналось все хорошо. Установка электронной почты на мобильные телефоны разорвала связку между работой как *местом* и работой как *действием*. Теперь мы могли отправлять сообщения откуда угодно — и это воистину давало ощущение свободы. Теперь на вопрос клиента о стоимости суперкачественного напольного покрытия мы могли ответить, не вставая с уютного дивана, а потрясти транспортную компанию, чтобы та прислала счет за заказ автобуса в Корби, — прямоком из поезда. Или вот, например, Стив из отдела продаж мог разослать всем видео, которое в пятницу вечером после паба ему пока-