

Вступ

Возлюби работу свою

Якою була ваша найгірша робота? На свій шістнадцятий день народження, на 28 сантиметрів нижчий від свого теперішнього зросту в 183 сантиметри, я почав працювати у закладі фаст-фуду в центрі Бірмінгема. Я був глибоко невпевненим у собі підлітком — мій голос ще не почав ламатися і мені бракувало розв'язності. Новенький у світі роботи, я боявся, що мій бос звільнить мене, якщо зупинюся та заговорю з кимось. Так само, як жоден учень не визнав би, що йому подобається навчання, я свято вірив, що не повинен намагатися полюбити свою роботу. Мое завдання полягало в тому, щоб мовчки протирати столи.

Через свою податливість я став настільки слухняним робітником, що одного разу навіть прибрав самими лише паперовими рушниками пацючі фекалії з-під раковини. У кращі дні мене звільняли від прибирання та веліли натягнути костюм, щоб вийти на Корпорейшн-стріт до не надто дружніх футбольних фанатів.

Але чи насправді це була моя найгірша робота? Озираючись у минуле, я думаю, можливо, так і є; але на той момент мені так не здавалося. Бо коли я дізнався, що мені дозволено розмовляти з колегами, то почав отримувати задоволення навіть від найдовших та найбільш напружених робочих

днів. Я зрозумів, що моє щастя напряму залежало від того, як часто я сміявся того дня. Завдяки цим моментам легкості я відчував зв'язок із людьми навколо. Трудитися поруч із ними довгі години було приємніше, ніж сидіти вдома та чекати, коли хтось винайде інтернет.

Далі була робота у пабах, у готелях і на заводах (потрібно визнати, що набагато легше змиритися з такою роботою, коли ти не мусиш хвилюватися про те, як нагодувати свою родину). Змінюючи одне місце на інше, я почав помічати цікавий феномен. Виявилось, що робота під керівництвом мудрого лідера з продуманим планом часто подобалася мені менше, ніж ті посади, де доводилося працювати *всупереч* босам. Один ресторан мексиканської кухні, де я працював, по-справжньому ожив після того, як скажений директор покинув бізнес у своєму останньому пориві злості. Він був першокласним виродком, але з того часу в нашому закладі почали подавати знамениту чімічангу.

І тоді я став усвідомлювати, що культура місця залежить не лише від керівництва. Кожен працівник відповідальний за це. Ми всі можемо відіграти свою роль у створенні привітного та продуктивного робочого місця.

Стів Джобс якось мовив: «Ти маєш любити те, що робиш». Очевидно, легше сказати, ніж зробити, і такі туманні заклики не задовольняють людей. А якщо ми не любимо свою роботу, то кого у цьому звинувачувати? Самих себе? Чи можна це використати проти нас? «Якби ти справді хотів цю роботу, то не просив би більшої зарплатні і не скаржився б на завеликі навантаження або стрес. Можливо, нам варто пошукати того, хто справді *хоче* тут працювати».

Хоча я й не вважаю, що всю відповідальність за задоволення роботою потрібно звалювати на плечі індивіда, кожен із нас може додати в обрану роботу хоча б трохи приємності. Проблема в тому, що факти вказують на протилежне. Ідея, що «раніше робота була набагато цікавішою, ніж тепер» має реальне підґрунтя. Всесвітнє опитування робочої сили, проведене Інститутом Геллапа, довело, що лише 13 відсотків

працівників «включені» у свою роботу, тобто глибоко захоплені тим, чим займаються. У Великобританії цей показник ще нижчий: 8 відсотків. Наші сили підточує невпевненість у майбутньому та робоча атмосфера, яка виснажує навіть у вільний час, коли ми намагаємося встигати читати імейли та, почувши сповіщення у неділю зранку, перевіряємо смартфони, щоб не пропустити якусь невідкладну справу.

Незважаючи на досвід із паціючим послідом, загалом мені щастило у професійному житті. Мені випав шанс працювати для Google, Twitter та YouTube. До того я мав посади у компаніях, що керують журналами Heat та Q, а також на радіо Capital і Kiss. Це були чудові місця, і коли я отримав свою теперішню посаду в лондонському офісі Twitter та став відповідальним за свою команду, то почав отримувати схвальні відгуки відвідувачів про нашу атмосферу та листи з проханнями про підказки, як покращити їхні робочі місця.

Але були часи, коли в Twitter справи йшли не так добре, і це стало головною причиною, чому я вирішив перетворити своє давнє зацікавлення робочою культурою на дослідження. Раніше люди не отримували задоволення від роботи тут, а деякі навіть звільнялися. Інші здавалися виснаженими та пригніченими. І я не міг зрозуміти, що сталося та як це виправити.

Того періоду глибоких внутрішніх сумнівів у мене виникла несподівана ідея почати вести подкаст. Я подумав, що це буде доцільно — поспілкуватися з експертами з організаційної психології, людьми, які добре розуміють, що живить робочий простір. На мій подив, багато з їхніх порад здавалися на перший погляд дуже простими. Тож разом зі співзасновницею Сью Тодд ми зібрали деякі з них у «Новому робочому маніфесті» — списку з восьми змін, які кожен може втілити задля покращення своєї роботи. Реакція була приголомшлива. Нам писали полісмени, медсестри, адвокати та банкіри, щоб запитати, як вони можуть використати наші ідеї та адаптувати їх до своїх життів.

Виявилось, що існує достатньо наукових досліджень і розвідок про те, як отримувати більше задоволення від своєї

роботи. Проте їхні результати не потрапляють у поле зору людей, які зайняті повсякденною працею. У цій книзі я виділив наймудріші поради експертів у тридцять простих змін, які будь-хто може спробувати втілити самостійно або запропонувати на нараді. Деякі з них я знав уже давно та успішно використовував. Інші допомагають виправити погані звички, які я помічав у собі та інших. Деякі з них можуть здатися парадоксальними — проте вони спрацьовують.

Наша робота — якою б вона не була — може додати сенсу в наше життя. Хоча іноді нам не хочеться визнавати свою любов до неї, ми не повинні соромитися того, що пишаємося своєю працею і що вона додає нам щастя.

Сподіваюся, ця книга допоможе вам знову почуватися щасливішими.

Під натиском

Хоч Джуліан і вмів створити враження легковажності та спокою, він постійно був напруженим. Куди б не глянув, скрізь були вимоги та високі сподівання до нього: люди телефонували, щоб просто «перевірити», але у їхніх голосах звучали нотки наполегливості; колеги з тривогою чекали нових ідей із його останньої творчої сесії. Напевно, більшість із нас вважає свою професію занадто скромною, щоб порівнювати її з життям рок-зірки, але ми можемо перейняти у Джуліана Касабланкаса декілька важливих уроків про те, як знову полюбити свою роботу. Озирнімося назад у минуле на його історію.

Перший альбом The Strokes «Is This It» став величезним відкриттям і комерційним хітом з моменту його випуску 2001 року. Завдяки дев'яностоодному відсотковому рейтингу він потрапив у список топ-сорока альбомів усіх часів на сайті Metacritic. Guardian оцінив його як один із п'яти найуспішніших альбомів десятиліття, а NME поставив його на четверте місце серед найкращих записів усіх часів і заявив, що гурт може «врятувати рок». Рецензент журналу Rolling Stone на-

писав, що це «найбільш піднесений та енергійний альбом, почутий цього року», та зазначив, що «така музика стає легендарною». Не минуло й року, як квитки на виступи гурту блискавично розкуповували у найпрестижніших концертних залах усієї країни.

Запис дебютного альбому був непримітним, як і в більшості невідомих музикантів. The Strokes — нью-йоркський гурт із п'яти людей — записував альбом у сирій і простій студії звукозапису в підвалі квартири на Нижньому Іст-Сайді в Мангеттені. Вигадувати тексти випало вокалісту Джуліану Касабланкасу, який іще й мав не найкращу зачіску в гурті. Але зрештою, незважаючи на натяки на гаражний рок і музику шістдесятих та сімдесятих, альбом вийшов свіжим і оригінальним. За рік турів і просування платівки навколо The Strokes сформувалася віддана фан-база. Усі швидко заговорили про новий альбом.

Якщо дебют — це спосіб вставити прапорець у пісок, то другий альбом мусить закласти фундамент репутації. Зовсім небагатьом музикантам вдалося досягти культового статусу з першого запису, але це може вдатися з другого разу: «Nevermind» Nirvana, «Back to Black» Емі Вайнгауз, «Late Registration» Канье Веста, «Steam» East 17. Тому для The Strokes було життєво необхідно записати другий альбом, що продовжить успіх першого. А оскільки перший отримав статус платиновий, це було серйозним викликом.

У результаті Касабланкас піддався тиску: на вокаліста давили фанати, критики, родина та інші члени гурту. З'являлися історії про зірвані сеанси запису та численні перезапуски проекту. Джуліан Касабланкас був настільки приголомшений стресом, що визнав перед журналістом з Mojo: «Здається, я готовий зламатися під натиском усього, що взяв на себе. А якщо критик або загальна більшість скажуть “він підвів нас”, це завдасть мені болю і підкосить мене ментально».

Розуміючи потребу випустити гідний новий запис, гурт наполегливо працював над наступним альбомом «Rooms On Fire» та випустив його у найгарячіший для продажів час —

четвертого кварталу 2003 року. Фанати-журналісти почали розкупувати диски. Напевно, коли Касабланкас відкрив перші жовтневі відгуки, то відчував той самий страх підвести людей. Сподіваюся, тоді він сидів.

Альбом різко розкритикували. Автори писали, що музиканти намагалися повторити прийоми з першого запису, але цього разу їм бракувало новизни. Журналіст із Guardian заявив: «Слухаючи "Rooms On Fire", ви відчуєте, як втомлений гурт відчайдушно намагається згадати невеликі хороші частинки зі свого дебютного релізу... половина пісень цього альбому – порожні та сірі». Entertainment Weekly у США вдало описали враження більшості слухачів: «Ніби нудна ксерокопія "Is This It"».

Чи міг цей стрес убити творчі інстинкти Касабланкаса? Чи публічний натиск знищив його винахідливість? Існують переконливі наукові докази, що потрясіння і високі очікування – як від самого себе, так і від інших – були безпосередньою причиною втрати його здатності творити. Можливо, на якомусь етапі напруга перестала бути підбадьорливим поштовхом і загальмувала його уяву. Шум і тривога витіснили ідеї з його думок. Коли ми перебуваємо в нервовому напруженні, то втрачаємо свою креативність. Натомість ми намагаємося врятуватися тими самими способами, які спрацювали минулого разу. Ми повторюємося, замість того щоб винаходити щось нове. Як написав рецензент у Entertainment Weekly: «Мене непокоїть, що The Strokes повторюють самих себе так рано у своєму житті».

До чого тут ваша робота? Стрес швидкими темпами стає нормою для наших робочих місць. І ті самі сили, що мали такий негативний вплив на процес написання пісень, підривають здатність до ухвалення рішень працівників усіх галузей. До цих чинників додаються перетворення способів вирішення повсякденних завдань. Простіше кажучи, сучасна робота стає гіршою. А перспективи ще похмуріші. Ми всі застрягли між двома трендами, які докорінно змінюють сутність роботи та її психологічний вплив на нас. Вони впливають на цілу

епоху, тому назвемо їх *мегатрендами*. Перший – це *постійна комунікація*. Другий – це *штучний інтелект*.

За останні двадцять років робочі вимоги почали серйозно на нас тиснути. Можливість надсилати імейли на телефони ґрунтовно змінила наші стосунки з працею. Ми залишаємося на зв'язку в поїзді, в автобусі та на дивані. Ми відпрацюємо більше годин, але немає жодних свідчень на користь того, що ми продуктивніші.

Спершу здавалося, що все чудово. Поява листування з телефону розірвала зв'язок між роботою-місцем і роботою-словом. Ми змогли відповідати на повідомлення будь-де – і це справді здавалося звільненням. Тепер ми можемо приймати запити клієнтів про ціни на килими вищої якості з власного дивану; вимагати від транспортної компанії рахунок за автобусний квиток до Корбі прямисінько з поїзда; Стів із відділу продажів може надіслати всім відео, яким із ним поділився у пабі його неупереджений друг у п'ятницю ввечері. Ми навіть не здогадувалися, що електронна пошта на телефоні зрештою призведе до того, що ми будемо працювати ще більше.

Але тепер ми добре це розуміємо. Одне опитування працівників 2012 року показало, що середньостатистичний британський офісний працівник помітив: його робочий день збільшився на 23 відсотки, тобто на 2 години, з 7,5 до 9,5 годин. Це значне зростання, беручи до уваги те, що зарплата відповідно не збільшується. Ба більше, після закінчення робочого дня ми все ще перебуваємо у стані психологічної готовності. У результаті дослідження в США виявилось, що 60 відсотків фахівців перебували на зв'язку по роботі 13,5 годин у будні та 5 годин у вихідні на додачу до сімдесяти годин комунікацій на тиждень. Надавши до себе ще більший доступ, ми дозволили роботодавцям виснувати, що так і має бути: за результатами всесвітнього опитування робочої сили, проведеного Інститутом Геллапа, 62 відсотки офісних працівників виконують вимогу залишатися на зв'язку після закінчення робочого дня.

Пізніше я продемонструю, що збільшення робочих годин не приносить користі. Насправді науково підтверджено, що за законом спадної віддачі одним із перших наслідків пере-робітку є погіршення креативності. Коли ми вигораємо, то потрапляємо у стан, який психологи називають «негативним афектом» (про боротьбу з цим феноменом див. ст. 184). Це головний чинник, який перетворює улюблену роботу на предмет нашої ненависті. Доведено, що в поганому самопочутті ми перестаємо любити свою роботу. Водночас постійна комунікація змушує нас вигорати та завдає шкоди, унеможливаючи почуватися щасливими. За дослідженням, яке вимірювало рівень кортизолу у слині, половина респондентів, що перевіряють електронну пошту поза робочим часом, демонструють високі показники стресу.

На додачу до цього існує інший тренд — *перепрошую, мегатренд* — штучний інтелект.

Перспектива прищестя роботів лякає перш за все тому, що ніхто по-справжньому не знає можливих наслідків. Очевидно, автоматизація докорінно змінить велику кількість низькооплачуваних професій. Але оскільки штучний інтелект ідеально годиться для монотонних завдань, його вплив може стати набагато ширшим. Юридична індустрія — одна з галузей, яка також може опинитися в зоні ризику. Чому? Часто юридична робота вимагає вивчення документів і пошуку прецедентів у попередніх справах. Інакше кажучи, це передбачає «розпізнавання образів» того типу, який комп'ютери можуть ефективно та легко виконувати. Поки що юридичні професії можуть здаватися привабливими, проте чимало прогнозів свідчить, що половина з них незабаром зникне. І тоді комп'ютерні програми вирішуватимуть, що «цей правовий спір схожий на таку справу з такими наслідками».

Безперечно, залишаються оптимісти. Метью Тейлор, генеральний директор Королівського товариства мистецтв, якого прем'єр-міністерка Тереза Мей попросила підготувати звіт про майбутнє ринку праці, розповів мені: «Попри те,

що можна було б припустити, перехід все більшої кількості магазинів роздрібного продажу в онлайн не скорочує робочі місця. Так, тепер у магазинах працює менше людей. Але кількість робітників на складах і доставці значно перевищує втрату робочих місць у магазинах». Проте складно не брати до уваги тривожний прогноз, що будь-яка професія з доходом менш ніж 30 фунтів на годину може стати жертвою наступу роботів.

То які ж професії залишаться? Власне, що більш рутинною є робота, то легше замінити людину машиною. Потрібно розуміти, що найскладніше замінити виконавців у тих професіях, що вимагають мислення, спрямованого на вирішення несподіваних завдань, і де людина постійно ставить питання «а якщо?»: «а якщо ми спробуємо це?», «а якщо ми змінимо упаковку?». Креативність, але на рівні повсякденності. Винахідливість, освіченість, вдумливість — ці риси штучний інтелект не зможе проявити найближчим часом.

Неусвідомлений наслідок першого мегатренду комунікації — робота підточує наш мозок. Сьогодні ми відчуваємо тривогу як ніколи, а все тому, що основна частина нашого життя, тобто робота, стала напруженішою. Звісно, усі попередні покоління тяжко працювали, але останні два наразилися на неможливість розділяти робочий і особистий час, тож відчувають тягар відповідальності постійно перевіряти, чи комусь потрібна їхня допомога.

Але ось у чому проблема. Якщо ми хочемо пережити наслідки розвитку штучного інтелекту, то повинні підтримувати творчі елементи роботи. Проте той натиск, який чинить на нас потреба постійно бути на зв'язку, настільки виснажливий, що творче мислення дається нам іще складніше. Ми у пастці. Як я вже писав, іноді науковці називають цей стан «негативним афектом». У цій книзі я покажу, як п'ятдесят років наукових досліджень визначили мінуси негативного афекту та плюси позитивного афекту.

Дані свідчать, що ми маємо в собі силу до змін. Більшість із нас не керує своїм робочим місцем. Навіть якщо нам під-