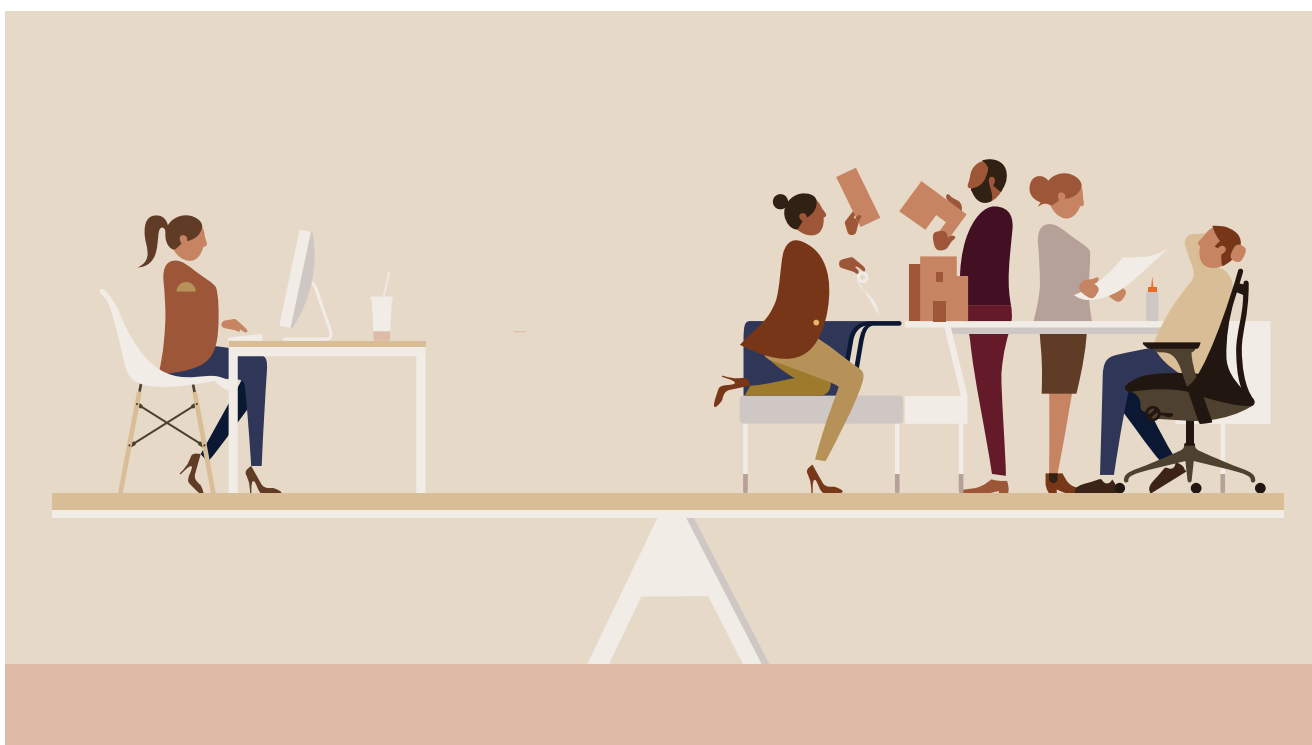




Dobře vyvážený pocit

Zapomeňte na velká slova, módní fráze a trendy. Klíčem k navržení efektivního pracovního prostředí je koncept tak starý, jako život sám: rovnováha.

Drew Himmelstein



Díky mobilním a digitálním technologiím by mělo být vybudování nové kanceláře snadné. Na pracovišti už nemusí být sálové počítače ani rozsáhlé kartotéční systémy. Většina věcí, které lidé dnes potřebují k práci, se nachází uvnitř jejich notebooků a chytrých telefonů. Takže to jediné, co zbývá, je místo k sezení, ať už odděleně nebo ve skupině.

To, co by ale zdánlivě mělo být jednoduché, takové ve skutečnosti vůbec není. Zaměstnanci chtějí více než jenom pracovní stůl – chtějí trávit své dny v inspirujícím prostoru, který pomáhá naplňovat jejich cíle, zlepšuje jejich kognitivní procesy i fyzickou pohodu a umožňuje jim se soustředit a produktivně komunikovat se svými kolegy. Společnosti, které přemýšlejí nad tím, jak navrhout moderní a efektivní kancelářské prostory pro své zaměstnance, ale čelí neustále se měnícím a vzájemně nekompatibilním požadavkům.

Pokud letmo nahlédnete do odborné literatury, která se návrhu kancelářských prostor věnuje, naleznete v ní nepřehledné množství názorů na to, co vlastně lidé v práci potřebují. Jedna publikace oslavuje pracovní prostředí typu „volná adresa“, kde je na prvním místě mobilita¹, zatímco jiná si pochvaluje stabilitu, kterou přináší uspořádání pracoviště do buněk². Čtenář začíná zvolna přikyvovat, když čte o „vzestupu kultury otevřených kanceláří³“, aby ho vzápětí zpražilo varování o přicházející „krizi soukromí⁴“. Dočtete se, jak organizace podnikají odvážný krok od zabezpečených stolních počítačů k notebookům, ale vzápětí se vám dostane do rukou zpráva, podle níž je „většina odborníků z generace X a Y přesvědčena, že v roce 2020 bude nejdůležitějším nástrojem pracujících lidí chytrý telefon [nebo jiné přenosné zařízení]⁵“. Když budeme sledovat, jakým směrem se vyvíjí aktuální uvažování o lidech a technologiích na pracovišti, neuvidíme ani tak pokrok postupující směrem vpřed, jako spíš kyvadlo, které se houpe ze strany na stranu.

Pokud se na věc podíváme trochu s odstupem, zdá se velmi nepravděpodobné, že by u jednotlivých zaměstnanců a jejich potřeb docházelo k tak rychlým změnám. Je možné, že by se někdo, kdo vloni pracoval hlavně ve skupinách a užíval si svou otevřenou kancelář, náhle stal introvertem, který se potřebuje stáhnout do svého tichého koutku?

Scott Doorley, kreativní ředitel na d.school při Stanfordově univerzitě a spolu se Scottem Witthoftem spoluautor knihy *Make Space*, která je příručkou pro podporování kreativity, říká: ne.

„Potřeby pracujících jsou pořád stejné,“ tvrdí Doorley. Své tvrzení opírá o seznam požadavků, který je podle něj v průběhu let v podstatě neměnný: „Lidé potřebují mít pocit, že někam patří. Potřebují soukromý prostor, potřebují prostor, kde mohou být hostitelem ostatních, a potřebují místo, kam si mohou dát své věci.“

S tím souhlasí i Greg Parsons, kreativní ředitel pro globální práci společnosti Herman Miller. „Uvědomili jsme si, že zkoušet předvídat budoucí trendy je zbytečné, a zaměřili se na to, co se nemění, a to je každodenní lidská zkušenost,“ dodává Parsons. „Řídíme se tím, co potřebuje lidský operační systém.“

Ukazuje se totiž, že tenhle „lidský operační systém“ má na své pracovní prostředí dost specifické požadavky. „Nikdo nebude rozporovat, že lidé potřebují vodu nebo kyslík,“ říká Edward L. Deci, profesor psychologie na univerzitě v Rochesteru, který studoval motivaci lidí na pracovišti. „Potřeby nemá ale jenom vaše tělo. Hlava je má taky.“

Při vyvíjení konceptu *Living Office*, který je novým přístupem společnosti Herman Miller k organizaci pracovního prostředí se zaměřením na lidské potřeby, Parsons a jeho tým nasbírali mnoho různých odpovědí na otázku, co lidi v práci motivuje. Zjistili, že v práci lidé potřebují pocit bezpečí, sounáležitosti, samostatnosti a úspěchu stejně jako vnímání vlastní pozice a smyslu práce.

Podle Deciho to vyplývá z toho, jak je lidský mozek nastaven. Abychom mohli fungovat zdravým a produktivním způsobem, je nutné, abychom se cítili ve své práci kompetentní, samostatní a zároveň vnímali harmonii

s ostatními kolem nás. „Výzkum ukazuje, že pokud lidé na pracovišti mají pocit autonomie, pracují lépe,“ potvrzuje Deci. „Lidé, kteří jednají samostatně, jsou psychologicky zdravější.“

Lze ale dosáhnout lepšího psychického zdraví v kancelářském prostředí, kde je nutné, aby lidé různých povah pracovali na velmi rozmanitých úkolech? Celý problém se zdá být ještě složitější, když si uvědomíme, že stejný člověk může mít v různou dobu různé potřeby – někdy se potřebuje v klidu soustředit, jindy je nutné především rychle jednat a jindy zase požaduje intenzivní spolupráci. Je možné mezi těmito zdánlivými protiklady najít společnou řeč?

Podle Parsonse je řešením nalezení správné rovnováhy. Neefektivnější kancelářské prostory jsou takové, které nabízejí vyváženou kombinaci různých pracovních prostředí pro rozdílné psychologické potřeby lidí, která bude odpovídat práci, jež se v zde vykonává. „Plně otevřené kanceláře jsou neefektivní,“ říká Parsons. „Dřív se všude používaly uzavřené kanceláře, které jsou také neefektivní. Potřebujeme najít správnou kombinaci, což není jenom otázka toho, zda mají být kanceláře otevřené nebo zavřené. Je nutné vyvážit aspekty, jako je formálnost a neformálnost, konzistence a přizpůsobivost, uniformita a rozmanitost.“

Vzhledem k tomu, že v každé kanceláři pracují lidé na mnoha různých typech projektů zároveň, může být dosažení a udržení takové rovnováhy velmi náročné. Nabuzený prodejní tým, jenž vyřizuje jeden telefonát za druhým, protože se snaží splnit svůj měsíční cíl prodeje, bude potřebovat jiné pracovní prostředí než skupina programátorů, která potřebuje rozlousknout složitý problém, nebo tým konzultantů brainstormující možná řešení pro klienta během videokonference.

Pokud ale v jedné kanceláři nabídneme mnoho různých typů pracovních prostředí, je možné zajistit rovnováhu pro všechny, tvrdí Parsons. „Pokud budeme vědět, jak vyvážit potřeby lidí a jejich práce, chápat, kdy je potřeba konzistentnost a kdy přizpůsobivost, a vnímat, kdy danému pracovnímu úkolu lépe vyhovuje otevřený nebo uzavřený prostor, pak můžeme nabídnout vyvážené pracoviště pro všechny, kteří práci vykonávají.“

Na rozdíl od dříve používaného nekonečného moře uzavřených buněk nebo naopak otevřených kanceláří, které vznikly jako jeho protipól, navrhuje Parsons a tým Living Office kombinaci různých pracovních rozložení, mezi nimiž se mohou zaměstnanci a týmy v průběhu dne přesouvat podle potřeby na základě toho, co chtějí dělat nebo jak má vypadat výsledek jejich práce.

Tým společnosti Herman Miller navrhl 10 různých rozvržení pracoviště, každé z nichž lze dále optimalizovat z hlediska účelu, charakteru a pracovních činností, s cílem pomoci vytvořit komplexní kancelářské prostředí. Například typ Haven, neboli útočiště, je soukromý prostor, který usnadňuje soustředěnou práci nebo nabízí místo pro odpočinek. Hive, čili úl, se podobná klasickému co-workingovému prostoru, který podporuje individuální práci spojenou s neformální zpětnou vazbou a spoluprací. Model Clubhouse je klubovna, která nabízí různé typy pracovních oblastí v těsné blízkosti vedle sebe, čímž usnadňuje spolupráci v týmech.

„Někdy si potřebujete odpočinout, někdy se chcete socializovat, někdy se musíte něco naučit a někdy se prostě potřebujete rozvalit na gauč, kde vám všichni dají pokoj,“ říká Primo Orpilla, vedoucí týmů v architektonickém studiu O+A. Studio O+A navrhovalo kanceláře pro mnoho předních technologických společností, jako je Facebook, Yelp a AOL.

O+A používá termín „topologie“, kterým popisuje části pracoviště záměrně navržené pro různé funkce.

„Lidé mají své rituály, které se liší podle toho, jaké jsou ten den jejich úkoly,“ uvádí Orpilla. Jsou lidé, kteří svůj pracovní den zahajují tím, že si jdou pro kávu; jiní si nejdříve povídají s kolegy, zatímco další se hned posadí a začnou se soustředit na klíčový projekt. „Chceme zajistit, že pro každý z těchto rituálů máte svůj prostor, který odpovídá vaší náladě během dne,“ dodává.

Kanceláře O+A nabízejí velké, otevřené plochy a zároveň mnoho menších a flexibilních zasedacích místností, salónek, boxů, společenských prostor i stolků k stání určených k nahodilým setkáním na chodbě. Klasické pravidlo říká, že na pracovišti by měla být jedna zasedací místnost na každých 20 lidí, ale podle Orpilly mají v kancelářích O+A jednu takovou místnost pro každých šest až sedm.

Místo toho, aby si museli centrálně rezervovat konferenční místnost, o které je vždy velký zájem, mohou se zaměstnanci sejít a spolupracovat, kdykoliv to potřebují.

Tento typ dynamických kancelářských prostor si získává na oblibě zejména v Silicon Valley, které je známé svými rozsáhlými kampusy, v nichž nechybí hřiště na plážový volejbal a masážní salóny. Ale i v tomhle zdánlivě progresivním prostředí zůstává klíčovým faktorem udržení rovnováhy. Je možné navrhnout prostor, který podpoří vzájemnou interakci, ale ten nebude fungovat, pokud lidé začnou pracovat z domova, kde si mohou lépe odpočinout. Můžete do kanceláře nacpat tolik ping-pongových stolů, kolik se do ní vejde, ale pokud budou vaši zaměstnanci i tak chodit na menší schůzky vedle do Starbucksu, pak jste selhali.

V konečném důsledku jde o to, že vaši zaměstnanci musí přijmout návrh vaší kanceláře za svůj a musí mít možnost si vybrat, jak ji budou používat.

„Čistě teoreticky můžete pracovat kdekoli,“ dodává Scott Witthoft, spoluautor Make Space. „Jedna z věcí, které pozorujeme v kancelářích, jež jsme navrhli, je to, že přináší skutečnou výhodu v podobě větší pravděpodobnosti náhodných setkání, kdy na sebe lidé víceméně narazí a pak si vyměňují nápady stejným způsobem, jako by se potkali na ulici.“

Tento typ spontánní komunikace je podle Parsonse v moderních kancelářích neocenitelný.

„V 50. a 60. letech si společnosti své zaměstnance vždycky seřadily pěkně vedle sebe a každému z nich přidělily nějaký úkol. Byla to taková montážní linka na informace. Práce byla repetitivní a založená na procesech, které se inspirovaly fungováním továren,“ uvádí Parsons. „Dnes jsou důležité inovace, nové nápady a kreativita. Způsob řízení lidí je velmi odlišný. Podporujeme svobodu, změny a rozmanitost.“

Z hlediska správy a údržby kanceláří může být pro společnosti atraktivní rozmístit po celém patře stejné stoly a nábytek, který lze koupit najednou a snadno udržovat. Podle Parsonse je ale ve skutečnosti efektivnější vybudovat v jednom prostoru více různých typů pracovních prostředí.

„Dřív na pracovištích bývaly stejné krychle pro každého zaměstnance a 70 % z nich bylo prázdných. Zjistili jsme, že lidé se raději pohybují po kanceláři, místo toho, aby byli připoutáni k jedinému konkrétnímu místu,“ říká Parsons. Tvrdí také, že prostory, které jsou dobře využívány, jsou úspornější. „Můžete ušetřit tím, že dáte lidem to, co skutečně chtějí a čeho si váží,“ dodává.

Orpilla navíc uvádí, že ve výrazně konkurenčním prostředí zlepšují flexibilní a atraktivní pracoviště hospodářské výsledky společnosti ještě dalším způsobem – přitahují nové zaměstnance a zvyšují šanci na jejich udržení.

„V tomhle prostředí se lidé cítí dobře,“ říká Orpilla.

Vyvážené pracoviště dokáže naplnit víc potřeb, než zvládne plné patro stejných buněk nebo volně rozložených stolů. Podle Parsonse je tento starý monolitický model „skvělý, pokud vás zajímá jenom průměr, ale mizerný při plnění konkrétních potřeb.“

A to je právě chyba mnoha kancelářských prostor – snaží se nalézt jednotné řešení pro všechny zaměstnance a všechny týmy. Nalezení rovnováhy ale nespočívá v tom, že sečtete řadu požadavků a zjistíte, jak vypadá průměr; klíčem je vytváření rozmanitosti.

„Podle mých zjištění je úspěšnější postavit dva extrémy vedle sebe než se snažit najít nějakou střední cestu vhodnou pro oba,“ říká Doorley.

Svým způsobem je luxusem digitálního věku, že dnešní společnosti už mohou skutečně navrhovat prostory pro lidi spíše než pro stroje a pro hardware. A z biologie všichni víme, že všechno živé potřebuje ke svému růstu rovnováhu.

1. Meghan Edwards, „What is Authentic Design in the Mobile Workplace?“ *Interior Design*, 11. 11. 2014.
2. Jonathan Mahler, „Cubicles Rise in a Brave New World of Publishing“, *The New York Times*, 9. 11. 2014.
3. Marti Trewe, „Is the open office concept really superior? Maybe, maybe not“, *The American Genius*, 5. 11. 2014.
4. Steelcase, „The Privacy Crisis“, *360 Magazine*, č. 68.
5. Cisco, „Connected World Technology 2014 Report“, Cisco Systems, Inc., listopad 2014.