



Původ módů práce společnosti Herman Miller

Historie módů práce společnosti Herman Miller začíná tak, jako většina ostatních příběhů v naší organizaci – s tím, jak se mění podstata práce, se snažíme zjistit více o tom, jak tyto změny ovlivňují zaměstnance i jejich pracovní prostředí.



Za posledních 20 let umožnil pokrok v komunikaci, dopravě i informačních technologiích firmám celého světa expandovat na mezinárodní trhy. Začaly se objevovat netušené příležitosti i rizika, což pro společnosti znamenalo spoustu nové práce ve snaze udržet si konkurenční výhodu. S tím, jak se kvantitativní a procesní činnosti stále více automatizovaly, se dostávaly do popředí tvořivé a nelineární způsoby práce. I když individuální práce i nadále zůstávala tím nejdůležitějším, ukázalo se, že v tomto novém globálním světě práce mohou složité problémy řešit spolehlivěji a rychleji skupiny lidí. Společnosti se snažily skupinovou práci podpořit tím, že začaly nově využívat své stávající prostory, místo aby se rozšiřovaly do nových.

S nárůstem síťových technologií a příchodem možnosti se okamžitě propojit s kterýmkoliv jiným člověkem, přístrojem či nápadem, se začala proměňovat i terminologie práce ve skupinách, kde se mluvilo o „práci spolu“ i „spolupráci“. Abychom dokázali tyto změny lépe pochopit, spojili jsme se s institucí Cheskin Research a společně vydali zprávu *Collaboration: Applied Exploration Report* z roku 1998¹. V roce 2006 jsme pak ve spolupráci s přední firmou A+D vydali studii *When Groups Work*, která zkoumala vztah mezi vybudovaným prostředím a prací ve skupinách².

V poslední době jsme zahájili důkladný výzkum „skupinové / komunitní práce“, jehož cílem je nalézt řešení, jež

by takové způsoby práce podpořila. Je možné, že by společnost Herman Miller dokázala v oblasti spolupráce to, co se jí díky výzkumu ergonomie podařilo dosáhnout v individuální práci? Mohli bychom se stát špičkou v navrhování pracovišť, která zlepšují spolupráci i její výsledky? A když už zkoumáme spolupráci jako takovou, co bychom se mohli dozvědět o dalších typech jednání na pracovišti, abychom i ty mohli lépe podpořit?

Náš přístup spočíval v tom, že projdeme výsledky dosud prováděného výzkumu a na něj navážeme vlastním primárním zkoumáním. Dvě osoby, psychologa a strážníka pracovního prostředí, jsme pověřili přezkoumáním stávající literatury v oblasti psychologického výzkumu prostor pro spolupráci³. Ukázalo se, že dosavadní výzkum jednoznačně zdůrazňuje vliv psychologických faktorů na spolupráci a to, jaké to má důsledky pro pracovní prostředí – konkrétně bylo zjištěno, že týmy složené z lidí různých osobnostních typů jsou nejefektivnější, ale zároveň potřebují specifickou podporu z hlediska návrhu kanceláře, jejího rozložení, vybavení nábytkem a technologií. Kromě přehledu existující literatury jsme vycházeli také z kognitivního modelu týmové spolupráce, který vypracoval americký Úřad pro námořní výzkum⁴.

Našemu uvažování prospělo také systematické studium dostupné popularizační literatury. Například jedna studie vztahů mezi vědci zjistila, že k většině jejich významných objevů došlo na stejném fyzickém místě, což poukazuje na souvislost mezi fyzickým prostorem a různými částmi procesu spolupráce⁵.

V roce 2011 jsme začali primárním výzkumem ve studii, jejímž cílem bylo zjistit více informací o roli, kterou hraje pracoviště ve spolupráci, a získat empirická data o tom kdy, kde a jak často lidé spolupracují⁶.

Ve 14 společnostech (které samy sebe označují za firmy s vysokou mírou spolupráce) v USA, Velké Británii, Indii a Austrálii jsme po více než 700 hodin pozorovali celkem 2 900 případů spolupráce a vedli si o nich pečlivě záznamy. Naši výzkumníci pak proces spolupráce analyzovali s cílem nalézt vztah mezi konkrétním jednáním a prostředím, v němž k tomuto jednání došlo. Zjistili jsme, že 70 procent spolupráce se odehrává u stolu. Náš výzkum také poukázal na propast mezi potřebami lidí a tím, jak

tyto potřeby vnímá jejich organizace. Navzdory veškerým snahám organizací se lidé vyhýbají 66 procentům tak zvaných konferenčních prostor, protože neplní jejich potřeby. V roce 2012 jsme realizovali další vlastní výzkumný projekt, jehož cílem bylo dát možnost správcům kanceláří, architektům a dalším klíčovými rozhodujícími aktéry procesu návrhu kanceláří možnost lépe rozhodovat o využití svých prostor⁷. Cílem studie bylo se důkladně zaměřit na spolupráci z pohledu zaměstnance, abychom zjistili, kde proces začíná a končí a jaké jsou jedinečné potřeby (od fyzického prostředí přes nábytek až po různé nástroje) jednotlivých lidí v různých fázích celého procesu. S pomocí pracovní definice spolupráce jako jednání, v němž „dvě nebo více osob pracuje na dosažení společného cíle nebo vytvoření nového produktu (např. nápad, řešení, informace), jež by nebylo možné samostatně“, se výzkumný tým rozhodl zjistit odpovědi na tři klíčové otázky:

1. Účel – proč spolupracovat?
2. Činnosti – co lidé dělají?
3. Jednání – jak to dělají?

Pro sběr a interpretaci dat jsme využili model amerického Úřadu pro námořní výzkum. Tento model rozeznává čtyři oddělené kognitivní fáze spolupráce – získávání informací, týmové řešení problému, týmový konsenzus a hodnocení výsledků a revize – a dílčí kroky, z nichž tyto fáze sestávají.⁸ Na tento model jsme navázali přidáním dalších dvou fází: sladění projektů a jejich spuštění a sepisování závěrečné zprávy.

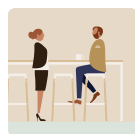
V tomto kvalitativním výzkumu jsme využili více různých metodologických přístupů u vzorových organizací (digitální interaktivní agentura, konzultační firma, výrobní společnost a technologická společnost). Celkem 70 zaměstnanců z těchto společností s použitím osobních technologií podávalo vlastní zprávy o případech spolupráce zachycením více než 750 snímků. Kromě toho během výzkumu také docházelo k pozorování přímo ve společnostech a k provádění etnografických rozhovorů, rozhovorů se zúčastněnými aktéry, vedení pracovních deníků každého účastníka a k sekundárnímu výzkumu. Po dokončení fáze sběru dat výzkumníci sestavovali

obrázky koncových uživatelů do skupin na základě toho, proč a za jakým účelem potřebovali spolupracovat. Získané údaje byly využity k pochopení činností a jednání, které k těmto případům spolupráce vedly. Je zajímavé, že ačkoliv se výzkum věnoval spolupráci, jednotliví účastníci dokumentovali i svou individuální práci. Někteří zaslali fotografie, na nichž kromě nich nikdo jiný nebyl. Když jsme se ptali, proč nám je tedy posílali, řekli, že potřebovali čas si utřídit myšlenky nebo dělat nějakou kreativní práci samostatně, aby mohli přispět ke společnému dílu. Na začátku jsme získaná data rozdělili do 35 různých typů událostí. Pomocí organizovaného analytického procesu jsme následně seznam zúžili na 10 základních typů jednání – módů práce. Prvních sedm módů práce jsou společné aktivity, do nichž je zapojeno dva a více lidí. Poslední tři módy pak představují samostatnou práci, která je více soustředěná a individuální.

Význam tohoto výzkumu spočívá v použité metodologii dokumentování vlastní práce, kterou jsme zvolili záměrně proto, že nám umožnila pozorovat společenský jev, tedy to, jak se lidé chovají během spolupráce, očima samotných účastníků. Byli to sami účastníci, kdo identifikoval jednání, které tvoří podstatu Módů práce. Bez těchto informací bychom pravděpodobně některé typy jednání zařadili jinak. V některých případech se dokonce v jejich popisech objevovala přesně stejná slova, která jsme při pojmenovávání módů použili i my, např. Divide & Conquer.

MÓDY PRÁCE

Týmová práce



Chat



Converse



Co-Create



Divide & Conquer



Huddle



Show & Tell



Warm Up, Cool Down

Samostatná práce



Process & Respond

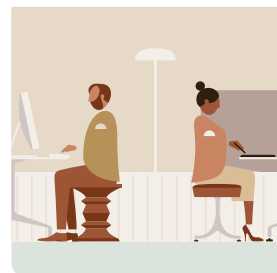
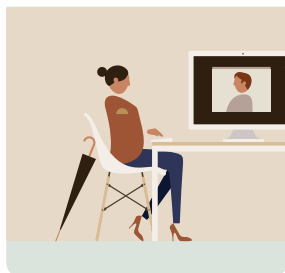
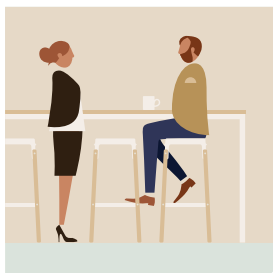


Contemplate



Create

Týmová práce



Chat znamená náhodnou a improvizovanou interakci s kolegy. Nabízí možnost zjistit, jak vypadá aktuální stav, položit rychlý dotaz nebo se zeptat na názor. Tento proces často začíná jako společenské setkání, v němž vznikne nápad nebo které se dotkne důležitého problému.

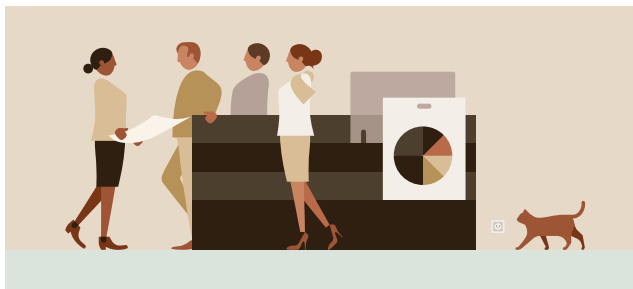
Co-Create je o vzniku nových nápadů a nosných myšlenek mezi skupinami. Jednotlivé aktivity mohou mít různý rozsah i míru formálnosti od rychlého řešení problému u bílé tabule až po několikadenní soustředění s rozsáhlým programem. Při sdílení a generování nápadů lidem pomáhá řada digitálních a fyzických nástrojů. Klíčovými jednáními jsou aktivní angažovanost a zapojení, konverzace, sdílení obsahu a kreativita.



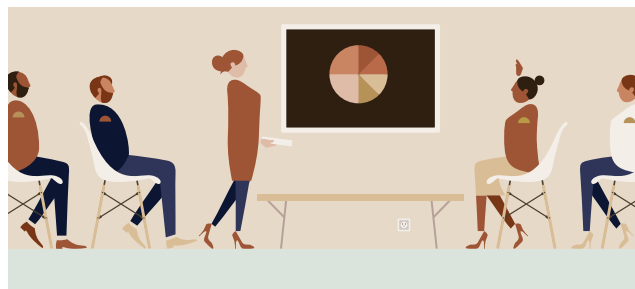
Converse představuje cílenou interakci mezi dvěma nebo třemi kolegy zaměřenou na konkrétní téma. Míra formálnosti a potřeby soukromí jednotlivých aktivit se liší v závislosti na konkrétním tématu a tom, nakolik se jednotliví účastníci znají. Jedna nebo více osob se může účastnit prostřednictvím digitálního zařízení.

O **Divide & Conquer** se jedná tehdy, když je pro tým s jedním společným cílem přínosné věnovat se dílčím částem určitého projektu samostatně, ovšem zároveň pracovat na jednom místě v blízkosti kolegů. Paralelní spolupráce pomáhá s rychlým řešením problémů a umožňuje zahájení spontánní spolupráce podle potřeby. Výsledky vývoje i jeho obsah se sdílejí se skupinou hned, jak je cíle dosaženo.

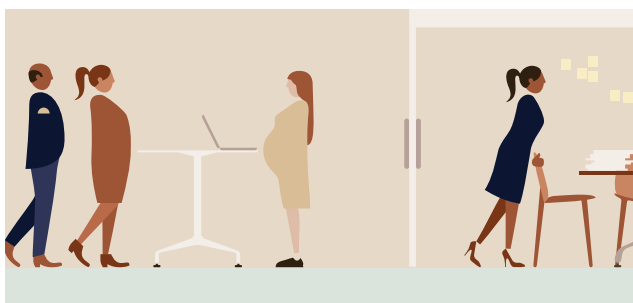
Týmová práce



Huddle představuje takovou činnost, kdy se tým potřebuje věnovat naléhavé otázce, prodiskutovat úkony, které je třeba k jejímu vyřešení provést, nebo si zadat související úkoly. Panuje zde společná odpovědnost i společné odhodlání úkol splnit, aniž by byl tok pracovních činností přerušen na zbytečně dlouhou dobu.

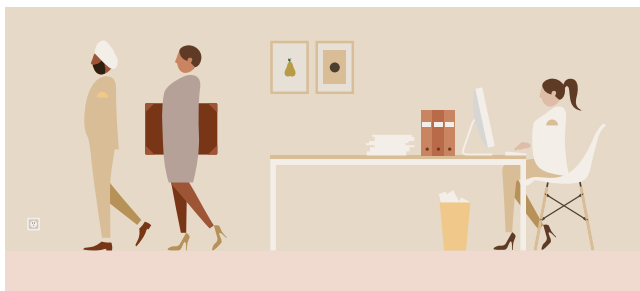


Show & Tell znamená plánované setkání, na němž se mezi jednotlivými týmy, s klienty, kolegy, nebo obecně v rámci dané společnosti sdílejí informace. Klíčovým je vždy ten, kdo představuje nějakou prezentaci, nebo samotné informace, které přitom sděluje. Tyto schůzky mohou mít různou podobu od neformálních setkání o aktuálním stavu projektů až po pečlivě naplánované a nacvičené prezentace. Podobně různorodá je i míra účasti zaměstnanců.



Warm Up, Cool Down představuje chvíle předcházející nebo bezprostředně následující po oficiálně naplánovaných jednáních. „Zahřívací“ část může znamenat poslední úpravy prezentace nebo produktivní rozhovory s kolegy. „Vychladnutí“ je příležitost prodiskutovat obsah schůzky, dohodnout se na dalších krocích a zajistit, že jsou úkoly všech účastníků vzájemně sladěné.

Samostatná práce



Process & Respond představuje činnost vyvolanou předchozími úkony. Jedná se o reakci na cyklus zpětné vazby v podobě e-mailů, telefonátů, SMS a dalších zpráv, které posouvají práci vpřed a mohou samy vyvolávat další zpětnou vazbu. Na tuto práci si jednotlivci mohou cíleně vyhradit čas nebo s ní zaplnit mezery ve svém denním plánu. Tato práce obvykle nevyžaduje nadměrnou pozornost ani větší přemýšlení.



Možnost se během dne zastavit a zvážit nejlepší postup pro daný úkol, nebo jej naopak pro danou chvíli vytěsnit a získat odstup, představuje činnost typu **Contemplate**. Obsahem této činnosti je cokoliv, co daného člověka uklidňuje, inspiruje a nabíjí energií – pohled na přírodu, čtení knihy nebo časopisu, skicování v bloku. Je to také příležitost získat dostatečné soustředění na pochopení složitějších informací.



O **Create** se jedná tehdy, když se jednatlivec ponoří do tématiky spojené s vlastní prací, překonává překážky a připravuje výstupy. Tato aktivita, která se neomezuje jenom na tradičně kreativní obory, sestává z různých individuálních úkolů vyžadujících soustředění, které posouvají společnou práci vpřed.

Výzkum módů práce se v praxi využívá dvěma hlavními způsoby. Prvním z nich je to, že díky němu organizacím pomáháme pochopit celé spektrum jejich potřeb v průběhu pracovního dne, kdy mezi jednotlivými módy přecházejí. Jak dokazují vzorové organizace, které jsme studovali, pochopení těchto potřeb i přechodů a poskytnutí podpory zlepšuje efektivitu jednotlivců i celé organizace. Za druhé, společnosti, které pochopí, jak módy práce fungují, je mohou využít k cílenému zvážení toho, jaké typy jednání jim podle jejich názoru pomohou naplnit obchodní cíle, a navrhnout prostory, které takové jednání podpoří. Jsme přesvědčeni, že způsob řešení prostoru poskytuje lidem impulzy, které mohou podpořit požadované typy jednání a zdůraznit jejich význam.

Módy práce pomáhají tvořit základ konceptu Living Office. Zároveň byly klíčovým aspektem vývoje jednotlivých rozvržení pracovních míst, jako jsou Haven, Forum nebo Landing. Každé z rozvržení naplňuje určitá behaviorální, kognitivní a fyzická kritéria založená na našem pochopení módů práce. Klíčem k vytvoření Living Office je strategický návrh prostor, v nichž jsou jednotlivá rozložení sestavena do podoby celkové krajiny (Landscape) nebo půdorysu tak, aby byla naplněna jedinečná strategie organizace.

Díky našemu porozumění módům práce můžeme pomoci společnostem zvážit, jak by mohly lépe poskytnout podporu svým zaměstnancům, jejich pracovním činnostem a v konečném důsledku i celému svému podnikání.

1. Herman Miller, Inc., (spolu s Cheskin Research), interní dokument „Collaboration: Applied Exploration Report,“ 1998, citováno v „Making Room for Collaboration,“ <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/making-room-for-collaboration.html>.
2. Herman Miller, Inc., a Gensler, „When Groups Work: A Joint Research Effort Exploring the Relationship Between Space and Group,“ 2007.
3. Nigel Oseland, PhD CPsychol, „The Psychology of Collaboration Space,“ jménem společnosti Herman Miller, červen 2012. Bylo prostudováno více než 50 různých zdrojů.
4. Norman Warner, Michael Letsky, Michael Cowen, „Cognitive Model of Team Collaboration: Macro-Cognitive Focus,“ 2005, s. 3; pdf: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476887>.
5. Steve Johnson, Where Good Ideas Come From, Penguin Group, 2010, s citací výzkumu Kevina Dunbara, „How Scientists Build Models.“
6. Herman Miller, „Ws of Work: A Global Exploration on Collaboration,“ září 2011. <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/what-it-takes-to-collaborate.html>.
7. Interní dokument Herman Miller, „The Anatomy of Collaboration,“ 2012.
8. Norman Warner, Michael Letsky, Michael Cowen, „Cognitive Model of Team Collaboration: Macro-Cognitive Focus,“ 2005, s. 3; pdf: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476887>.