

CHARLIE WARZEL
ANNE HELEN PETERSEN

Nu sunt la birou!

*Să descătușăm valoarea
și potențialul muncii hibride*

Traducere din limba engleză de
Dan Bălănescu

Editura Paralela 45

Redactare: Diana-Maria Trăncuță
Corectură: Dragoș Dumitrescu
Tehnoredactare și design copertă: Mihail Vlad
Pregătire de tipar: Marius Badea

Ilustrația copertei: BLACKWHITEPAILYN/shutterstock.com

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WARZEL, CHARLIE

Nu sunt la birou! : să descătușăm valoarea și potențialul muncii

hibride / Charlie Warzel, Anne Helen Petersen ; trad. din lb. engleză de Dan Bălănescu. – Pitești : Paralela 45, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-973-47-3855-7

I. Petersen, Anne Helen

II. Bălănescu, Dan (trad.)

331

Out of Office: Unlocking the Power and Potential of Hybrid Work
Charlie Warzel and Anne Helen Petersen

Copyright © 2021 by Charlie Warzel and Anne Helen Petersen

Preface copyright © 2023 by Charlie Warzel and Anne Helen Petersen

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Alfred A. Knopf, an imprint of The Knopf Doubleday Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Editura Paralela 45, 2023

Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.

www.edituraparelela45.ro

Cuprins

<i>Prefață</i>	7
<i>Introducere</i>	11
<i>Capitolul 1 Flexibilitatea</i>	25
<i>Capitolul 2: Cultura</i>	73
<i>Capitolul 3: Tehnologia</i>	127
<i>Capitolul 4: Comunitatea</i>	183
<i>O notă de încheiere pentru șefi</i>	223
<i>Câteva cuvinte pentru lucrători</i>	231
<i>Mulțumiri</i>	245
<i>Note bibliografice</i>	247
<i>Despre autori</i>	255

Prefață

În lunile premergătoare publicării primei ediții a acestei cărți, amândoi ne-am făcut griji că are să devină depășită înainte de a ajunge pe rafturile librăriilor. Scrise în plină pandemie, când încă nu exista niciun vaccin, paginile ce urmează au rolul de a ilustra un punct de cotitură: momentul în care obiceiurile oamenilor privind munca și concepția culturală despre cum se muncește au fost profund remodelate la nivelul întregii societăți. Obiectivul nostru a fost acela de a le oferi atât lucrătorilor de rând, cât și directorilor executivi o perspectivă asupra trecutului și o proiecție în viitor, astfel încât ei să-și poată regândi propria relație cu biroul și cu sarcinile propriu-zise – înainte ca toată lumea să revină la slujbă, după încheierea pandemiei.

Însă ne-am temut că societatea ne-o va lua înainte. Planurile de revenire la birou fuseseră deja elaborate, înainte să apară la orizont tulpina Delta. Poate că ideile din cartea aceasta aveau să pară desuete într-un univers profesional care se adaptase cu puține sincope la munca hibridă. Sau (mai rău) poate că managerii aveau să forțeze pe toată lumea să se întoarcă la birou, categorisind Epoca Marii Munci la Domiciliu (dimpreună cu cartea noastră) drept o aberație istorică.

Așa cum s-a dovedit însă, pandemia își făcuse alte socoteli. Valurile de noi tulpini au obstrucționat planurile angajatorilor de a-i aduce pe angajați înapoi la birou, determinându-i să înțeleagă că era nevoie să ia în considerare adoptarea unor politici pentru munca hibridă. Iar rapoartele referitoare la cei care chiar se întorseseră la birou dezvăluiau adesea că oamenii fuseseră smulși fără milă din telemuncă spre a veni să

NU SUNT LA BIROU!

lucreze sub razele fluorescente ale luminii artificiale, într-un birou în mare măsură gol, pentru... a răspunde la e-mailuri și a îndura maratoane de ședințe pe Zoom. Era tot ce putea fi mai rău din ambele paradigme ale muncii.

În lunile care au urmat după apariția cărții, cursul vieții oamenilor a revenit, în mare parte, la matca sa prepandemică. Arenele sportive, barurile și sălile de concerte s-au umplut până la refuz, iar liniile aeriene au fost martorele unei reveniri masive în transportul de călători, fapt ce le-a pus la încercare. Și totuși, un loc care nu a revenit la vechiul firesc (sau, cel puțin, a revenit într-o altă formă) a fost biroul. Multe companii și-au încurajat angajații să revină la sediu, fluturându-le prin fața ochilor avantaje precum Taco Tuesday (obiceiul de a mânca taco marțea) sau *happy hour* (în intervalul liber ales de fiecare). Cu toate acestea, în prezent, mai puțin de 50% dintre angajați își fac apariția la birou 5 zile pe săptămână. (Estimări mai pesimiste arată că circa o treime dintre angajații care au muncă de birou s-au întors să lucreze la sediul instituției zi de zi.) În multe cazuri, lipsa unui plan structurat de revenire s-a soldat cu rezultatul că oamenii își fac apariția în diferite zile, transformând birourile pline de altădată în niște bizare încăperi pe jumătate goale.

Sondaj după sondaj, angajații și-au exprimat dorința în ceea ce privește viitorul muncii la birou: nu mai vor să revină exact la cum erau lucrurile înainte. Vor flexibilitate.

De fapt, nu e vorba doar de o simplă dorință. Tot mai multe date sugerează că lucrătorii sunt nu doar mai fericiți cu munca hibridă, ci și mai performanți. Conform unei cercetări de piață trimestrială întreprinse de Slack prin intermediul platformei Future Forum – care a sondat opiniile a peste 10 000 de angajați, cu tot felul de slujbe ce pot fi efectuate într-un grad oarecare de la distanță – acei respondenți cărora angajatorul le oferise un aranjament flexibil de muncă declarau că au, în ansamblu, o experiență mai pozitivă ca înainte, sub următoarele aspecte: echilibrul muncă/viață personală, capacitate de concentrare, productivitate, stres, satisfacție la job și, poate cel mai important, sentimentul apartenenței. Aceeași cercetare ilustrează faptul că aranjamentele de muncă hibridă sunt cele mai căutate de categoriile subreprezentate. Spre exemplu, 88% dintre respondenții asiatici și asiato-americani, dar

Prefață

și 83% dintre respondenții de origine afro-americană, precum și 81% dintre hispanici și-au exprimat preferința pentru un mod de lucru de la distanță sau hibrid, argumentând că un astfel de mediu ar fi mai incluziv, mai pașnic și mai productiv. Nu e surprinzătoare nici constatarea că 83% dintre mamele care lucrează au optat în mod clar pentru flexibilitate, în ceea ce privește locația și intervalul de lucru.

Pe măsură ce adunam tot mai multe date despre acest fenomen, o informație anume ni s-a părut deosebit de relevantă: o mulțime de oameni care înainte nu avuseseră privilegiul, iată, acum se bucurau (de aproape doi ani) de un oarecare nivel de flexibilitate – și, ca orice beneficiu, odată ce oamenii se obișnuiesc să-l aibă (asta însemnând că s-au instituit ritmuri noi de lucru și așteptări noi privind felul în care munca ar putea arăta și ar fi resimțită) e foarte greu să-l mai iei înapoi.

Munca flexibilă pare definitiv instalată în societate. Iar din acest motiv, noi suntem încrezători că o mare parte din ceea ce urmează în aceste pagini – analize istorice, exemple din viața reală și numeroase date statistice – te vor ajuta să înțelegi momentul de cotitură prin care încă mai trecem și în prezent. Multe dintre poveștile care s-au vehiculat în ultimii doi ani au încercat să înghesuie viitorul muncii într-un pachetel frumos ambalat, purtând eticheta: „S-a terminat cu birourile! Dar... stupoare, oamenilor le place la birou!”

Totuși, realitatea e mult mai complicată. Noi am constatat că ultimii trei ani (laolaltă cu stresul și toate sacrificiile care i-au însoțit) n-au însemnat doar un simplu referendum vizând munca, ci un soi de experiment de control, care a extras din viața noastră o singură variabilă din experimentul controlat: locul de muncă centralizat, așa cum îl știam noi în epoca modernă. Testul ne-a forțat să ne confruntăm cu micile plăceri, disfuncții, microagresiuni, nedreptăți, avantaje, inconveniente și rămășițe ale atmosferei din instituțiile în care ne petrecuserăm până atunci o mare parte din zilele lucrătoare, trudind acolo de la sosire până la plecare. Iar unele dintre aceste confruntări au scos la lumină o flexibilitate abia descoperită ori i-au ajutat pe lucrători să-și reia în stăpânire mici (dar semnificative) porții de autonomie. Alte fațete ale acestor confruntări s-au dovedit a fi nedemne sau inechitabile. Fiindcă unele

NU SUNT LA BIROU!

dintre perspectivele sau cerințele de schimbare emise de angajați s-au lovit de urechile unor executivi surzi.

În lunile care au urmat lansării pe piață a acestei cărți, noi i-am urmărit pe unii manageri îndărătnici cum se eschivau din fața curentului internațional de opinie prin care se regândea conceptul de muncă și se conturau noile planuri impuse de munca hibridă, în vreme ce ei se încâpățâneau să-și cârpească vechile planuri de revenire la birou. În plus, am avut de-a face cu tineri absolvenți care acum intrau pe piața muncii, găsind un mediu înstrăinat și disfuncțional, și care ne-au spus că experiența traumatică inițială s-a transformat în ceva inedit: o sănătoasă relație tranzacțională cu munca lor. Și am ascultat relatări care sugerau că noile generații își formează propriile așteptări și definiții (ambele surprinzătoare) despre ce înseamnă să ai o carieră.

Nu credem că acest extins experiment s-a încheiat. Încă ne mai aflăm în zona de inflexiune, acolo unde miza ni se pare foarte ridicată, iar munca hibridă e resimțită ca fiind stingheritoare și frustrantă. Dar tocmai un astfel de interval face schimbarea posibilă. Anii din urmă au reprezentat o perioadă agitată, provocatoare și neașteptată, marcată de schimbări (adesea în mai rău). Totuși, noi suntem optimiști că ceva bun și durabil va ieși din vremurile pe care le trăim. Și sperăm că volumul de față te va ajuta și pe tine să vezi asta.

Anne & Charlie
august 2022

Introducere

Orice-ai fi făcut în timpul pandemiei și al evenimentelor ieșite din comun ce au urmat-o, aceea nu a fost muncă la domiciliu.

„Cum să nu?!“, ai putea spune, amintindu-ți de toate acele zile în care ai stat în biroul improvizat din dormitor, amenajat în grabă, așa încât – în timpul conversațiilor de pe Zoom – să pară un mediu semi-profesional. Cei aproximativ 42% dintre americanii care au lucrat de la distanță în timpul pandemiei și-au petrecut majoritatea timpului în propria locuință, lipiți de un ecran, începând ziua de muncă la program în fiecare dimineață.¹ Literalmente, îți făceai meseria de acasă.

Dar nu prestai muncă la domiciliu. Munceai în izolare și sub presiune. Unii au asemuit această situație cu „a locui la serviciu“. Scriai frenetic un e-mail, în timp ce încercai să pregătești prânzul și să monitorizezi învățatul la distanță. Săptămâni la rând, ai fost blocat într-un apartament înghesuit, fără să-ți poți vedea prietenii sau familia extinsă; te-ai simțit epuizat și ai gestionat un nivel de stres pe care nu-l credeai posibil. Munca devenise viață, iar viața devenise muncă. Nu prosperai. Doar supraviețuiai.

Iată scenariul de coșmar: acesta ar putea fi viitorul „la distanță“. Până de curând, implementarea pe scară largă a muncii la domiciliu părea mai degrabă un exercițiu de gândire din paginile *Harvard Business Review*, decât o idee care ar putea funcționa în practică. Dar pandemia a obligat milioane de oameni să lucreze de la distanță, iar companiile au devenit curioase. Pentru un director financiar, perspectiva eliminării din bilanțul contabil a unui imobil scump din zona centrală este ispititoare, mai ales

NU SUNT LA BIROU!

dacă iei în considerare scăderea costului vieții când angajații pleacă din orașele scumpe. Un alt factor îl reprezintă eficiența: dispariția navei înseamnă mai mult timp pentru a răspunde la e-mailuri! Unele dintre cele mai mari companii din lume deja au inclus munca la distanță ca opțiune în viitorul apropiat, ceea ce înseamnă că acestea cred, la fel ca în cazul oricărei decizii economice, că ar putea aduce rezultate pozitive în activitatea generală a companiei. Iar reducerile lor de costuri vor fi suportate de tine.

Aceasta e realitatea sumbră a muncii la domiciliu așa cum o știm acum: promite eliberarea angajaților din lanțurile biroului, dar, în practică, profită de prăbușirea totală a echilibrului dintre muncă și viața personală.

Amândoi am trăit această realitate pe propria piele. În 2007, am susținut că am putea lucra ca reporteri, chiar mai bine, din afara orașului. Ne-am încărcat bagajele în mașină, în Brooklyn, și am făcut tranziția spre munca la domiciliu, din Montana, după mai mult de un deceniu de viață la birou. Anne – mai organizată, puțin mai introvertită din fire – s-a acomodat bine. Înainte de a face jurnalism, fusese cadru universitar; mersul la birou i se păruse întotdeauna mai ciudat, mai coercitiv decât să lucreze de la masa din bucătărie. Dar „flexibilitatea“ vieții academice – iar acum a vieții de jurnalist – însemna, de fapt, flexibilitatea de a munci *încontinuu*. Visul drumetțiilor montane zilnice s-a stins rapid. Lucra la fel de mult, dacă nu chiar mai mult decât o făcea în New York. Doar peisajul era mai frumos.

Lui Charlie îi place să discute despre diverse nimicuri cu colegii de la birou. Nu și-ar putea gestiona agenda, nici dacă asta i-ar salva viața. Se hrănește cu interacțiuni. Și a suferit imediat. Primele luni au fost confuze și chinuitoare. Și-a petrecut atât de mult timp scriind, trimițând e-mailuri și păstrând legătura prin mesaje pe Slack, expediate cu disperare de pe canapea, încât, atunci când se întindea noaptea în pat, îl treceau fiorii. Lucrul continuu de acasă l-a derutat; mintea și trupul lui erau incapabile să înțeleagă de ce se afla în „birou“ și, în același timp, se îndopa cu Netflix.

Charlie era absolut convins că mutarea urma să-i afecteze cariera – că avea să se izoleze, să devină invizibil pentru superiori, nemaiprimind sarcini de lucru. Se îngrijora că se deconectase de muncă și că pierduse întâlnirile și conversațiile spontane care generau idei noi. Așa

Introducere

că muncea obsesiv, iar șefii lui culegeau roadele, chiar dacă nu știau asta. Să lucreze în weekend? De ce nu? La urma urmei, era deja la birou. Lipsa navetei nu însemna ceva timp liber dimineața și seara; însemna să se dea jos din pat, să-și înhațe telefonul și să înceapă munca. Scria mai mult ca oricând; însă după câteva săptămâni a început să se simtă epuizat, căutând cu disperare orice activitate care l-ar fi ajutat să-și separe munca de timpul liber.

Ceva trebuia să se schimbe. Pentru a face munca la domiciliu sustenabilă – cu ani înainte ca pandemia să lovească –, a trebuit să găsim o cale pentru a întreține o viață personală sustenabilă, iar apoi să ne adaptăm slujbele în acel spațiu, nu invers. Acest lucru a presupus să ne deconectăm mai mult, dar și să ne schimbăm ritmul zilei și să scăpăm de rigiditatea care ne fusese insuflată de mediul de lucru modern.

Imediat ce am făcut aceste schimbări, lecția a devenit imediat clară: birourile pot fi intimidante. Ne obligă să ne planificăm zilele în funcție de navetă. Pun stăpânire pe atenția noastră prin întâlniri neprogramate, încropite la repezeală (uneori plăcute!). Așază *sentimentul* de productivitate mai presus de productivitatea reală. Reprezintă un focar de microagresiuni și bucle de comportamente ierarhice toxice. Nu este de mirare că cei care prosperă la birou sunt aproape întotdeauna acei oameni care au acumulat sau au fost crescuți cu numeroase privilegii identitare în afara lui.

Munca la domiciliu poate fi un semnificativ act de control și rezistență. Dar nu este un panaceu universal. Nu poate promite să elimine putregaiul din inima capitalismului modern. Toată dinamica toxică prezentată mai sus poate fi transferată în universul muncii de la distanță. Acest lucru este valabil mai ales dacă tu sau compania ta înțelegeți prin „muncă de acasă“ tot ce se întâmplă la birou, doar că acum tu ești cel care plătește chiria și utilitățile. Așadar, obiectivul acestei cărți este de a examina modul în care ne putem elibera de cele mai toxice, nebunești și frustrante aspecte ale muncii de birou. Nu doar prin schimbarea locului în care se desfășoară munca, ci și prin regândirea muncii pe care o facem și a timpului care îi este dedicat.

Această carte nu este un manual de instrucțiuni. Nu este nici o carte de dezvoltare personală, cel puțin nu în modul tradițional în care

NU SUNT LA BIROU!

percepem acest concept. Nu pretindem că am „descifrat“ totul. Găsirea unui echilibru între muncă și viața personală continuă să fie o strădanie dificilă pentru noi (și eșuăm tot timpul), parțial pentru că într-adevăr ne place ce facem. De asemenea, această carte îi vizează, în mod expres, pe cei 42% dintre angajați ale căror slujbe pot fi făcute la distanță, ceea ce implică o abordare departe de a fi universală. Dar pentru acei 42% (un procent în creștere), încercăm să înțelegem ce-i în neregulă, de consumăm atât de multe ore cu activitatea profesională, și să începem să găsim remedii.

Iată motivul pentru care ne raportăm la această carte mai degrabă ca la o hartă. Îți va arăta cum am ajuns la actuala noastră relație distrusă cu munca și încotro ne putem îndrepta. Putem face cale întoarsă, reluând aceeași dinamică de birou, chinuitoare și abuzivă ca înainte, însă de acasă. Oamenii își pot construi propria cale în afara celei deja bătătorite, așa cum au făcut-o ani de zile, luptându-se să-și mențină echilibrul în fața normelor corporative. Cei care au siguranța și privilegiul de a lucra la distanță după regulile lor vor culege roadele, în timp ce restul vor deveni angajați de mână a doua. Sau putem urma o a treia cale, în care chiar ziua de lucru – și așteptările angajaților – să fie reconceptualizate. Asta nu înseamnă, pur și simplu, implementarea unor ore de socializare pe Zoom sau transmiterea unei informații la nivelul întregii companii că este în regulă să-ți apară brusc copiii în teleconferință și să ceară o gustare. Acesta e tipul de schimbare care nu rezolvă nimic și obosește pe toată lumea.

Reconceptualizarea presupune să purtăm conversații oneste despre cât de mult muncesc oamenii și despre cum cred ei că pot munci *mai bine*. Nu mai mult. Nu prin asumarea mai multor proiecte, prin îmbunătățirea capacității de delegare sau prin participarea la mai multe ședințe. Nu creând „mai multă valoare“ pentru angajator, în detrimentul sănătății fizice și mintale a angajaților. În schimb, reconceptualizarea înseamnă să recunoști că o muncă mai eficientă implică, de fapt, *mai puțină* muncă, ore mai puține – ceea ce face oamenii mai fericiți, mai creativi, mai dedicați muncii pe care o fac și celor pentru care o fac. Presupune să analizăm temeinic cum instrumentele de comunicare online au o funcție de supraveghere și te stimulează să pretinzi că îți

Introducere

faci treaba în loc s-o faci *cu adevărat*. Acest proces va impune o organizare bazată pe cel mai eficient program de lucru preferat de angajați și manageri și luarea în considerare a responsabilităților legate de îngrijirea copiilor și a vârstnicilor, programele de voluntariat și fusuările orare.

Nu este un obiectiv ușor de atins. Nu există liste de control concrete la sfârșitul fiecărui capitol. Procesul e dificil și, drept să spunem, interminabil. Dar societatea noastră se află într-un punct de cotitură. Aspectele ale vieții noastre care înainte ne deranjau discret au devenit intolerabile; instituții publice care păreau de mult timp distruse acum ne distrug pe noi în mod activ. Foarte multe lucruri pe care le-am acceptat ca norme, de la practicile sănătății publice la orarele școlilor de stat, au potențialul să se schimbe. În absența unei guvernări viziionare, imboldul schimbării i-a revenit adesea individului, dar tot la indivizi vedem mișcări bazate pe echitate, egalitate, justiție rasială și economică.

Propunerile de politici care ghidează aceste mișcări sunt ambițioase, iar detaliile pot părea complexe. Dar ideile din spatele lor sunt elegante prin simplitate: atunci când o instituție este distrusă, aceasta nu poate fi reformată prin măsuri graduale care doar ating problema, fără să ajungă la esența ei. Astfel de instituții trebuie să fie reimaginat. Nu în sens utopic, ci cu vigoare față de modul în care puterea este acumulată și distribuită.

Acest proces va fi dificil și diferit pentru fiecare companie. S-ar putea, cel puțin la început, să pară radical. Capitalismul este prin natura sa exploatator, dar în același timp – cel puțin în viitorul apropiat – constituie sistemul nostru economic. Dacă trebuie să trăim în temeiul acestuia, cum îl putem influența așa încât experiența noastră să implice mai puțină suferință? Nu numai pentru angajații de la „birou“, ci și pentru membrii de familie apropiați, pentru societatea în care trăim și pentru restul lumii aflate în aceeași situație?

Teza acestei cărți este că munca la distanță – nu munca la distanță în timpul pandemiei, nu munca la distanță sub constrângere – îți poate schimba viața. Te poate elibera din lanțul productivității permanente. Te poate face mai fericit și mai sănătos, dar totodată îți poate face comunitatea mai fericită și mai sănătoasă. Poate face munca de acasă mai

NU SUNT LA BIROU!

echitabilă și te poate ajuta să fii un prieten, un părinte și un partener mai bun. Poate, oarecum ironic, spori inclusiv solidaritatea între angajați. Te poate ajuta să trăiești cu adevărat tipul de viață pe care pretinzi în postările tale pe Instagram că o trăiești, permițându-ți să explorezi activitățile independente din viața ta, de la hobby-uri la implicare civică.

Și nici nu trebuie să fie o muncă 100% de la distanță: nimeni nu sugerează că ai terminat-o complet cu biroul. Iată cum s-a exprimat directorul executiv al J.P. Morgan, în februarie 2021: „Cred că sunt zero șanse să ne întoarcem la birou cu 100% prezență în 100% din timp. Iar ca toată lumea să lucreze tot timpul de acasă, tot zero șanse sunt.”⁴² Pentru majoritatea oamenilor, spațiul tradițional de birou se va combina, într-o anumită formă, cu spațiul comun de lucru, cafeneaua, masa de bucătărie a prietenilor noștri și cu propriul nostru mediu de lucru de acasă. Indiferent cum a arătat spațiul tău izolat și înghesuit din timpul pandemiei, nu așa arată viitorul muncii.

Vedem o șansă reală de reparare a relației noastre cu munca – care este profund subminată, mai ales aici în America, dar și în alte țări, într-o măsură tot mai mare. Munca, multă vreme o sursă de inspirație și de demnitate, precum și perspectiva prețioasă a unei mobilități în ascensiune s-au blocat și ne-au prins în capcană. Nu vrem să părem revizionști; aceeași muncă a fost uneori mizerabilă. Dar pentru atât de mulți reprezentanți ai profesiilor liberale a devenit, mai presus de toate, o identitate, erodând treptat celelalte aspecte care formează o existență umană bogată și completă.

Vestea bună este că putem schimba această situație, însă numai dacă ne angajăm să reconfigurăm locul muncii în viața noastră. În acest moment, prioritățile noastre sunt inversate. În loc să ne schimbăm *viața* pentru a deveni angajați mai buni, trebuie să ne schimbăm *munca* pentru a ne îmbunătăți viața.

Pentru a atinge acel potențial de schimbare, am structurat această carte în jurul a patru concepte generale. În cazul fiecăruia, vom explora forma premergătoare pandemiei, vom analiza ce nu funcționa sau ce fusese de mult distrus, precum și modul în care munca la distanță ar putea schimba, exacerba sau, mai optimist, ar putea începe să oprească agravarea problemelor existente.

FLEXIBILITATEA

În ultimii 40 de ani, cărțile de economie, publicațiile financiare și liderii din domeniu au fetișizat ideea „flexibilității” corporative. Obsesia față de companiile „agile” ar trebui, teoretic, să implice o obsesie similară pentru adaptare: la programe diferite, la stiluri de lucru diferite, la locuri diferite. În schimb, „flexibilitatea” n-a fost decât un cuvânt-cheie pentru capacitatea unei companii de a angaja și a concedia rapid angajați, în funcție de nevoi. A devenit treptat justificarea călăuzitoare a economiei liber-profesionale și contractuale, care a ademenit angajații cu promisiunea descătușării lor din constrângerile unei slujbe tradiționale de la 9.00 la 17.00.

Beneficiile economiei flexibile s-au revărsat aproape în întregime asupra corporațiilor, întrucât angajații se luptă cu niveluri de instabilitate fără precedent la locul de muncă. Angajații temporari își pot adapta programul în funcție de propriile nevoi, dar sunt întotdeauna în căutarea unei noi slujbe, întrebându-se mereu dacă muncesc suficient, căutând mereu să obțină ceva care să se apropie de siguranța unei slujbe de birou cu normă întreagă, în locul *angajamentului* precar, mereu schimbător.

Viitorul muncii de birou trebuie să fie ghidat de o formă de flexibilitate nouă și autentică, în care nu angajații înșiși, ci *munca* să devină mai maleabilă. Flexibilitatea autentică este elementul de bază al acestui proiect de recondiționare a muncii: fără ea, nu poți schimba în mod semnificativ cultura muncii, relația pe care o ai cu tehnologia sau dedicarea față de comunitate. Dacă eliberezi angajații de programul stabilit în mod arbitrar, creezi spațiu pentru tot felul de schimbări: în modul în care experimentăm munca de zi cu zi, în capacitatea noastră de a ne îndeplini sarcinile, în relația cu oamenii care fac viața să merite trăită.

Cum arată în practică flexibilitatea autentică? Aceasta presupune regândirea tipurilor de sarcini și colaborări care trebuie să se desfășoare în mod sincron și a celor care se pot desfășura asincron, precum și stabilirea numărului de zile în care ne-am dori ca angajații să vină la birou, pentru cât timp și în ce scop. De asemenea, include extinderea fișei postului pentru a satisface mai bine nevoile de timp și

NU SUNT LA BIROU!

de spațiu ale persoanelor cu dizabilități și ale celor care au îndatoriri de îngrijire a membrilor familiei. Totodată, va necesita implementarea unor limite reale, respectate, menite să garanteze că „munca flexibilă“ nu pune stăpânire pe tot programul angajaților.

CULTURA

Există un mod în care o organizație se definește public și un mod în care angajații își trăiesc zilnic viața în acea organizație. Undeva în spațiul dintre aceste două perspective se află *cultura organizațională* – care, odată instaurată, poate fi incredibil de greu de schimbat (mai puțin în cazul unui eveniment atât de dramatic precum, ei bine, o pandemie ce alterează paradigma).

Vom analiza modul în care companiile se identifică – în calitate de club, grup de șmecheri, mulțime de dependenți de muncă, gașcă de tradiționaliști inflexibili, dar de încredere, și, mai ales, de „familie“ –, precum și ce standarde de comportament, exploatare, risipă, productivitate, ierarhie, respect (sau lipsa acestora) se manifestă în cadrul lor.

Când un birou se mută total sau parțial la distanță, apare ideea consolidării culturii existente, în mare parte născută din teamă. Companiile implementează mai multe întâlniri și mai multă comunicare micromanagerială, în tentativa de a menține ierarhiile existente. Dar conducerea de dragul conducerii nu este una competentă – ceva ce anul pandemic a evidențiat foarte clar. Poți schimba cultura companiei. Însă această schimbare nu trebuie să înceapă doar cu directorul general sau cu angajații luați separat, ci cu o regândire majoră a modului în care conducerea arată în practică, înăuntrul și în afara biroului tradițional.

Chiar și atunci când cultura organizațională a companiei tale nu este bună doar în teorie sau bună doar pentru conducere, ci este *cu adevărat* bună, tot va avea nevoie de planificare și sârguință, pentru a lămurii cum poate integra o activitate mai flexibilă. Iar dacă e toxică, munca flexibilă nu o va remedia, însă ar putea să asigure spațiul necesar pentru a demara reconfigurarea obiectivelor.

TEHNOLOGIA

Adesea ne gândim la tehnologiile de la birou prin prisma dispozitivelor noastre digitale: computerele, telefoanele noastre inteligente, precum și programele și aplicațiile ce rulează pe ele. Totuși, foarte multe elemente ale culturii de birou decurg din maniera de proiectare – care include totul, de la arhitectura fizică ce poziționează angajații într-o clădire până la arhitectura digitală ce determină când și cum interacționezi cu mesajele tale de pe Slack. O mare parte din tehnologiile de la birou (de la temutul *open space* la e-mailurile de serviciu) a fost proiectată cu speranțe utopice, doar pentru a intra în coliziune cu imperatiile corporative și a degenera treptat, făcând munca *mult* mai rea. Același lucru este valabil pentru extraordinarul campus din Silicon Valley, pentru scaunul ergonomic Aeron și Calendarul Google: invențiile grozave, menite să rezolve probleme, au provocat probleme noi, mai mari și mai teribile decât și-ar fi imaginat vreodată creatorii lor.

Atunci, întrebarea poate fi formulată astfel: Cum putem întrerupe actuala noastră dependență de tehnologia și designul care generează muncă mai multă – și mai plictisitoare? Cum separăm tehnologia de noțiunea vagă, dar nemiloasă de productivitate? Cum creăm spații de muncă mai adaptabile la o utilizare mai flexibilă, fără a semăna cu acele hoteluri alienante, lipsite de personalitate, în care poți închiria o cameră pentru a lucra? Acestea sunt provocări care necesită o strategie mai bună decât Inbox Zero, mai multă viziune decât un monstru precum WeWork și mai multe nuanțe decât instrumentele care pun semnul egalității între „timpul de lucru” și „timpul în care cursorul se deplasează pe ecran”.

În tehnologia, instrumentele și designul nostru, putem vedea cel mai repede schimbările cele mai profunde. Schimbarea modului în care comunicăm despre munca noastră – și variabilitatea spațiilor în care o facem – ne transformă programul zilnic și ne remodelează structura zilei. În trecut, tehnologia și designul de birou erau orientate spre identificarea modului în care poți determina angajații să petreacă mai mult timp la muncă și/sau muncind. Acum, misiunea noastră este să le folosim pentru a ne ajuta să facem opusul.

COMUNITATEA

Ce-ai face, dacă ai avea un control mai mare asupra vieții tale? Ți-ai începe fiecare zi cu o plimbare? Ai demara, în sfârșit, acel program de antrenament? Ce-ai zice de alegerea unor noi hobby-uri? Ce te oprește acum? Se dovedește că... tocmai slujba ta.

Munca va fi mereu o parte importantă a vieții noastre. Totuși, ceea ce sugerăm noi este că ar trebui să înceteze să fie principalul ei factor organizator: principala sursă de prieteni, de valoare personală sau de apartenență. Când munca ne copleșește viața, comunitatea noastră restrânsă suportă consecințele. Oferim și primim *mai puțin*: mai puțină grijă, mai puțină bună intenție, mai puțină comunicare. Dar munca flexibilă cu adevărat – și descentralizarea slujbelor noastre – ne poate elibera, astfel încât să începem a recultiva și restructura relația cu noi înșine și cu comunitatea. Desigur, poate că nu mai vei fi la fel de apropiat de colegi. Dar dacă alte aspecte ale vieții te vor face să te simți iubit, înțeles, apreciat și important, va mai conta?

În practică, această descentralizare ne-ar putea oferi timp suplimentar, necesar pentru a echilibra efectiv distribuția muncii între membrii gospodăriei. Ți-ar permite să descoperi ce-ți place să faci în timpul liber, atunci când nu îți consumi acest timp recuperându-te după volumul de muncă prestată. Ar însemna identificarea unui scenariu pentru îngrijirea copiilor sau a vârstnicilor, care să fie mai puțin obositor. Nu trebuie să includă și mai multe sarcini, mai multe roluri pe care să ți le asumi când ești acasă, mai multă presiune pentru a le face pe plac tuturor. Atunci când munca devine cu adevărat flexibilă în raport cu nevoile noastre, zilele capătă o semnificație coerentă și sănătoasă – pentru noi înșine, dar și pentru oamenii care fac ca această viață să merite trăită.

Iar asta presupune să te conectezi și cu comunitatea ta extinsă. Înainte de pandemie, națiunea americană atinsese una dintre cele mai mici rate de coeziune socială din istoria modernă. Investim mai puțin și avem mai puțină încredere unii în alții. Suntem mai puțin dispuși să ne sacrificăm pentru oameni pe care nu-i cunoaștem. Suntem mult mai concentrați pe soarta individuală – pe *mine* și *al meu* – decât pe soarta societății în ansamblu. Când existența noastră se simte amenințată și

Introducere

precară, avem tendința să ne comportăm așa cum am fost învățați în momentele de criză: *pune-ți masca de oxigen mai întâi ție, înainte de a-i ajuta pe cei din jurul tău.*

Există o multitudine de motive pentru acest declin al coeziunii sociale, majoritatea legate de capitalismul neîngrădit, de lipsa resurselor și de refuzul general de a trata în mod autentic inegalitățile profunde și longevive de gen și rasă. Dar, ca specialiști, am contribuit și, totodată, am reacționat la acest declin *muncind mai mult.* Această strategie are uneori drept rezultat un venit (nesemnificativ) mai stabil, însă duce și la alienare, singurătate și diminuarea considerabilă a sentimentului de apartenență. Când muncim tot timpul, facem mai puțin voluntariat, petrecem mai puțin timp alături de oameni ca noi sau diferiți de noi. Poate că ne place zona în care trăim, dar nu ne manifestăm această afecțiune printr-o implicare reală.

Munca flexibilă, prestată corespunzător, înseamnă să lucrezi efectiv mai puțin și să aloci mai mult timp, investiții și intenții în comunitatea extinsă. În practică, înseamnă mai mult decât să ai timpul necesar pentru a face voluntariat în biblioteca locală. Înseamnă să te asiguri că acel consiliu al bibliotecii nu este format doar din oameni ca tine. Înseamnă mai mult decât să lucrezi într-o fermă locală, sprijinită de comunitate. Înseamnă să investești timp pentru a identifica soluții la insecuritatea alimentară din comunitatea ta. Înseamnă să găsești timp pentru tine însuși și, odată găsit, să folosești o parte din acel timp pentru a îmbunătăți viața tuturor celor din jur.

De aceea, noi vom analiza, în același timp, cum tranziția spre munca cu adevărat flexibilă poate avea efecte semnificative asupra planificării urbane, a spațiilor pentru adunări publice și private, precum și asupra multor domenii, de la îngrijirea copiilor la solidaritatea sindicală. Orașele se contractă și se extind tot timpul, dar cum ne putem opune transformărilor care apar în consecință și limitează accesul fiabil la transportul public, la școlile bine finanțate și la sursele de alimente proaspete? Cum se adaptează orașele mici la un aflux de muncitori bine plătiți de companii din alte zone, în timp ce salariile locale rămân scăzute? Ce planuri trebuie să fie implementate, atât la nivel guvernamental, cât

NU SUNT LA BIROU!

și corporativ, pentru a combate activ și intensiv stratificarea dintre cei care își pot controla ritmul muncii și cei care nu pot?

Bunăstarea viitoare a comunității extinse ne cere să acordăm atenție acestor întrebări acum. Pentru că, într-un final, toate aceste schimbări vor fi resimțite drept superficiale și lipsite de valoare, în cazul în care comunitatea din care faci parte ajunge să sufere.

Munca intelectuală – principalul tip de muncă prestată de la distanță – este, până la urmă, o muncă privilegiată. Iar problemele ei sunt, uneori, poleite: prea puțini dintre cei care se luptă cu munca la domiciliu se chinuie și să pună mâncare pe masă. Dacă pandemia ne-a arătat ceva, este că busola care ne ghidează capacitatea de a identifica și recompensa munca esențială a fost necalibrată. Obsesia noastră pentru productivitate ne-a distras de la inegalitățile sistemice, înghițind timpul și energia necesare pentru susținerea schimbării. Unul dintre refrenele vremurilor actuale este: „Nu știu cum să te fac să-ți pese de alți oameni.“ Iar una dintre cele mai simple soluții ar putea fi să le acordăm oamenilor timpul și libertatea psihică de a le păsa cu adevărat și de alte lucruri, decât de ei înșiși și de familia lor.

Mai există, însă, și o a doua posibilitate de schimbare totală, privitor la ce și pe cine apreciem. Dacă ne îndepărtăm atenția de la productivitatea continuă, putem regândi, la nivel colectiv, indicatorii sociali ai succesului. O societate obsedată de valoarea acțiunilor, de PIB și de crearea avuției corporative îi va aprecia și recompensa pe cei care sporesc acești indicatori: bancherii, investitorii, brokerii. O societate preocupată de calitatea vieții, de serviciile sociale și de indicatorii din domeniul sănătății apreciază și recompensează un grup foarte diferit de oameni. Înainte și în timpul pandemiei, lucrătorii indispensabili s-au zbatut să primească o plată echitabilă și protecție adecvată, tocmai pentru că munca lor nu era apreciată. Dar dacă ar fi fost? Și dacă unul dintre pașii-cheie pentru a ajunge acolo ar fi fost ca lucrătorii neesențiali (ca noi!) să-și schimbe percepția asupra propriei persoane?

Ani la rând, mulți dintre noi ne-am comportat ca și cum slujba ar domina orice alt aspect al vieții. Nu ne face plăcere s-o spunem cu voce tare, dar acțiunile noastre dezvăluie adevărata mentalitate: ne punem

Introducere

reușitele profesionale mai presus de familie, dezvoltare personală și sănătate, ba chiar mai presus de comunitate. O parte din acest devotament este înrădăcinat în teama noastră de instabilitate. Însă parțial derivă și din modul în care ne-am convins că munca noastră este importantă, pentru că am avut nevoie să justificăm cât din noi, câți ani și câte ore i-am dedicat.

Acest tip de angajament emoțional ne împiedică să luăm munca așa cum este: nu o salvare, nu o „familie“, ci o *slujbă*. Ne împiedică și să ne organizăm sau să cerem condiții mai bune pentru alți angajați, la locul nostru de muncă și în altele. Este paradoxal, dar capacitatea de a-ți decentraliza munca – și de a o separa, oricât de puțin, de identitatea ta – chiar te face un susținător mai bun al *altor* lucrători.

Prestată greșit, munca flexibilă nu face decât să exacerbeze diviziunile de clasă, separându-i și mai mult pe adevărații lucrători esențiali de cei care pot lucra din siguranța casei lor. Într-acolo ne îndreptăm, dacă nu facem schimbări majore în modul în care percepem munca și în care-i susținem pe alții. În același timp, un viitor conceput în mod deliberat pentru a fi flexibil ne-ar oferi ceva remarcabil: eliberarea, în moduri semnificative și durabile, de muncă. Nu lucrăm de acasă pentru că munca este cea care contează cel mai mult. Lucrăm de acasă ca să ne eliberăm, pentru a ne concentra pe ceea ce contează cu adevărat.