https://www.inc.com/geoffrey-james/its-official-open-plan-offices-are-now-dumbest-management-fad-of-all-time.html?fbclid=IwAR0eEC4NxmVIc3-Uh7YTkvg8UKIRnaW1-dyC7Jo13mPjvEPBXuKmLNDM9ww

**Zagadka**: Dlaczego, skoro od dziesiątek lat badania pokazują, że *open plan office* jest w najlepszym razie nieefektywnym sposobem organizacji przestrzeni pracy, to wykorzystanie tego rozwiązania stale jest powszechne?

# Struktura fizyczna czyli Przestrzeń organizacji

Szymon Rogiński

# Przestrzenie

- „Zewnętrzne” – intersubiektywne: fizyczne, społeczne – to „co każdy widzi” na zewnątrz
- „Wewnętrzne”: wyobraźnia, duchowe – to, co się widzi, gdy się patrzy do wewnątrz, medytuje, oddaje twórczości
- Liminalne – na pograniczu między tymi dwiema

Bill Viola

# Przestrzeń zewnętrzna

# Przestrzeń zewnętrzna

… czyli fizyczna, w której można zmierzyć i zlokalizować ciała fizyczne; intersubiektywne: posiadają cechy, co do których ludzie łatwo się zgadzają, znajdują się poza jaźnią i niełatwo je zmienić lub odrzucić (nie są zależne od woli).

- biologiczna - ekosystem Ziemi, zawierający organizmy żywe i inne elementy, a także relacje między nimi;
- społeczna - łącząca obiekt materialny i symboliczny, np. strukturę społeczną.
- przestrzenie symboliczne, takie jak Internet

# Przestrzeń zewnętrzna organizacji

- Przedmioty materialne
  - ich cechy
  - wygląd
  - zastosowanie
- Miejsce – geografia

Szymon Rogiński

# Podejście behawioralne

- walory funkcjonalne, użytkowe rzeczy, ich sprawne działanie; *Czy rzeczy są przydatne?*

# Podejście efektywnościowe

- wpływ na produktywność, wpływ na skłonność konsumenta do zakupu; *Czy rzeczy zwiększają efektywność?*

# Podejścia efektywnościowe

To wszystko wpływa na efektywność:

- Wygląd
- Dźwięki
- Zapachy
- Wrażenia
- Kolory
- Afekty

Pieter Claesz

# Symbole statusu

Co w obecnych czasach wyróżnia pracowników o wysokim statusie?

Design: A-Cero

# Symbole statusu

są zależne od kultury narodowej, regionalnej, od klasy społecznej, od organizacji… Odczytujemy je dzięki **kapitałowi kulturowemu** (Pierre Bourdieu), czyli kompetencje gustu, kody zachowania, znajomość kultury i gust. Bywa dziedziczony i nabyty podczas edukacji.

Francesco Botticini

# Zarządzanie strukturą fizyczną: Znaczenie strategiczne

Tożsamość, czyli wyobrażenia uczestników o organizacji, kim jesteśmy?

# Zarządzanie strukturą fizyczną: Znaczenie marketingowe

**W**izerunek, logo, marka – wyobrażenia otoczenia o organizacji (*image*)

Venus Fort Shopping Center (Tokyo), foto Michael Yamashita

# Podejścia estetyczne

Przestrzeń także może być widziana jako część „akcji” organizowania, element biorący udział w działaniu w ważnych rolach:

- Architektura jako aktor społeczny (Mirosław Duchowski)
- Piękno i inspiracja do działania (Pierre Guillet de Monthoux)
- Przestrzeń to współdziałanie (Krzysztof Nawratek)

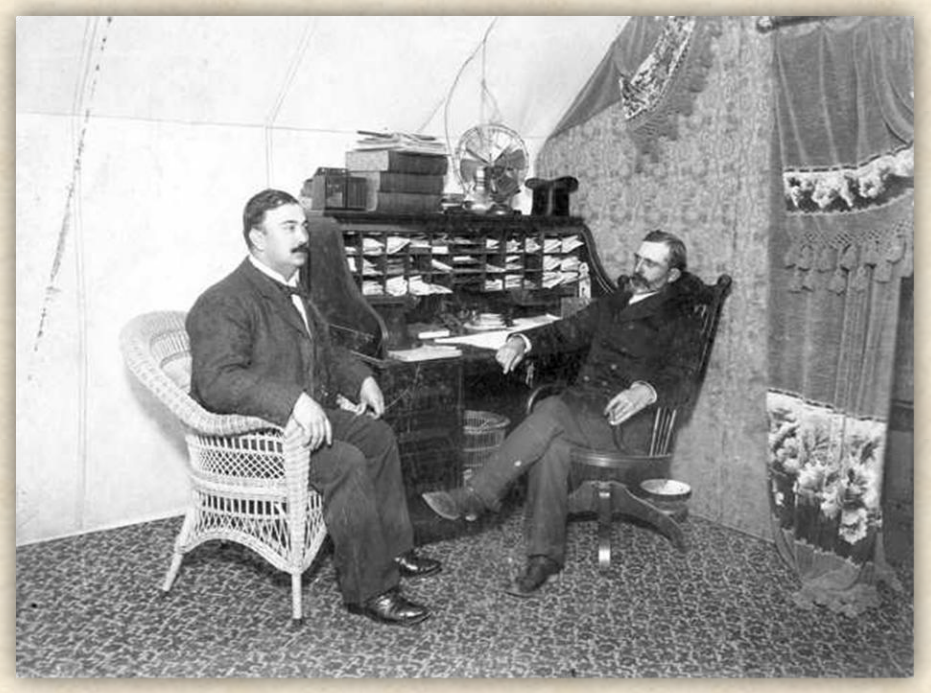
# Podejścia symboliczne: Tworzenie znaczeń

Rzeczy i przestrzeń mają symboliczne znaczenie dla ludzi, np. jako symbole prestiżu i w tej roli wchodzą w interakcje z postaciami i strukturami społecznymi, tworząc znaczenia takie jak władza, sukces, potęga (lub wręcz przeciwnie)

Kopia *Whitehall Mural*, 1667.
Remigius van Leemput, za Holbeinem.

# Historia biurka

*Adrian Forty (1986) Objects of Desire.*
Historia wzornictwa i obiektów, które razem z ludźmi grają role społeczne (także organizacyjne)



1884: wysoki status i prywatność pracownika biurowego symbolizowana przez meble

# Historia biurka

1917: różnicowanie statusu przy pomocy wzornictwa (kierownik nadal ma wysoki status, szeregowy pracownik biurowy – niższy)

# Historia biurka

1920: obniżenie statusu pracownika biurowego, równanie do pracownika fizycznego, odzwierciedlone we wzornictwie

# Historia biurka

1933: niski status pracownika biurowego, praca „taśmowa” (czasami dosłownie)

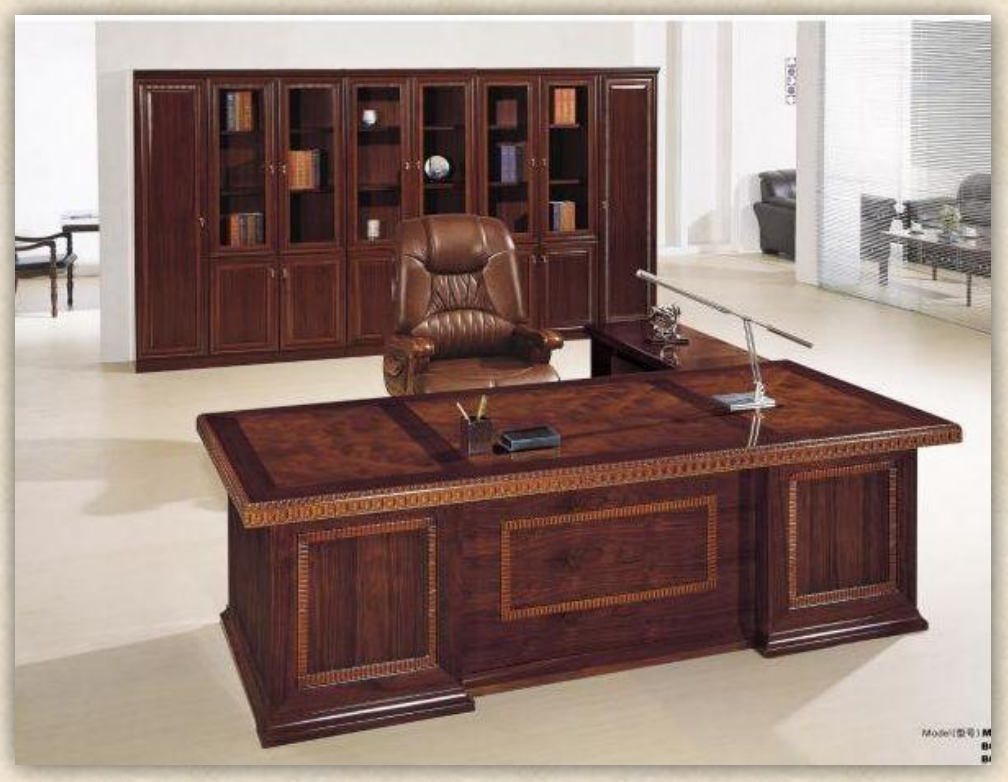
# Historia biurka

1936: niski status pracy biurowej odzwierciedlony we wzornictwie

# Historia biurka

2000: jednoczesna prywatność pracy i możliwość nadzoru (*open plan office*)

# Historia biurka



Meijia Office Design

Biurko szefa – w zasadzie niezmienione wzornictwo od przeszło stu lat...

Opowieść na podstawie: Adrian Forty (1986)
*Objects of Desire*. *London:* Thames & Hudson

# Przestrzeń jako aktant

OC&C Strategy
Consultants Rotterdam
Office Design Pictures

- Badanie przestrzeni w budynkach publicznych: co opowiadają budynki odwiedzającym? Czy zapraszają, czy przemawiają z pozycji władzy, czy równości?... (Dvora Yanow)
- Badanie przestrzeni biurowej pokazuje, że ludzie są w stanie z czegokolwiek zrobić symbole prestiżu; np. gdy nie ma nic innego – z wieszaków na ubrania (Mary Jo Hatch)
- Ale: materialność organizacji jest materialnością rzeczy nie życia; organizacja nie posiada wcielonej subiektywności = te przedmioty i przestrzeń mówią do nas, ludzi, bo my mamy świadomość; bez nas są martwe (David Bevan i Herve Corvellec)

# Przestrzeń fizyczna jest społeczna

Reprezentacje przestrzeni są wyobrażone, ale pojmowane jako rzeczywiste. Składają się z wiedzy i idei na temat przestrzeni wyrażonych poprzez zestaw symboli. Wreszcie, przestrzeń przeżywana lub doświadczana to rzeczywisty kontekst zewnętrzny, w którym toczy się życie społeczne. (Henri Lefebvre, 1991)

# Przestrzeń wewnętrzna

# Przestrzenie wewnętrzne

Przestrzenie wewnętrzne są wielorakie, podobnie jak zewnętrzne, na przykład:

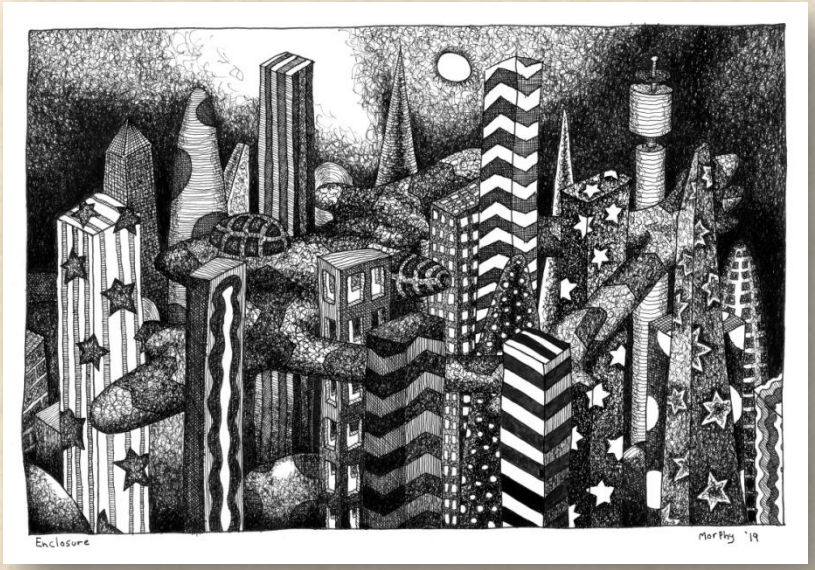
- przestrzeń wyobrażeniowa, służąca do aktywności twórczej;
- przestrzeń duchowa, zamieszkiwana przez mistyków i poszukiwaczy wyższych rzeczywistości;
- przestrzeń intelektualna, służąca do rozumowania.

# Przestrzenie wewnętrzne

Vincent Van Gogh

To, czego doświadczamy jako przestrzeń gdy marzmy, wyobrażamy sobie rzeczy, medytujemy. Gaston Bachelard (1969) podkreśla, że w takiej przestrzeni poruszamy się duszą, nie ciałem: polega na woli, skupieniu. Uwaga umysłu musi być skierowana do wewnątrz, aby się w nich poruszać. Mogą być doświadczane jako rzeczywiste przestrzenie przez ludzi, którzy regularnie się w nich poruszają, poprzez twórczą aktywność lub modlitwę.

# Przestrzenie wewnętrzne




Brother Daniel, OSB,
Pluscarden Abbey

Podmiot może się w nich poruszać świadomie lub nieświadomie. Gaston Bachelard mówił o mapach przestrzeni wyobraźni, twórczych efektach tłumaczenia zadumy (Kotowicz, 2018). To jest poezja i sztuka.

# Badanie przestrzeni wewnętrznych

Etnografia afektów (Kathleen Stewart, 1996):

- Uważność, studiowanie afektywnych wymiarów życia codziennego, potencjału ożywiającego to, co zwyczajne
- Obserwacja, analiza krytyczna, koncentracja na szczegółach
- Zapis literacki i poetycki

Katleen Stewart (1996) mówi o inności (*alterity*) jako o swoistej przestrzeni: tam, gdzie zachodzi proces zbliżania się, wyłania się obecność i nieobecność. Może ona być nawet obca, ale zawiera w sobie możliwość istnienia Innego.

Joanna Karpowicz

# Przestrzeń jako aktant

OC&C Strategy
Consultants Rotterdam
Office Design Pictures

- Badanie przestrzeni w budynkach publicznych: co opowiadają budynki odwiedzającym? Czy zapraszają, czy przemawiają z pozycji władzy, czy równości?... (Dvora Yanow)
- Badanie przestrzeni biurowej pokazuje, że ludzie są w stanie z czegokolwiek zrobić symbole prestiżu; np. gdy nie ma nic innego – z wieszaków na ubrania (Mary Jo Hatch)
- Ale: materialność organizacji jest materialnością rzeczy nie życia; organizacja nie posiada wcielonej subiektywności = te przedmioty i przestrzeń mówią do nas, ludzi, bo my mamy świadomość; bez nas są martwe (David Bevan i Herve Corvellec)

# Przestrzeń fizyczna jest społeczna

Reprezentacje przestrzeni są wyobrażone, ale pojmowane jako rzeczywiste. Składają się z wiedzy i idei na temat przestrzeni wyrażonych poprzez zestaw symboli. Wreszcie, przestrzeń przeżywana lub doświadczana to rzeczywisty kontekst zewnętrzny, w którym toczy się życie społeczne. (Henri Lefebvre, 1991)

# Przestrzeń wewnętrzna

# Przestrzenie wewnętrzne

Przestrzenie wewnętrzne są wielorakie, podobnie jak zewnętrzne, na przykład:

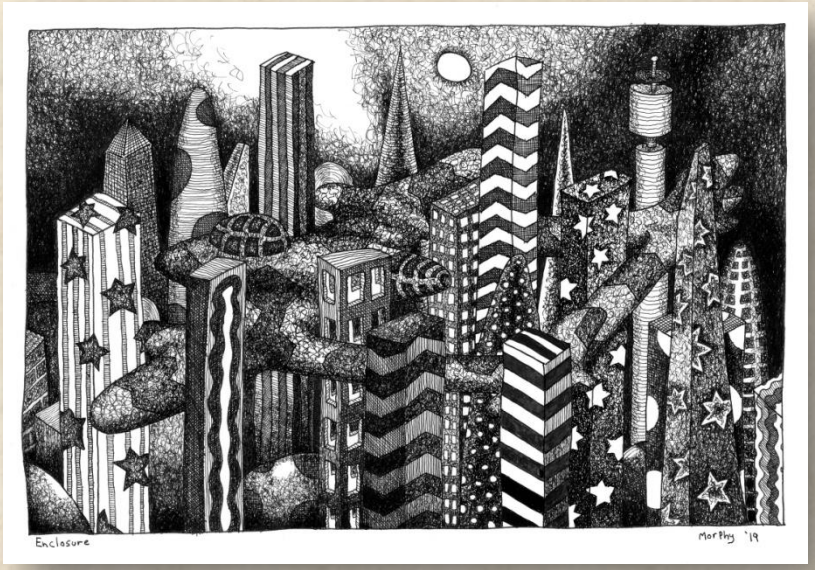
- przestrzeń wyobrażeniowa, służąca do aktywności twórczej;
- przestrzeń duchowa, zamieszkiwana przez mistyków i poszukiwaczy wyższych rzeczywistości;
- przestrzeń intelektualna, służąca do rozumowania.

# Przestrzenie wewnętrzne

Vincent Van Gogh

To, czego doświadczamy jako przestrzeń gdy marzmy, wyobrażamy sobie rzeczy, medytujemy. Gaston Bachelard (1969) podkreśla, że w takiej przestrzeni poruszamy się duszą, nie ciałem: polega na woli, skupieniu. Uwaga umysłu musi być skierowana do wewnątrz, aby się w nich poruszać. Mogą być doświadczane jako rzeczywiste przestrzenie przez ludzi, którzy regularnie się w nich poruszają, poprzez twórczą aktywność lub modlitwę.

# Przestrzenie wewnętrzne




Brother Daniel, OSB,
Pluscarden Abbey

Podmiot może się w nich poruszać świadomie lub nieświadomie. Gaston Bachelard mówił o mapach przestrzeni wyobraźni, twórczych efektach tłumaczenia zadumy (Kotowicz, 2018). To jest poezja i sztuka.

# Badanie przestrzeni wewnętrznych

Etnografia afektów (Kathleen Stewart, 1996):

- Uważność, studiowanie afektywnych wymiarów życia codziennego, potencjału ożywiającego to, co zwyczajne
- Obserwacja, analiza krytyczna, koncentracja na szczegółach
- Zapis literacki i poetycki

Katleen Stewart (1996) mówi o inności (*alterity*) jako o swoistej przestrzeni: tam, gdzie zachodzi proces zbliżania się, wyłania się obecność i nieobecność. Może ona być nawet obca, ale zawiera w sobie możliwość istnienia Innego.

Joanna Karpowicz

# Przestrzeń liminalna (pograniczna)

# Liminalność

*Limen* (łacina) – granica

W antropologii – faza przejściowa pomiędzy rolami społecznymi, między fazami rytuału, gdy znaczenie są jeszcze/ już nieprzypisane

Niejednoznaczność, stan pomiędzy, niejasność

# Przestrzenie liminalne

Nieokreślone, znajdujące się pomiędzy innymi. Niektóre z ich cech można uzgodnić, ale nie wszystkie. Pewna uwaga musi być skierowana na zewnątrz, ale jednocześnie wymagają one wewnętrznej aktywności. Przykładem takich przestrzeni są nawiedzone domy, stare stacje kolejowe, zniszczone szpitale: nieużywane miejsca przejściowe w obrębie bardziej zwyczajnych.

*Bill Viola 'The Sleep of Reason' 1988*

https://www.youtube.com/watch?v=4z2IomqcBjo

Gdy przestrzeń fizyczna staje się liminalna…

Czyli w obliczu niesamowitości: zadziwiającej sztuki, przecudnej przyrody, „miejsc nawiedzonych” („*duchologia”*), miejsc pustych…

Gregory Crewdson,
Redemption Center

# Badanie przestrzeni liminalnych

Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera (1999): *Antropologia pustych przestrzeni*, obserwacja nieuczestnicząca; na kolejnych slajdach cytaty z publikacji

Puste przestrzenie są częścią miasta, ale miasta świadomie czytanego na opak. Eksploracja pustych przestrzeni w wysoce zindustrializowanym środowisku społecznym jest dekonstrukcją tekstu, jakim jest miasto. ”Zwykłe” badanie antropologiczne ukazuje tekst pisany wspólnie przez ludzi tworzących rzeczywistość, jest próbą interpretacji tego tekstu, mniej lub bardziej osobistej. Nasze eksploracje pustych przestrzeni są, jak w klasycznej derridiańskiej dekonstrukcji, udzieleniem głosu ciszy, koncentracją na elemencie marginalizowanym. Zamiast czytać tekst zapisny, czytamy tło. Zamiast patrzeć na czarne literki, patrzymy na białe plamy między nimi. Ta zmiana perspektywy powoduje, że, podobnie jak na rysunku przedstawiającym starą albo młodą kobietę (w zależności od tego, jak się go ogląda), widzimy inne miasto, miasto które do nikogo nie należy.

# Inne praktyki zarządcze

Przestrzenie zewnętrzne, wewnętrzne i liminalne w zarządzaniu

„We are the consultants of the digital industry. We live a culture of knowledge sharing - day in and day out. Through this we keep our knowledge up-to-date, relevant and make our knowledge collectively available. Let Netlighters explain it to you.”

Można współ-pracować z przestrzenią:

https://www.youtube.com/watch?v=5qvCtswzG2Q

# Open plan office

*Rozwiązanie mojej zagadki*: mimo, że badania naukowe (kilka przykładów w bibliografii pod obrazkiem) wykazują, że *open plan office* jest nieefektywny czy wręcz szkodliwy dla pracy, nadal króluje w korporacjach ponieważ jest metoda kontroli i nadzoru. **Struktura fizyczna zastępuje tu element stabilizacji nieobecny w strukturze społecznej organizacji. Czyni to redukując a nawet likwidując przestrzenie spokoju ducha.** To jest tanie ale źle wpływa na morale

Oldhann, Greg R. and Daniel J. Brass, (1979) „Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Ouasi-Experinnent", *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 267-284.

Brennan, Aoife, Jasdeep Chugh and Thesersa Kline (2002) „Traditional versus open office design: A longitudinal study", *Environment and Behavior*, 34/3, p. 279-299.

Paul Roelofsen, (2008) "Performance loss in open-plan offices due to noise by speech", *Journal of Facilities Management*, 6/ 3, p.202-211.

# Eksperyment myślowy

Dostajecie pokój do pracy.

Przychodzi malarz, przynosi próbki kolorów i pyta:

*Na jaki kolor pomalować pokój? Może być każdy nawet złoty*

Wybierzcie!