



Simone
Stolzoff

ŻYCIE TO COŚ WIĘCEJ NIŻ PRACA

Jak odzyskać równowagę
między sferą zawodową
i prywatną

Spis treści



Wprowadzenie	
Jak praca stała się czymś więcej niż tylko pracą	11
Ile to jest warte	
O micie, że jesteśmy tym, co robimy	29
Religia workizmu	
O micie, że praca może być twoim bogiem	49
Umiłowanie pracy	
O micie wymarzonej pracy	69
Zatracić samego siebie	
O micie, że praca decyduje o twojej wartości	91
Relacje w pracy	
O micie, że w pracy możemy czuć się jak w rodzinie	115
Poza godzinami	
O micie, że dłuższa praca zawsze prowadzi do lepszych efektów	141
Pracuj ciężko i idź do domu	
O micie wspaniałych dodatków pozapłacowych	169
Gra o status	
O micie, że status równa się sukces	189

Świat z mniejszą ilością pracy	
O micie granic osobistych	213
Epilog	235
Podziękowania	243
Przypisy	247
Bibliografia	267

Wprowadzenie



Jak praca stała się czymś więcej niż tylko pracą

Biznesmen siedzi na plaży w małej wiosce rybackiej. Nagle zauważa łódź zbliżającą się do brzegu. Pod wrażeniem połowu pyta rybaka, ile czasu zajęło mu złapanie wszystkich tych wspaniałych ryb.

„Och, niezbyt wiele” – odpowiada rybak.

„Więc dlaczego nie zostałeś na morzu dłużej, żeby złapać więcej ryb?” – pyta zaskoczony biznesmen.

„Bo więcej nie potrzebuję”.

„No a jak wygląda twój dzień?”

„Cóż, rano lubię pospać, ale kiedy wstanę, wypływam na połów, po powrocie bawię się z moimi dziećmi, ucinam sobie drzemkę z żoną, a wieczorem idę z kolegami do miasta, gdzie pijemy wino i gramy na gitarze” – wyjaśnia rybak.

Biznesmen jest zszokowany. Chwali się, że ma tytuł MBA i gdyby rybak zechciał go posłuchać, to on może mu pomóc rozwinąć biznes. „Mógłbyś kupić większą łódź – sugeruje – a zyski z większych połowów wykorzystać do otwarcia własnej fabryki konserw”.

„A dalej co?” – pyta rybak.

„Wtedy mógłbyś przenieść się do miasta, żeby otworzyć centrum dystrybucji”.

„A co później?”

„A później mógłbyś zacząć działać na skalę międzynarodową i wejść ze swoją firmą na giełdę” – kontynuuje biznesmen. „W odpowiednim momencie mógłbyś sprzedać akcje i stałbyś się bardzo bogatym człowiekiem!”

„A co robiłbym później?”

„No cóż, wtedy mógłbyś przejść na emeryturę, przenieść się do małej wioski rybackiej, spać do późna, wstawać, złowić kilka ryb dla przyjemności, bawić się ze swoimi dziećmi, ucinać sobie drzemki z żoną, a potem dołączać do swoich kumpli w mieście, aby pić z nimi wino i grać na gitarze”.

Na te słowa rybak tylko uśmiecha się pod nosem i rusza dalej przed siebie.

Uwielbiam tę małą przypowieść. To adaptacja niemieckiego opowiadania z 1963 roku, która od tego czasu została przetłumaczona na wiele języków i zyskała ogromną popularność². W światopoglądzie tego biznesmena i w jego myśleniu o pracy jest coś szczególnie amerykańskiego. Mantra Amerykanina mogłaby równie dobrze brzmieć: „Produkuję, więc jestem”.

Pytanie: „Czym się zajmujesz?” jest zwykle pierwszym, które zadajemy, gdy poznajemy kogoś nowego. Pamiętam, że kiedyś zapytałem poznanego w hostelu Chilijczyka, co on robi. „Chodzi ci o pracę?” – odpowiedział z taką miną, jakbym pytał go o stan konta bankowego. To oczywiste, że każdy z nas robi w życiu różne rzeczy. Jednak w Stanach Zjednoczonych sposób, w jaki my, ich mieszkańcy, zarabiamy pieniądze, jest równoznaczny z tym, kim jesteśmy. Nasze źródła utrzymania stały się naszym życiem.

Kiedy analitycy z Pew Research Center zapytali Amerykanów, co nadaje ich życiu sens, respondenci prawie dwukrotnie częściej wymieniali karierę zawodową niż partnera³. Praca była źródłem sensu życia w większym stopniu niż wiara i przyjaciele. Z innych badań wynika, że 95 procent amerykańskich nastolatków – nastolatków! – uznaje, że kariera lub praca, którą lubią, będzie „niezwykle lub bardzo ważna dla nich w dorosłym życiu”⁴. Satysfakcjonująca kariera znalazła się najwyżej na liście priorytetów – wyżej nawet niż zarabianie pieniędzy i pomaganie ludziom w potrzebie.

Ale fetyszyzacja pracy nie jest zjawiskiem ograniczonym wyłącznie do Stanów Zjednoczonych. W naszym coraz bardziej zglobalizowanym świecie kultura pracy nie ma granic. Amerykańska kultura pracy i systemy zarządzania są przedmiotem eksportu tak samo jak Big Mac i dzinsy Levi’s⁵. Czytelnicy spoza Stanów Zjednoczonych doskonale wiedzą, że wiele trendów i przykładów amerykańskiego stosunku do pracy odzwierciedla doświadczenia

pracowników także w ich krajach – zwłaszcza wśród osób najlepiej zarabiających.

Dla „białych kołnierzyków” praca stała się czymś w rodzaju tożsamości religijnej: oprócz wypłaty zapewnia odpowiedni status, przynależność do określonej grupy społecznej oraz poczucie celu. Dziennikarz Derek Thompson nazwał to nowe zjawisko „workizmem”⁶. Osoba dotknięta tą przypadłością próbuje szukać sensu w swojej pracy, podobnie jak wierzący szuka sensu w swojej religii. Według Thompsona w wieku XX byliśmy świadkiem wielkiej ewolucji pracy: od obowiązku przez symbol statusu aż po sposób samorealizacji. Spojrzenie na historię mojej rodziny potwierdza tę teorię.

Moja włoska babcia nie oczekiwała, że praca będzie odzwierciedleniem jej tożsamości. Po śmierci mojego dziadka robiła to, co musiała, aby zatroszczyć się o pięcioro dzieci. Otworzyła kawiarnię w małym miasteczku na obszarze włoskiego buta i pracowała tam przez trzydzieści lat. Aż do śmierci miała jeden biceps bulwiasty, wyrobiony od nieustannego pociągania w dół ręcznej dźwigni ekspresu do kawy. Jej tożsamość była oczywista. Przede wszystkim była osobą wierzącą. A następnie matką, babcią, siostrą i mistrzowską producentką domowego makaronu. Praca w kawiarni sprawiała mojej babci przyjemność – może nawet była przez nią kochana – ale z całą pewnością jej nie definiowała.

Moja matka wychowała się w tym samym włoskim miasteczku, gdzie nadal mieszka całe jej rodzeństwo.

Gdyby podążyła wyznaczoną ścieżką, poszłaby na lokalny uniwersytet, kupiła dom w odległości pieszej przechadzki od domu rodzinnego i każdego dnia około pierwszej dołączałaby do reszty rodziny na *orecchiette*. (W jej rodzinnym mieście sklepy i biura zamykane są popołudniami na kilka godzin *riposo*, podczas których pracownicy mogą zadbać o niezwiązane z pracą priorytety, takie jak rodzina, jedzenie i odpoczynek).

Jednak moja mama dostała stypendium na studia w Rzymie, na imprezie wakacyjnej w Szwajcarii poznała uroczego Amerykanina i przeprowadziła się do San Francisco. Postanowiła studiować psychologię, co było wyrazem jej osobistych zainteresowań, ale wynikało również z pragnienia uzyskania stabilności ekonomicznej. Ona także kocha swoją pracę, ale traktuje ją jako środek do osiągnięcia celu. Pracuje, by móc kupować pomidory z targu, latać do Włoch każdego lata i inwestować w edukację syna.

Mój tata również jest psychologiem i prawdopodobnie najbliższym mu w mojej rodzinie do workisty. Pamiętam, jak zapytałem go kiedyś o rodzaj filantropii, który jest mu najbliższy. „Ja za rodzaj filantropii uważam swoją pracę” – odparł. „W ten sposób daję coś ludziom”. Mój ojciec chce pracować tak długo, jak długo będzie w stanie zapamiętać imiona swoich pacjentów. Nawet podczas pandemii wracał do gabinetu, kiedy tylko mógł.

Historia mojej rodziny zdaje się potwierdzać kilka zasadniczych faktów na temat workizmu: workizm to zjawisko typowe dla Amerykanów, choć z pewnością

występuje również w innych miejscach; jest szczególnie powszechny wśród grup uprzywilejowanych, choć istnieje również w społecznościach mniej uprzywilejowanych; jest zjawiskiem stosunkowo nowym, bardziej widocznym wśród moich rówieśników niż w pokoleniu moich dziadków. Współczesna ideologia workizmu stanowi połączenie dwóch odrębnych dążeń – do pieniędzy i do uzyskania wewnętrznego spełnienia. Te dążenia nie zawsze są ze sobą zgodne, a jednak coraz częściej oczekujemy, że nasza praca zaspokoi obie potrzeby⁷.

Dzielię się tu odrobiną historii mojej rodziny, przede wszystkim po to, byś mógł mnie poznać i zrozumieć, kim jestem. Mam na imię Simone i jestem workistą. A raczej osobą wychodzącą z workizmu. Przez całe życie chciałem być dziennikarzem, projektantem, prawnikiem, dyplomata, poetą i łapaczem drużyny baseballowej San Francisco Giants. Swoją karierę zawodową spędziłem na poszukiwaniu „zawodowej bratniej duszy” – pracy, która nie tylko pozwoli mi opłacić rachunki, ale będzie także swoistym odzwierciedleniem tego, kim jestem.

Jednak ta książka to nie pamiętnik. Temat ten jest bliski mojemu sercu, więc chciałem zbadać, dlaczego praca stała się najważniejsza nie tylko dla mojej tożsamości, lecz także dla tożsamości tak wielu ludzi. Przeprowadziłem wywiady z ponad setką pracowników – od prawników korporacyjnych na Manhattanie po przewodników kajakowych na Alasce, od rodziców pozostających w domu w Kopenhadze po pracowników fast foodów w Kalifornii – aby na koniec

wybrać dziewięć osób przedstawionych w kolejnych rozdziałach. Zdecydowałem się skupić przede wszystkim (ale nie wyłącznie) na historiach pracowników wiedzy w Stanach Zjednoczonych z dwóch powodów.

Po pierwsze, Stany Zjednoczone znajdują się aktualnie w środku trendu ogólnokrajowego, który przeczy zarówno historii, jak i logice. Aż do naszych czasów bogactwo było odwrotnie skorelowane z liczbą przepracowanych godzin. Im człowiek był bogatszy, tym mniej pracował, ponieważ mógł sobie na to pozwolić. Jednak w ciągu ostatniego półwiecza osoby o najwyższych zarobkach były odpowiedzialne za jedne z największych *wydłużeń* czasu pracy. Oznacza to, że ci Amerykanie, którzy mogą sobie pozwolić, by pracować najmniej, pracują więcej niż kiedykolwiek.

Po drugie, postanowiłem skupić się przede wszystkim na pracownikach wiedzy, ponieważ oni najczęściej szukają w pracy sensu i tożsamości. Zjawisko to dotyczy osób o wysokich zarobkach na całym świecie. Od Szwecji po Koreę Południową zamożniejsi i lepiej wykształceni wskazują swoją pracę jako źródło poczucia sensu blisko dwukrotnie częściej niż osoby o niskich zarobkach i osoby bez wyższego wykształcenia⁸. Powodów jest wiele, ale należy zauważyć, że osoby o wysokich zarobkach rzadziej mają inne źródła aktywności nadającej sens ich życiu, takie jak praktyki religijne.

Ale chociaż kultura zawodowa traktuje pracę jako oś centralną, wokół której krąży cała reszta życia, większość pracowników na świecie nie pracuje, aby się samorealizować;

nie, ludzie w większości wciąż pracują po to, aby przetrwać. „Ludzie, którzy kochają to, co robią, są błogosławieni” – powiedział mi Hamza Taskeem, kucharz pracujący w tej samej pakistańskiej restauracji od osiemnastu lat. – „A ja pracuję tylko po to, by mieć z czego żyć”.

Prawdę powiedziawszy, niewielu Amerykanów jest odpornych na *kulturę* workizmu panującą w tym kraju. Niezależnie od klasy prawie każdy pracownik, z którym rozmawiałem, miał coś do powiedzenia na temat presji życia w kraju, w którym poczucie własnej wartości i praca są tak ściśle powiązane. Tutaj kapitalizm to nie tylko system ekonomiczny, to także filozofia społeczna – filozofia wyznająca pogląd, że wartość człowieka wyznacza praca, którą wykonuje. W Stanach Zjednoczonych produktywność jest czymś więcej niż tylko miarą; to dobro moralne.



Aby zrozumieć zjawisko workizmu we współczesnych Stanach Zjednoczonych, warto spojrzeć wstecz i zobaczyć, jak w ogóle znaleźliśmy się w tym miejscu. Dwieście lat temu prawie o nikim nie mówiło się, że zrobił karierę – przynajmniej nie w sensie dzisiejszym. Traktowano ją jako historię zawodowego rozwoju i zmian. Większość Amerykanów była rolnikami, podobnie jak ich rodzice i dziadkowie. Godziny pracy rolnika dyktuje słońce, a nie szef czy algorytm planowania. Intensywność pracy ma związek z naturalnym cyklem pór roku: człowiek jest bardziej zajęty podczas zniw, a prawie bezczynny zimą. Jednak rewolucja przemysłowa

wprowadziła nas w erę, w której produktywność nie była już ograniczona porami roku i światłem słonecznym. W połowie XIX wieku pracownicy fabryk regularnie pracowali po dziesięć lub dwanaście godzin dziennie, sześć lub siedem dni w tygodniu.

Choć dziś „od dziewiątej do piątej” stało się synonimem dnia pracy, współczesne standardy, takie jak ośmiodzinny dzień pracy, czterdziestogodzinny tydzień pracy i dwudniowy weekend, nie zawsze były normą. To efekt ciężkiej walki związków zawodowych. „Osiem godzin na pracę, osiem godzin na odpoczynek, osiem godzin na to, co zechcemy” – takie postulaty towarzyszyły protestom robotniczym w Chicago w 1886 roku. Choć konwencje określające, jak, kiedy i dlaczego pracujemy, podległy od tamtego czasu standaryzacji, nie są one ani naturalne, ani stałe. Zostały wynegocjowane i mogą być negocjowane ponownie.

Społeczeństwo w mniejszym stopniu skoncentrowane na pracy jest powracającym co jakiś czas amerykańskim marzeniem. W eseju *Economic Possibilities for Our Grandchildren* z 1930 roku ekonomista John Maynard Keynes przewidywał, że w 2030 roku będziemy pracować już tylko piętnaście godzin tygodniowo. Keynes uważał, że jednym z najbardziej palących pytań XXI wieku będzie to, w jaki sposób spędzać czas wolny⁹. W 1965 roku w Kongresie przeprowadzono długie wysłuchanie, które miało pomóc przygotować się do dyskusji na temat zbliżającego się nieuchronnie dwudziestogodzinnego tygodnia pracy¹⁰. Kongresmeni obawiali

się, że do 2000 roku Amerykanie będą wyjeżdżać na urlopy tak często, że trzeba będzie zmodernizować infrastrukturę kraju, aby dostosować ją do zwiększonej liczby podróży. Niestety, te wizje pięciodniowych weekendów i dużej ilości wolnego czasu jeszcze się nie ziszczyły.

Jednak przez większość XX wieku presja ze strony związków zawodowych i wzrost produktywności wynikający z postępu technologicznego faktycznie *prowadziły* do skracania czasu pracy przeciętnego Amerykanina. Ale podczas gdy w innych krajach rozwiniętych ten trend się utrzymywał, pod koniec ubiegłego wieku niektórzy Amerykanie zaczęli pracować więcej niż kiedykolwiek. W 1975 roku Amerykanie i Niemcy pracowali średnio dokładnie tyle samo godzin¹¹. W 2021 roku Amerykanie pracowali o ponad 30 procent dłużej¹².

Jest wiele możliwych odpowiedzi na pytanie, dlaczego Amerykanie pracują tak cholernie dużo. Decydują o tym na przykład pewne czynniki ekonomiczne. Brak wzrostu płac zmusza wielu pracowników do dłuższej pracy na taki sam bochenek chleba. Są też pewne czynniki polityczne. W latach pięćdziesiątych XX wieku jeden na trzech pracowników należał do związku zawodowego; do 2021 roku poziom ten spadł i wynosi teraz jeden na dziesięciu, co pozbawiło wielu Amerykanów mechanizmu negocjacji zbiorowych, który mógłby im pomóc w skutecznym domaganiu się lepszych warunków płacy i pracy. Są też czynniki ideologiczne. Kapitalizm i protestancka etyka pracy to dwa wątki, które splotły się ze sobą, tworząc DNA naszego kraju.

Jednak w ciągu kilku ostatnich dekad Stany Zjednoczone przeszły również głęboką zmianę kulturową, która intensyfikuje każdy z powyższych czynników. Wśród ludzi rośnie oczekiwanie, że praca powinna być źródłem osobistego spełnienia i znaczenia¹³. Nazwijmy to „nową amerykańską etyką pracy”.

Ta nowa etyka zmieniła stosunek milionów ludzi do pracy. Zamiast postrzegać swoją pracę jako zwykłą robotę, solidarną pracę z ludźmi na różnych stanowiskach, w różnych branżach i klasach, wielu pracowników wiedzy zaczęło doszukiwać się w pracy odzwierciedlenia swoich indywidualnych pasji i tożsamości. Socjolog Jamie K. McCallum w swojej książce *Worked Over: How Round-the-Clock Work Is Killing the American Dream* napisał: „Kiedy praca była brudna, mniej znaczący więcej; teraz, gdy ma znaczenie, więcej znaczy lepiej”¹⁴.



Tytuł, który tłumaczony wprost brzmiałby: *Wystarczająco dobra praca*, jest aluzją do „wystarczająco dobrego” rodzicielstwa, teorii opracowanej w latach pięćdziesiątych przez Donalda Woodsa Winnicotta. Ten brytyjski psychoanalityk i pediatra zwrócił uwagę na tendencję do idealizowania rodzicielstwa. Idealny rodzic robi wszystko, co może, aby jego dziecko, niemowlę, nie odczuwało najmniejszego choćby dyskomfortu. Jeśli dziecko wyrazi jakąkolwiek negatywną emocję, rodzic bierze to osobiście do siebie.

Winnicott uważał, że zarówno rodzic, jak i dziecko odniosą korzyści z podejścia opartego na wystarczalności,

a nie na doskonałości. „Wystarczająco dobry” rodzic w przeciwieństwie do rodzica idealnego oferuje wsparcie, a także odpowiednią ilość przestrzeni, aby dziecko nauczyło się samo uspokajać. W rezultacie dziecko rozwija odporność, a rodzic nie gubi się w jego uczuciach.

Podobny proces idealizowania obserwujemy dziś w pracy. Do diabła, piszę to zdanie w przestrzeni coworkingowej WeWork, mając przed sobą kubek z napisem: „Zawsze rób to, co kochasz”. Biorąc pod uwagę, jak wiele pracujemy, wybór tego, co robić – przynajmniej dla tych, którzy mają przywilej wyboru – powinien być jedną z najważniejszych decyzji, jakie podejmujemy. Dlaczego nie dążyć do rozwoju swojej kariery z takim samym zapałem, z jakim dążylibyśmy do znalezienia partnera życiowego?

Krótką wersja odpowiedzi na to pytanie brzmi: oczekiwanie, że praca zawsze będzie satysfakcjonująca, może prowadzić do cierpienia. Badania pokazują, że „obsesyjna pasja” do pracy jest skorelowana z wyższymi wskaźnikami wypalenia zawodowego i stresu związanego z pracą¹⁵. Naukowcy odkryli również, że styl życia, który obraca się wokół pracy – w krajach takich jak Japonia – jest kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do rekordowo niskich wskaźników dzietności¹⁶. A w przypadku młodych ludzi w Stanach Zjednoczonych zawyżone oczekiwania dotyczące sukcesu zawodowego pozwalają wyjaśnić rekordowo wysokie poziomy depresji i lęku¹⁷. Na całym świecie każdego roku więcej osób umiera z przepracowania niż w wyniku malarii¹⁸.

Ale nawet pomijając badania, intuicyjnie wiemy, że wysokie oczekiwania są receptą na rozczarowanie. Jeśli spodziewamy się, że praca będzie drogą do samorealizacji, będzie nas motywować i dawać spełnienie, to zadowolenie się czymś mniejszym może wydawać się porażką. Nad pracą, podobnie jak nad dzieckiem, nie zawsze mamy pełną kontrolę. Dlatego wiązanie poczucia własnej wartości z karierą to niebezpieczna gra.

Nasuujące się od razu antidotum w postaci nieprzwiązywania wagi do swojej pracy nie jest proste. Przeciętny człowiek spędza jedną trzecią życia – około osiemdziesięciu tysięcy godzin – pracując. Ważne jest więc, w jaki sposób wykorzystujemy ten czas. Pytanie brzmi zatem, jak zrównoważyć dążenie do sensownej pracy z ryzykiem, że praca przesłoni to, kim się rzeczywiście jest.

Możemy ponownie zwrócić się do mądrości Winnicotta. W porównaniu z perfekcją „wystarczająco dobra” praca jest ideałem bardziej zrównoważonym. Nie romantyzuje tego, co może zaoferować praca, ani nie uznaje, że praca musi być niekończącą się harówką. Już samo określenie „wystarczająco dobra praca” jest zaproszeniem do wybrania, co oznacza „wystarczająco dobra” – do tego, byś to ty zdefiniował swój związek z pracą, nie pozwalając, by to ona zdefiniowała ciebie.






ODZYSKAJ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I PRYWATNYM

Dla wielu ludzi praca jest źródłem tożsamości, czymś w rodzaju religii: zapewnia stały dochód, ale także poczucie wartości, wspólnoty i sens życia.

Pytanie brzmi: jakim kosztem?

Przekonaj się, w jaki sposób praca zdominowała nasze życie. Dowiedz się, dlaczego tak trudno jest nam odpuścić. Poznaj strategie budowania zdrowego stosunku do sfery zawodowej. Odzyskaj swoje życie w świecie skoncentrowanym na zarabianiu pieniędzy. Historie słynnych szefów kuchni, bankierów z Wall Street, zapracowanych nauczycieli, wytrwałych aktywistów, a nawet bibliotekarek pokazują, co tracimy, gdy praca staje się czymś więcej niż tylko pracą.

Książka obala mity i skłania do refleksji nad pytaniami:

-  Jak oddzielić to, kim jesteśmy, od tego, co robimy?
-  Dlaczego utożsamiamy poczucie własnej wartości z ilością zarabianych pieniędzy?
-  Co to znaczy „wystarczająco dobra praca”?

Aktualny i przekonujący głos za tym, by dostosowywać pracę do naszego życia zamiast wciskać nasze życie w przestrzeń wokół pracy. To sygnał alarmowy dla ludzi, którzy czują się przepracowani, i liderów, którzy stracili z oczu swoje człowieczeństwo.

— **ADAM GRANT**, jeden z najważniejszych teoretyków zarządzania, autor bestsellerów „New York Timesa” *Leniwy umysł* i *Buntownicy*, gospodarz podcastu „WorkLife”

Książka dostępna także jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-460-1



9 788382 314601

MT24015

Cena 59,90 zł