

Ferdynand Górski
METAMORFOZY PRZESTRZENI BIUROWYCH.
IDEE ORGANIZACJI PRACY I ICH KONSEKWENCJE.

Funkcjonowanie i ewolucja organizmów miejskich od dawna fascynuje pisarzy – od poetów po ludzi nauki. Jeżeli skupi się uwagę na centrach większych miast o znaczeniu regionalnym, a już na pewno tych o silnych powiązaniach międzynarodowych, dostrzec można duży udział specyficznej zabudowy – budynków wspierających pracę biurową, zwanych potocznie biurowcami. Dlatego, snując rozważania o przemianach zachodzących w miastach, warto wspomnieć o zmianach, jakim ulega ich zasób budynków biurowych.

Ten szczególnie rodzaj obiektów wyłonił się na przestrzeni stuleci w wyniku postępującej specjalizacji wykonywanej pracy, gdyż lepsze przystosowanie przestrzeni do charakteru wykonywanych w niej czynności powinno z zasady przyczynić się do uzyskania wyższej efektywności tychże działań, a to z kolei – do wyższej rentowności i osiągnięcia przewagi nad gorzej zoptymalizowaną konkurencją. Wyształcenie się wyspecjalizowanych budynków biurowych było więc dziejącą koniecznością, wynikającą z racjonalnego, ekonomicznego postępowania. To dążenie do maksymalizacji efektywności było głównym czynnikiem sprawczym dla zaistnienia różnych idei organizacyjnych, które pokierowały ewolucją środowiska pracy biurowej. Jest ono odczuwalne do dziś, choć zmiany uległy metody osiągania dużej efektywności – normy wydajnościowe i kontrola ich wykonania ustępują miejsca większemu uposażeniu zatrudnionych osób w uprawnienia decyzyjne, możliwość wykazania się własną inicjatywą i kreatywnością. Żeby jednak pracownicy z tej swobody chcieli produktywnie korzystać, muszą zaistnieć sprzyjające warunki. O tym traktować będzie dalsza część tego tekstu. Najpierw należy spojrzeć na pewne idee, które wpłynęły na wygląd przestrzeni biurowej w XX wieku, bo są one, mimo upływu czasu, wciąż aktualne i wyjaśniają, dlaczego miejsca pracy są kształtowane w dany sposób.

PODSTAWOWE TYPY PRZESTRZENI BIUROWEJ I ICH MIEJSCE W HISTORII ZARZĄDZANIA

Rozpatrując przestrzeń pracy biurowej, da się wyróżnić dwa kluczowe jej rodzaje. Punktem wyjścia aranżacji przestrzeni biurowej jest model, który można nazwać gabinetowym. W nim pojedyncze osoby oraz małe zespoły mają przypisane trwale wydzielone pomieszczenia. Ten model jest w szczególności często spotykany w budynkach przekształconych na biura, gdzie układ konstrukcji i pionów jest gęsty i nie umożliwia pozbycia się ścian. Na przeciwnym biegunie znajduje się czysty open space, inaczej: open plan, bez jakichkolwiek podziałów. Pośrednim rozwiązaniem są natomiast tymczasowe przegrody niepełnej wysokości, które w najgorszej implementacji tego pomysłu przezwane zostały kubikami (*cubicles*), boksami lub celami. Warto prześledzić, jak popularność open space i kubików wynikała z uwarunkowań gospodarczych i idei organizacji pracy.

Open space niewątpliwie zawdzięcza swą popularność produkcji masowej, albowiem tworzenie dużych ilości identycznych dóbr sprzyjało próbom standaryzacji i daleko idącej optymalizacji. Fryderyk Taylor w poszukiwaniu wzrostu efektywności zwiększał wydajność pracy w hucie Bethlehem, robiąc drobiazgowo pomiary elementarnych czynności i wprowadzając stosowny system kar i nagród. Udało mu się rozpowszechnić wypracowane tak metody zarządzania



Ryc. 1 Open space z 1937 roku – dział klasyfikacji i katalogowania.

Źródło: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Photograph_of_the_Division_of_Classification_and_Cataloging_1937.tif



Ryc. 2 Open space w budynku Johnson Wax projektu Franka Lloyd Wrighta.

Źródło: <http://hdwallpapers4free.com/architecture-design/frank-lloyd-wright-johnson-wax-building-interioropen-office-space-in-desktop-wallpaper-4861/>

w artykule z 1911 roku pt. *The Principles of Scientific Management*. Podobnych pomiarów dokonywało małżeństwo Gilbrethów i przeniosło te doświadczenia na organizację biur, stąd niektórzy posuwają się do nazywania open space'u tayloryzacją przestrzeni. Trzeba przyznać, że faktycznie open space stanowi efektywne wykorzystanie przestrzeni, bo pozwala uniknąć strat na korytarze, ścianki i martwe obszary przy drzwiach.

Dzięki powstaniu teorii naukowego zarządzania, w przemyśle początek XX wieku stał się okresem rozwoju tzw. stylu zarządzania przez wyjątki oraz wzrosło znaczenie kontroli jako funkcji zarządzania. Aspekt kontroli jest w modelu open space niezmiernie ważny. Otwarta przestrzeń ułatwia bowiem jej sprawowanie, co zostało wskazane jako zaleta nawet wiele lat później, w badaniu z 1965 roku, a i dzisiaj wielu menedżerów pewnie by stwierdziło to samo.

Po II wojnie światowej sytuacja gospodarcza, w jakiej funkcjonowały przedsiębiorstwa produkcyjne, się zmieniła. Nastąpiło przejście z produkcji masowej na tzw. masowy marketing. Produkcję wciąż prowadzono na masową skalę, ale bardziej stał się odczuwalny dynamiczny wpływ mody, przez co serie produkcyjne były krótsze niż przed wojną, a co za tym idzie, było dużo więcej danych do przetwarzania. Wtedy, w roku 1960, powstała Herman Miller Research Corporation, kierowana przez Roberta Propsta, gdzie po długich studiach i konsultacjach ze znakomitymi ekspertami z różnych dziedzin, Propst



Ryc. 3 Współczesna, trzecia generacja Action Office firmy Herman Miller

Źródło: <http://www.hermanmiller.com/products/workspaces/individual-workstations/action-office-system.html>

doszedł do wniosku, że duża ilość danych do przetworzenia przez pojedynczego pracownika wymaga zapewnienia mu większej prywatności oraz że możliwość indywidualizacji przestrzeni zwiększa wydajność pracy.

Tak oto w 1964 powstał system meblowy Action Office I. Okazał się on jednak zbyt drogi, więc wprowadzono prostszą wersję i dopiero ona stała się wielkim sukcesem sprzedażowym. Niestety późniejsze lata monotonnego zapełniania przestrzeni zunifikowanymi boksami nie mogły zapewnić realizacji zamierzonej idei indywidualizacji i doprowadziły do zniechęcenia tego sposobu podziału przestrzeni oraz jego parodii w takich filmach jak *Tron*, *Office Space*, a nawet *Matrix*. Idea kubików nie została całkowicie porzucona, ale teraz kondygnacje w budynkach biurowych są z reguły na tyle niskie, że można dzielące ścianki przeszklić i przeciągnąć przez całą wysokość pomieszczenia, przez co tworzy się nową postać gabinetów.

W latach 80. znów nastąpiła zmiana paradygmatu działania przedsiębiorstw. W centrum uwagi znalazł się klient, a postęp techniczny umożliwił efektywne produkowanie jeszcze mniej-szych serii dóbr, wręcz tworzonych na zamówienie. Dlatego mówi się o masowej indywidualizacji. Wzrosła jeszcze bardziej intensywność komunikacji, ilość danych do przetwarzania i dynamika rynku. Wobec konieczności szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania gospodarcze firmy amerykańskie, a później pozostałe, zaczęły spoglądać na techniki zarządzania stosowane w Japonii, a w szczególności w Toyocie, która wygrywała z wszelką konkurencją z Zachodu. Zostały podchwyczone takie koncepcje jak *kaizen* (jap. 改善 – *polepszanie*) – proces stałego doskonalenia się w firmie, *JIT* (*just in time*) – czyli unikanie marnotrawienia zasobów i ograniczenie wielkości wymaganego kapitału obrotowego przez ograniczenie zapasów do minimum, oraz wszelkie rodzaje podejścia *lean* (ang. *szczupły*), czyli: *szczupła produkcja*, *rachunkowość* i *zarządzanie*.

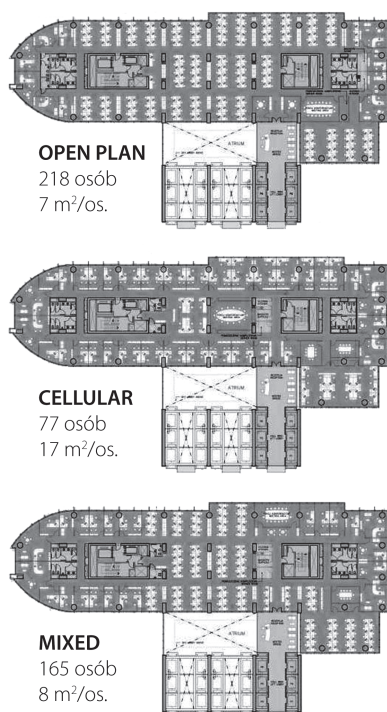
W ramach trendu „odchudzania zarządzania” następowało spłaszczanie struktury organizacyjnej firm, a z drugiej strony zmniejszanie jednostek operacyjnych do małych, kilkusobowych zespołów, którymi łatwiej kierować, i które mogą szybciej reagować, będąc uposażone w większy zakres uprawnień, bez konieczności konsultacji wszelkich działań z przełożonym całego działu. Konsekwencja dla projektowania biur jest oczywista – znacznie większe zapotrzebowanie na pomieszczenia i innego rodzaju przestrzenie do pracy w małych grupach, a w przypadku otwartego planu – zestawianie ze sobą biurków osób tworzących taki zespół zadaniowy.

Trzeba pamiętać, że wzmożone możliwości komunikacyjne objęły również klientów, przez co są oni teraz lepiej poinformowani i świadomi swoich wyborów. Z tego względu nastąpiło olbrzymie nasilenie działań PR-owych w firmach, w tym jednego z jego odłamów – społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, *corporate social responsibility*). Zarządy firm chcą kreować wizerunek kierowanej organizacji jako odpowiedzialnej i dbającej o środowisko oraz społeczeństwo,



Ryc. 4 Cubicles – degeneracja idei Action Office. Informacja, przy której umieszczono to zdjęcie też jest interesująca: „Clark County, Nevada Commissioners recently approved a \$150,000 settlement in a cubicle claustrophobia lawsuit”.

Źródło: <http://blog.thomasecon.com/ada-and-disabilities/cubicle-walls-closing-in-on-ada-violations/>



Ryc. 5 Oficjalne warianty aranżacji piętra budynku Rondo 1 dla pojedynczego najemcy.

Źródło: SOM, <http://www.rondo1.pl/>

przyjaznych rozwiązań, w czym zresztą interes mają sami inwestorzy i właściciele budynków, bo uzyskują większą wartość i pewnego rodzaju gwarancję, że budynek nie ulegnie szybkiemu zużyciu funkcjonalnemu¹.

Przestrzeń biurowa musi zapewnić możliwość szybkiej adaptacji do zmian. Z przeprowadzonego w tym roku badania ankietowego najemców wysokiej klasy budynków biurowych w Warszawie widać, że przeważają aranżacje typu open space, ale, co jeszcze bardziej doniosłe, łatwość aranżacji powierzchni została określona jako najważniejszy czynnik przy ocenie nowej lokalizacji siedziby lub renegotjacji obecnej umowy najmu (CBRE, s. 10). Ponadto, choć nawet nie mają takiego wymogu wpisanego w misję, większość ankietowanych przedstawicieli firm stwierdziła, że chętnie zapłaciliby wyższy czynsz za siedzibę w budynku certyfikowanym – oczywiście, o ile pociągnęłoby to za sobą niższe opłaty eksploatacyjne.

Przedstawione wcześniej dwa typy aranżacji biur – open space i gabinetowy – funkcjonują do dziś, czego dowodem mogą być przykładowe plany pięter przygotowywane dla przedstawienia

w tym o własnych pracowników. Stworzenie im ponadprzeciętnie dobrych warunków pracy jest sygnałem dla najlepszych kandydatów, aby współpracowali właśnie z tą firmą (zob. teoria sygnalizacji).

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA

W kontekście CSR i dbania o środowisko pojawia się kwestia certyfikacji budynków w popularnych w Warszawie systemach LEED i BREEAM. Wprawdzie konieczność posiadania certyfikatu przez najmowane biura mają wpisane w wewnętrzną politykę CSR prawie wyłącznie koncerny wielonarodowe, kreujące raptem 5% popytu na powierzchnie biurowe, jednak mimo wszystko w stolicy aż 66% realizowanej obecnie powierzchni biurowej już otrzymało wstępną certyfikację lub się o nią ubiega (CBRE, s. 6). To bardzo dobre zjawisko dla pracowników firm, którzy zasiedlają te budynki biurowe, gdyż w procesie certyfikacji dużo uwagi jest poświęcone środowisku pracy. Przyznawane są punkty za odpowiednie zapewnienie oświetlenia dziennego, komfortu fizycznego, czy wreszcie zapewnienie widoku z okien na naturę i nieboskłon. Wszystko to jest odpowiedzialne za metamorfozę przestrzeni biurowych w kierunku bardziej

¹ Zużycie funkcjonalne znacznie bardziej zagraża koniecznością przeprowadzenia gruntownej modernizacji lub wręcz wymiany całego obiektu niż zużycie techniczne. Okres eksploatacji poszczególnych komponentów budynku jest wprawdzie różny, ale na przykład dla konstrukcji żelbetowej przyjmuje się średnio 50–80 lat (choć bywa też znacznie dłuższy). Zdarza się, że wyburzane są budynki, których stopień zużycia technicznego wcale nie jest katastrofalnie duży, ale przestały być funkcjonalne – mają, względem obecnych standardów, niewłaściwą głębokość traktów, źle przemyślany system komunikacji, kiepskie doświetlenie, zbyt małą powierzchnię użytkową itd. W miarę zagęszczania się zabudowy w mieście i wzrostu cen gruntu sytuacje takie będą zdarzać się będą coraz częściej.

budynku przyszłym najemcom (ryc. 5). Przez ostatnie lata w Polsce za sprawą napływu firm zagranicznych rósł znaczenie otwartego planu względem popularniejszego wcześniej układu gabinetowego. Obecnie udział różnych rodzajów aranżacji wynosi: 61% – open space, 34% – gabinetowy, 3% – hot desks (CBRE, s. 10), przy czym *hot desking* oznacza taki system organizacji pracy, w którym pracownicy nie mają przypisanych stanowisk na wyłączność, lecz korzystają z dowolnego wolnego biurka – wiąże się to z ich mobilnością i rzadkim, nieregularnym odwiedzaniem pomieszczeń firmowych, dlatego biura zawierające tego typu aranżacje są też określane mianem centrów mobilności (*mobility centers*).

Analizując metamorfozę, jaką przechodzą przestrzenie pracy biurowej, trzeba mieć na uwadze wpływ nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Ma on fundamentalne znaczenie dla zmian zachodzących w wielu biurach i wiąże się ze zjawiskiem, które można nazwać mobilnością drugiego rodzaju. Jeżeli wcześniej mobilny pracownik oznaczał takiego, który bez większych oporów spakuje walizkę i przeniesie się do oddziału firmy na drugi koniec kraju, tak obecnie się to zmienia – też na podróżowanie, ale bez ruszania się z fotela, bo szeroki zakres pracy biurowej można wykonywać zdalnie. W przypadku wielu firm usługowych nawet nie chodzi tu o telepracę; pracownik po prostu spędza więcej czasu na bezpośrednich spotkaniach z klientami niż w siedzibie firmy. Rodzi to zmianę oczekiwań względem tego, w jaki sposób powinno funkcjonować biuro firmy. Dzięki rozwojowi technologii telekomunikacyjnych posiadanie stałej siedziby grupującej stanowiska biurowe przestaje być warunkiem koniecznym wykonywania pracy o tym charakterze. Pracę indywidualną można wykonywać wszędzie, a w mniejszych grupach można spotkać się chociażby w kawiarni. Jeżeli natomiast pojawiałyby się potrzeba spotkania w wygodniejszych do pracy warunkach, są już dostępne oferty firm wynajmujących małe sale konferencyjne i biura na godziny.

Istnieją przedsiębiorstwa, które doskonale sobie radzą bez fizycznej siedziby. Do nich należała 37signals – firma informatyczna specjalizująca się w tworzeniu oprogramowania dostępnego jako usługa (SaaS, *Software as a Service*) przez przeglądarkę internetową. Do niedawna w ogóle nie potrzebowali siedziby i przez siedem lat dzierżawili pięć biurek w chicagoskiej agencji kreatywnej Coudal, a z większością z trzydziestu paru pracowników porozumiewali się wyłącznie przez internet – zresztą odbywało się to z wykorzystaniem własnej produkcji narzędzi. System tej pracy działał na tyle sprawnie, że skłonił zarząd do rozpropagowania tej idei w serii książek (*Rework; Remote: office not required*), w których krytykują dotychczasowe przyzwyczajenia korporacyjnego świata do organizowania częstych spotkań, tworzenia prezentacji i biznesplanów.

Przy okazji spójrzmy, jak wygląda sytuacja z telepracą w Polsce. Sejm co prawda dokonał nowelizacji kodeksu pracy w 2007 – zapewne wychodząc z założenia, że to brak regulacji prawnych blokował rozwój tej formy pracy – ale żadna duża zmiana nie nastąpiła. Polska jest w statystykach daleko w tyle za USA i krajami skandynawskimi, jeśli chodzi o popularność telepracy. Przeprowadzone badania² dają do zrozumienia, że istnieją silne bariery psychologiczne blokujące

² Rozwój telepracy w Polsce jest zagadnieniem zbyt obszernym, aby je tu omówić. Stan ogólny z pokazaniem kilku przykładów dobrze ukazuje artykuł *Telepraca w Polsce rozwija się powoli*, z którego wynika, że chociaż telepraca występuje w 180–300 tys. firm i instytucji, często korzystają z niej pojedyncze osoby, głównie samozatrudnione, więc stanowią tylko około 4% wszystkich zatrudnionych, podczas gdy w USA stanowią aż 30% pracowników, a w krajach skandynawskich 15–17%, co jest europejskim maksimum. Bardziej szczegółowe badania krajowe zostały przeprowadzone na zlecenie Polskiej

rozwój tej formy zatrudnienia. Szczególnie dostrzegalny jest brak zaufania do zdalnego pracownika (ale również do lokalnego, niestety) i potrzeba jego ustawicznej kontroli, co jest też jedną z przyczyn dużej popularności open space'u, gdzie jednym spojrzeniem można sprawdzić, czy pracownik wykazuje „zajętość”.

Jednak nawet przy szerszym udziale pracy zdalnej biura mają szansę dalej istnieć, czego przykładem mogą być amerykańskie firmy informatyczne. Branża oprogramowania i usług sieciowych jest najbardziej predestynowana do pracy na odległość – programiści korzystają na co dzień z rozproszonych systemów kontroli wersji i narzędzi dostępu zdalnego, więc dla nich przejście w tryb telepracy nie wymaga żadnego wysiłku. Pomimo tego firmy takie wciąż chętnie budują fizyczne siedziby. Dlaczego? Podobnie jak przedsiębiorstwa z innych branż – aby pokazać prestiż organizacji i zasygnalizować interesariuszom (klientom, potencjalnym pracownikom), że firma ma dobrą sytuację finansową (choćby nie generowała zysku przez wiele lat, jak Twitter), ale również aby stworzyć miejsca, gdzie można efektywniej pracować w grupie niż w innych lokalizacjach, miejsca ciekawe, które wspierają kreatywne działanie. Jest to częścią tworzenia specyficznej kultury organizacyjnej, której zadaniem jest przyciągnięcie i utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników.

W pewnym sensie rację miał Philip Greenspun (*Managing Software Engineers*, tłum. własne), kiedy napisał: *„Twój sukces w biznesie [IT] zależeć będzie od stopnia w którym programiści będą praktycznie mieszkać w twym biurze. Aby tak się stało, to biuro musi być lepsze od mieszkania zatrudnionego pracownika. Są dwie drogi osiągnięcia tego celu: albo będziesz zatrudniał tylko programistów mieszkających w podłych warunkach, albo stworzysz dobre biuro. Microsoft wie o tym i, kiedy robili radiowe reklamy z Johnem Cleese we wczesnych latach 90., jednym z punktów było wyśmiewanie tanich biur na otwartym planie [na pewno chodzi o cubicles], gdzie tradycyjnie pakowano programistów, i promocja faktu, że Microsoft przydziela deweloperom własne, luksusowe gabinety”*. W dalszej części Greenspun wyjaśnił, w jaki sposób to biuro ma się wyróżniać:

- W wymiarze socjalnym jest to zadanie banalne, gdyż *„łatwo pobić mieszkanie w aspekcie socjalnym, zwłaszcza jeśli programista mieszka sam”*. Ważne jest również stworzenie nieformalnych miejsc spotkań, które w MIT nazwano pokojami zabaw, gdzie byłyby sofy, stoliki kawowe, jakieś tablice do zapisywania myśli. Aby te miejsca funkcjonowały, musi być wolno zapraszać tam znajomych bez jakichkolwiek formalności (jest szansa, że to też programiści i zechcą nawiązać współpracę).
- Drugim istotnym zagadnieniem jest zapewnienie komfortu fizycznego. *„Stanowisko musi być bardzo wygodne do siedzenia, oglądania informacji na ekranie i pisanie na*

Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez PBS w roku 2005 (*Telepraca – Raport z badania 1000 przedsiębiorstw*) oraz spółkę FIRMA 2000 w 2012 roku (*! chciałbym i się boję...*). Z tego drugiego raportu widać, że z jednej strony ankietowani odczuwają korzyści telepracy (zwłaszcza oszczędność czasu) i wielu wyraziło chęć pracy w ten sposób, ale z drugiej ujawniły się też bariery rozwoju telepracy – lęk przed brakiem osobistych kontaktów i możliwości konsultowania się wewnątrz firmy, przed zmianą, przed brakiem bezpośredniego nadzoru, brak dostępności i możliwości szybkiego kontaktu, brak samodyscypliny, zaangażowania i sumiennosci, nadużywanie danej swobody i brak kontroli bieżących postępów pracy. Brak zaufania ze strony pracodawców, istotnego dla funkcjonowania idei telepracy, można dostrzec w zjawisku masowego zgłaszania przez nich zapotrzebowanie na rejestratory używania klawiatury (ang. *keylogger*) i inne oprogramowanie monitorujące, czy pracownik przypadkiem nie robi czegoś innego. Te systemy są zresztą zamawiane również, a może: przede wszystkim, do kontroli pracowników działających na miejscu, w biurze. Przy takim poziomie nieufności i potrzebie kontroli nie dziwi, że formy pracy zdalnej rozwijają się bardzo powoli, a open space jest tak bardzo popularny.

klawiaturnie [...] W lecie biuro musi być stale klimatyzowane, a w zimie ogrzewane i nawilżane (o czym się często zapomina). Powietrze powinno być na okrągło filtrowane”. Dalej Greenspun wspomina, że choć często programiści wymagają izolacji akustycznej, do uzyskania sprawnej synchronicznej pracy lepiej ich nie separować, ale też nie tłoczyć.

- Ważna jest również estetyka. „Programiści nie wymagają takiego przepychu z boazerią jak prawnicy, ale biuro musi zadowalać estetycznie, bo inaczej ludzie nie będą brać firmy na serio i zwątpią w to, że przykłada się ona do estetyki tworzonego oprogramowania”.
- Kolejnym wymiarem, który należy wypełnić, jest rozrywka. Nie każdego bowiem stać na kino domowe, fortepian i nie wstawi do domu gry pinball, ale firma już może sobie na to pozwolić. Rozrywkę pogłębia też aspekt socjalny – gra wspólna, zamiast w samotności.
- Ostatnim poruszonym aspektem jest atrakcyjność. Celem organizacji powinno być, aby „pracownik dostrzegł przynajmniej jedną bardzo atrakcyjną rzecz dla siebie, a lista oferowanych atrakcji może wyglądać tak: opieka nad psem, fortepian, ścianka wspinaczkowa, ogród zimowy, akwarium, sadzawka z ozdobnymi karpami, do brzo wyposażona siłownia, pinball”. (Greenspun)



Ryc. 6 Miejsca wypoczynku i zadumy w londyńskiej siedzibie Google.

Źródło: materiały promocyjne Google, <http://www.google.com/about/jobs/locations/london/>

Tego rodzaju podejście widoczne jest we wnętrzach biur liderów usług sieciowych: Google i Facebook. Można spojrzeć na wiele z siedzib Google – od razu widać, że firma nie szczędziła środków na stworzenie wielu przeróżnych miejsc rekreacji i regeneracji. Przykładem może być oddział londyński (ryc. 6), ale chyba jeszcze bardziej dobitnie pokazuje to zespół dubliński, stanowiący centrum regionalne dla obszaru Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (ryc. 7). Biorąc to oraz bogaty pakiet socjalny pod uwagę, nie dziwi fakt, że Google zostało w 2013 roku ponownie wybrane przez Fortune najlepszą firmą do pracy³.

Z kolei siedziba Facebooka w Menlo Park jest ciekawa na swój sposób. Tam za punkt wyjścia przy projektowaniu wnętrz przyjęto swobodę ekspresji pracowników, uznając ją jako podstawę do budowania więzi społecznych (co jest przecież głównym profilem działalności tej firmy). Ściany, początkowo białe, wypełniły się grafikami i plakatami. Pracownicy byli zachęcani do własnoręcznego tworzenia rysunków na ścianach.

³ <http://www.greatplacetowork.com>



Ryc. 7 Różnorodność miejsc oferowanych pracownikom w irlandzkiej siedzibie Google.

Źródło: <http://retaildesignblog.net/2013/06/15/google-ireland-office-by-camenzind-evolution-dublin/>

Nieformalna, swobodna atmosfera wewnątrz tych biur przypomina trochę tę, w której funkcjonują na co dzień studenci. Dosłownym połączeniem tych dwóch światów – biznesowego i studenckiego – jest natomiast polski przykład: Centrum AIP Business Link w Zebra Tower, przy ulicy Mokotowskiej 1 w Warszawie, pomyślane jako wsparcie dla młodych przedsiębiorców z branży nowych technologii (wnętrza zaprojektował arch. Zbigniew Kostrzewa). Składa się ze stanowisk open space w systemie co-workingu, prywatnych zamykanych pomieszczeń oraz sal spotkań, z których każda jest w innym stylu; mogą z nich wedle potrzeb korzystać firmy, które wykupiły w AIPBL usługi wsparcia biznesowego (otrzymują wtedy dostęp do wszystkich biur sieci Business Link w kraju). Widać tam pełen przekrój – od miejsc bardzo reprezentacyjnych, formalnych (których przykładem jest mała sala konferencyjna o stonowanej kolorystyce ze skórzanymi fotelami), przez mniej formalne, aż po tzw. laboratorium kreatywne – pomieszczenie z wykładziną imitującą trawnik, pufami, hamakiem i wanną z poduszkami (sic!, por. ryc. 8).



Ryc. 8 Laboratorium Kreatywne w AIP Business Link w Warszawie.

Źródło: <http://www.meble.pl/aktualnosci/kreatywne-miejsca-pracy,12912.html>

Omawiając przedsiębiorstwa nowych technologii, dla ścisłości należy dodać, że po długim okresie wynajmowania pojedynczych biur po znajomości, trzy lata temu kierownictwo 37signals jednak stworzyło własną siedzibę. Ulokowało ją we wnętrzu budynku przemysłowego, poprzednio zajmowanego przez pracownię fotograficzną. Fakt, że już istnieje biuro z prawdziwego zdarzenia wcale nie zakłóca dotychczasowego trybu pracy zdalnej – ci, co pracowali zdalnie, nadal to robią. Nowa siedziba jest w zasadzie tylko miejscem organizowania konferencji i okresowych spotkań, co tłumaczy, dlaczego jej wystrój jest dość skromny, a sama przestrzeń wypełniona pustkami, z tylko nielicznymi biurkami. Można podejrzewać, że gdyby firma 37signals w tak wielkim stopniu nie opierała się na pracy zdalnej, jej biuro byłoby gęstsze, bogatsze w umilające pracę atrakcje i tworzące bardziej przytulną atmosferę.

Zauważmy, że klubowo-kawiarniany charakter wewnątrz, wiążący się niewątpliwie z wymienionymi przez Greenspuna wymiarami, wynika ze wspomnianej wcześniej prostej obserwacji, że na obecnym etapie rozwoju technologii ICT „*pracę indywidualną można wykonywać wszędzie, a w mniejszych grupach można spotkać się chociażby w kawiarni*”. Staje się ewidentne, że bezpośrednią konkurencją dla biur stanowią nie tylko siedziby innych firm z branży, ale również te wszystkie inne miejsca, gdzie da się swobodnie pracować, i dlatego właśnie czynione są starania, aby stworzyć równie przyjemne do przebywania i ciekawe przestrzenie na terenie samej firmy. Z dwóch podobnych wnętrz – w kawiarni na mieście i wewnątrz siedziby przedsiębiorstwa – wygrywa to drugie, gdyż w zasięgu są koledzy z innych działów i nie trzeba się martwić, że nie ma gdzie zapisać pomysłów, które pojawiają się nagle w przebiegu geniuszu, bo zazwyczaj są jakieś tablice pod ręką, a w każdej chwili można też przenieść się do lepiej wyposażonego pomieszczenia tuż obok lub na własne stanowisko pracy.

PODSUMOWANIE

Sposoby aranżacji stanowisk roboczych przez dziesięciolecia nie uległy większym przekształceniom i stojące za nimi idee (efektywności wykorzystania powierzchni, sprawowania kontroli, zapewnienia wydajności pracy czy umożliwienia indywidualizacji otoczenia) mają podobne znaczenie dziś co przed laty. Pomimo tych niezmienników, trzeba jednak przyznać, że przestrzeń pracy biurowej ulega metamorfozie. Istotną jej przyczyną jest rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych, dzięki któremu sporą część pracy można wykonywać w dowolnym miejscu poza siedzibą firmy. Tym samym przebywanie w biurze staje się zbędne. Takie opustoszałe miejsce oddziaływałoby zniechęcająco dla tych pracowników, którzy je jednak odwiedzili, wobec tego trzeba albo pogodzić się z tym i przejść na system pracy zdalnej (telepracy, jak pokazuje na swoim przykładzie 37signals), albo spowodować, aby siedziba jednak nie opustoszała. Najemcy w centrach handlowych są karani za niezagospodarowanie witryn i zamknięcie sklepów w godzinach pracy centrum, bo wpływa to negatywnie na nastroje kupujących. Można, podobnie, zmusić pracowników zapisami umownymi do przebywania na terenie firmy w określonych godzinach, ale to czyni z pracy przykry obowiązek i nie skłania do kreatywności i produktywności. Dlatego w branżach, gdzie inwencja pracowników ma duże znaczenie, próbowane jest podejście przeciwne – spowodowania, aby zatrudnieni sami chętnie przychodzili do biura – poprzez stworzenie tam atrakcyjnych miejsc zabawy, rozrywki, wypoczynku, spotkań z kolegami i znajomymi. Przykłady tego sposobu myślenia o wnętrzach mogą być siedziby przedsiębiorstw zajmujących się usługami internetowymi, zwłaszcza dlatego, że jako jedna z niewielu branż w ogóle nie wymaga osobistego kontaktu pracowników. Biura wielu nowych firm informatycznych przejawiają klimat studencki, co jest niewątpliwie związane z dość niską średnią wieku osób tam przebywających, ale nie można odrzucić ich jako zjawiska niszowego, nieistotnego. Proces projektowania nie odbywa się w próżni, a duża ekspozycja i rozgłos, jaki zyskują wspomniane przestrzenie pracy biurowej, powodują rozprzestrzenianie się wdrożonych tam idei i dają inspirację projektantom do innego podejścia przy tworzeniu również innych, bardziej „korporacyjnych” wnętrz. Dlatego to, co dzieje się z biurami w branży sieciowych usług IT, należy obserwować z uwagą.

BIBLIOGRAFIA

- CBRE. *What's next? Badanie preferencji najemców biurowych 2013*. CBRE, Warszawa 2013.
- Davis M.C., Leach D.J., Clegg, C.W. „The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues”. W: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 26, s. 193–235. Wiley, 2011.
- Fandrejewska A. „Telepraca w Polsce rozwija się powoli”. W: *Rzeczpospolita* 09/06/2013.
URL: <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/1017888.html>
- FIRMA 2000. *I chciałbym i się boję... – wyniki badania dotyczącego telepracy*.
URL: http://firma2000.pl/pl/aktualnosci/50,i_chcialbym_i_sie_boje___s_-_wyniki_badiana_dotyczacego_telepracy.html
- Greenspun P. *Managing Software Engineers*. publ. październik 2002.
URL: <http://philip.greenspun.com/ancient-history/managing-software-engineers>
- PBS. *Telepraca – Raport z badania 1000 przedsiębiorstw*. URL: <http://pbs.pl/e4u.php/1,ModPages/ShowPage/337>
- The impact of office design on business performance*. CABA, 2005.