



# Kanceláře k (ne)přežití

Češi zažívají kulturní šok. Stěhují se z malých, uzavřených kanceláří do velkoprostorových hal zvaných open space. „Šéfové nám dali špunty do uší, deodorant a čokoládu,“ popisuje první dny v novém světě pracovníce pražské banky. Také vztahy mezi kolegy zde nabývají jiných dimenzí.

**K**olega ve vedlejší kóji hlasitě srká kávu. Na jeden zátah, který trvá už snad celou minutu. Když je konečně ticho a chcete se soustředit, začne jiný spolupracovník řvát do telefonu (jinak to neumí) a opakuje rádobyvtipnost, kterou slyšíte už asi potisíc: „Měl bych dotaz, Kotas, takový Kotas dotaz.“ Za chvíli sice nastane vytoužený klid, ale vy zvěříte, že si kolega kousek od vás zul boty. Místo práce teď uvažujete, jestli mu to říct a jak. Pak kdosi vztekle mlátí do klávesnice, jiný buší do neposlušné kopírky, další řeší po telefonu s manželkou, co bude k večeři. Poté dvě minuty klid, prochází šéf a všichni simulují činnost. Po jeho odchodu vidíte, že šéfův oblíbenec přepne monitor na mariáš, ale zároveň máte pocit, že vás taky někdo sleduje. Ko-

musí zvoní mobil se zbrusu novou melodií a on ho bere až po velmi dlouhé chvíli. Je konec směny a nezbyvá než si přiznat, že jste toho udělali méně než v předchozí malé kanceláři se dvěma, třemi, čtyřmi kolegy.

## Pracovní výsledky? Vágní

Ty prostorné bzučící kanceláře jsme dlouho znali hlavně z amerických filmů. Názvy „open space“ či „open plan“ navozují pocit otevřenosti, dynamiky, spontánní komunikace, rovnosti (šéf často sdílí místnost se svými lidmi), bratrství (v duchu hesla Jsme tým!). Podle průzkumu mezinárodní realitní firmy DTZ se velkokapacitní kanceláře v Evropě prosadily zejména v Británii, zato třeba Německo či Maďarsko se jim brání – podle DTZ se v těchto zemích stále bazí- ▶

Jsme tým! Název „open space“ má navozovat pocit otevřenosti, rovnosti a bratrství. O výhodnosti kanceláří nového typu se ale vedou vášnivé spory.



Pralesy rostlin, plakáty na stěnách, armády plyšáků a puštěné rádio. Z kanceláří připomínajících útulné pokojíky se teď musí řada zaměstnanců stěhovat do velkokapacitních hal.



**Vtěstnat co nejvíce lidí do určeného prostoru. Hlavně takové zadání plní projektanti nových velkokanceláří - často bez větší invence. Málokterá firma chce utrácet za dobré architektky.**

**Bavilo ho být v centru dění. Správce sítě Lukáš Vysušil si open space zamiloval, ale kvůli lepší práci přešel do malé kanceláře jiné firmy. Ta se teď nicméně také stěhuje do „většího“.**

### Nejlevnější je to doma

Poté co si část pracovníků stěžovala na podmínky v open space, napadlo šéfy pražské pobočky jedné nadnárodní IT firmy povolit jim občasnou práci z domova. „Brzy se kanceláře vyprázdnily a do práce nechodil skoro nikdo,“ vzpomíná bývalý zaměstnanec společnosti Lukáš Vysušil.

Firma následně zavedla minimální počet dní v týdnu (tři), kdy je přítomnost na pracovišti povinná. Zaměstnavatelé přecházející kvůli úsporám k modelu open space si nicméně začínají uvědomovat, že práce z domova přijde firmě ještě levněji než v open space. Má to však svá úskalí. Doma se zaměstnanec díky klidu sice může více soustředit, současně tu ale číhá řada lákadel odvádějících jej od práce. „Když člověk několik dní z domova nevytáhne paty, začne navíc sociálně chátrat. Na ulici jsem si pak připadal jako UFO,“ vybavuje si Vysušil vlastní období domácí práce. Trend je ovšem jasný. „V následujících letech bude nejméně pětadvacet procent zaměstnanců pracovat alespoň jeden den týdně mimo kancelář a třetina zaměstnanců nebude mít v kanceláři přidělené žádné pracovní místo,“ uvádí se v tiskové zprávě poradenské firmy DTZ.

vějí nové centrály zpravidla na okrajích měst). Malé uzavřené kanceláře začínají být staromilskou zvláštností. „Je to kulturní šok, který posune lidi někam dál,“ říká jeden z manažerů ČSOB v propagačním šotu, který banka natočila o přestěhování dvou a půl tisícovek zaměstnanců z kanceláří v centru Prahy do obřího open space v Radlicích.

„Připadala jsem si jako v mraveništi. Kolem mě neustále pobíhali lidé, tvářili se dynamicky, ale v očích měli stres. Do něčeho takového už bych se nechtěla vrátit,“ vzpomíná devětadvacetiletá Gabriela Chvátalová (nyní pracuje v klasické malé kanceláři společnosti) na roční působení v pražském ústředí firmy Vodafone. „Měla jsem pocit, že mě něco či někdo z práce pořád vytrhává. Třeba se chtěl radit a já neměla říct: Nemám čas.“ Na konci dne jsem měla pocit, že výsledek mé práce je velmi vágní.“

### Mohu si odpočinout?

V internetových diskusích drtivě převažují hlasy odpůrců systému open space. „Nad něčím přemýšlet je tam zhora nemožné, takže pokud něco opravdu potřebuji vymyslet, jdu to vyřešit ven. Když prší, tak se mi nahrne do hlavy krev, jak jsem vzteklý,“ píše jakýsi xload. Občas se objevují i pozitivní ohlasy. „Myslím, že člověk tam má nako-

nec víc soukromí než v uzavřeném kanclu. Všichni telefonují nebo se baví nebo tiskne tiskárna, což je všechno zajímavá zvuková kulisa. Na rozdíl od malého kanclu, kde všichni slyší každé vaše slovo,“ poznamenává Miloš. A pokud si s kolegy v malé kanceláři „nesednete“, může se práce proměnit v peklo. Ve velké hale podle Miloše vždy najdete nějakou spřízněnou duši nebo můžete alespoň pozorovat „krásné slečny“ – však také některým ženám podle ohlasů z elektronických diskusí dost vadí, že je v open space muži často okukují.

Společnost DTZ v letošním evropském průzkumu uvádí, že většina Čechů velkokanceláře odmítá. „Statistiku k tomu nemáme, vycházeli jsme z ohlasů ve firmách nebo na internetu,“ říká

Budeme spolu pracovat, budeme se spolu smát. Zaměstnavatelé tvrdí, že jim jde o komunikaci, týmovou práci i atmosféru. V první řadě však jde o snižování nákladů.

Lenka Pohlodková z pražské pobočky DTZ. I její firma se v Praze stěhovala z malých kanceláří do open space. Zpočátku prý byla spousta zaměstnanců proti, ale nyní údajně mají z „nového a čistého“ prostředí radost a nikdo už neprotestuje. „Ke mně chodí spíše lidé, kteří si stěžují. Takový vám neřeknou, že je ten velký boží prostor úžasný,“ říká pražský soukromý psychoterapeut David Doležal. „Spíše slyším o úzkostech z toho, že člověka někdo sleduje, každý ví o všem, co dělá, a nemůže si odpočinout, protože nikdo neví, kdy na to má či nemá nárok.“

ruje na přísném oddělování zaměstnanců podle podnikové hierarchie.

V Česku přišly s kancelářskými halami nejdříve zahraniční společnosti podnikající v informačních technologiích, nyní se bourají příčky pro open space i v budovách dalších obchodních firem, bank či vydavatelství (případně se pro ně sta-

**Připadala si jako v mraveništi. Personalistka Gabriela Chvátalová vzpomíná na život v open space s úzkostí.**



**Mnozí zaměstnanci nemají ve firmě nárok na stále pracovní místo, snaha vytvořit si útulný koutek je marná.**

Zaměstnavatelé tvrdí, že otevřené kanceláře zvyšují výkonnost – právě proto, že pracovníci jsou na dohled a doslech šéfů či kolegů a věnují méně času třeba soukromým telefonátům. Jenomže stres podle psychologů motivuje k vyšším výkonům jen do určité malé míry: když je napínavých momentů přespříliš, pracovní obrátky jdou dolů. „Efektivita mnohem více souvisí s tím, jestli jsou zaměstnanci v práci spokojeni nebo ne,“ míní Aleš Kalina, který se žíví „personálním koučinkem“. Od člověka, který musí trávit osm či deset hodin v prostředí, které ho permanentně „vytáčí“, není podle něho možné očekávat, že bude dýchat pro firmu.

## Poznávat kolegy

V některých zaměstnáních výhody open space převažují. Newsroomy mediálního zpravodajství, operativní sály pro policii či pro některé druhy obchodů, haly pro rutinní či mechanickou práci, jejichž obdoba tu byla už za první republiky – například na poštách. „Problém je, když vedle sebe musejí fungovat zcela rozdílné profese,“ říká personalistka Zuzana Matějková z lounské pobočky japonské firmy Fujikoki, která vyrábí součástky do automobilů. Účetní či lidé z personálního oddělení v její firmě musejí z bezprostřední blízkosti denně vyslechnout řadu výrobních porad jen proto, že v jedné místnosti sedí společně s plánovači výroby. „S žádostí o oddělení prostor jsme u japonského vedení neuspěli,“ říká Matějková. Čtyři japonské šéfy sedí v open space společně s Čechy a prý argumentují tím, že v jejich vlasti pracují všichni v jedné místnosti odjakživa. Třicetiletý Lukáš Vysušil z Prahy, který strávil pět let ve velkoprostorové kanceláři nadnárodní IT firmy, zase vypráví, že „programátoři sedící vedle obchodníků příliš nechápali přínos druhé profese pro

firmu“, z čehož vznikalo zbytečné oboustranné napětí.

Největší problémy podle Vysušila začaly, když do jejich mladého týmu (25–35 let) přišly starší ročníky: „Najednou začaly vadit prostě výrazy, objevily se spory o zapínání klimatizace. Pro open space

pracovní i osobní strážce. Na problém, který řeší kolega, jsem mohl ihned reagovat a ušetřit tím oběma spoustu času. Nemusel jsem přemýšlet, kdy zaklepat na šéfovy dveře, abych jej nevyrušil třeba z telefonování s manželkou,“ vypočítává Vysušil klady minulého zaměstnání, v němž se jeho nadřízený rozhodl přestěhovat mezi své svěřence. Vedení firmy zprvu zcela otevřený prostor postupně vybavilo několika kumbálky, kam mohli zaměstnanci uniknout za tichem a soukromím, jednotlivé skupinky po patnácti od sebe oddělilo nábytkem a akvárii.

## Nekoukej do očí!

Zatímco extrovertům ruch na pracovišti vyhovuje a neustále podněty je dokážou nabudit a motivovat, introverty či citlivější typy ničí. „V zákoně je stanoven minimální prostor, který musí mít člověk na pracovišti: dva metry čtvereční. Pokud jde o další nepříjemnosti, žádný zákon vám nepomůže a musíte spoléhat jen na osvědčenost manažerů,“ vysvětluje psycholožka Zdeňka Židková, která v uplynulých letech coby pracovnice Zdravotního ústavu ve sídlem v Brně radila firmám, jak se stresujících momentů vyvarovat. „Většinou lidi třeba rozhodí, když kolega sedí proti nim a dívá se jim do očí. Oční kontakt je důležitý pro práci s klientem, spolupracovníky většinou vyvádí z míry,“ líčí Židková jednu z námitek, kterou šéfové „jejích“ podniků vzali vážně a instalovali mezi podřízené vyšší přepážky.

Odborníci také doporučují, aby nadřízení rozvažovali lidi podle toho, jestli si budou vyhovovat

nebo se doplňovat temperamentem a povahou. Někdo je nad prací i v největším rámusu schopen takového soustředění, že ho z něj dokáže vytrhnout pouze pořádné zařvání. Jiného zase ruší i tiché ťukání do klávesnice či jakýkoli pravidelný zvuk ▶



„Do ničeho takového nepůjdu,“ hrozila řada pracovníků ČSOB před stěhováním do nové centrály (na snímku). Banka do přesvědčovací kampaně nasadila i psychology specializované na oběti násilí.

Z hluku velkokapacitní kanceláře v centrále banky v Praze-Radlicích (pracuje zde dva a půl tisíce lidí) je možné uniknout na střechní - pokud máte laptop.

vycházející od neurotického kolegy - třeba cvakání propisky. Někdo chce o pracovních úkolech mluvit pořád dokola, dalšímu vyhovuje, když všechno řeší samostatně a nejlépe o samotě. Málokde ovšem mají chuť a čas takhle přemýšlet nad jemnými odstíny zaměstnancovy duše. „Fluktuace je u nás velká, to by člověk musel ty lidi pořád přemísťovat,“ říká manažerka velké pražské finanční instituce, která si nepřeje uvádět jméno - své ani firmy.

### Osobní? Jen jmenovky

„Důležité je, co právě prožíváme ve vlastním životě,“ říká již zmíněná odpůrkyně open space Gabriela Chvátalová. „Když jsem tak nějak kočovala, ta otevřená atmosféra mi vyhovovala. Ale když chce člověk zakořenit, rád by si vytvořil i vztah k pracovišti. V open space si můžete dát maximálně fotku partnera a kytku. A to mi přijde málo.“ Právě si prohlíží ústředí ČSOB v Praze-Radlicích. Do budovy, navržené ateliérem Josefa Pleskota a letos oceněné Národní cenou za architekturu, pozvali mladou personalistku spolu s několika dalšími kolegy z různých firem k semináři na téma „Jak banka přesvědčila svých dva a půl tisíce zaměstnanců, že open space je pro ně nejlepší“. Mluvíci banky sice tvrdí, že zaměstnanci nemají zákaz vyzdobit si pracovní místo, nicméně na stolech tady není vidět jediný obrázek. Na nízké přepážce

je nalepena pouze cedulka se jménem zaměstnance, díky velkým písmenům čitelná už z dálky.

„Oddělení se stejně každý půlrok různě přehazují. Zaměstnanci zpočátku přesunovali nábytek podle svého a nikdo jim v tom nebránil. Jenomže o víkendu to uklidová služba vždy přerovnávala do původního stavu, a tak je to přestalo bavit,“ poznamenává architektka Markéta Jurečková z Pleskotova



ateliéru. Banka zavádí také „flexible places“, jakási pohyblivá místa pro pracovníky, kteří nemají stálou židli a stůl. Buď mají privilegium část týdne pracovat z domova, případně jsou na chvostu firemní hierarchie a na pevné místo nemají nárok. „Někoho ale může stresovat, že dopředu neví, v jakém kurníku bude sedět, že nemá v práci žádné osobní věci, že nemůže navazovat

osobnější kontakty s kolegy,“ poznamenává k tomu psychoterapeut Doležal.

### Jako po přepadení

Vedení ČSOB tvrdí, že proces adaptace na open space se podařil. „Na začátku řada lidí říkala: „Já se do ničeho takového stěhovat nebudu, do týdne máte na stole výpočtář,“ vzpomíná personalistka banky Eva Šišková. Mnozí zaměstnanci měli dřívější kanceláře v někdejších prvorepublikových bytech v centru Prahy a leckdy to připomínalo spíše útulné pokojíky: armády plyšáků, plakáty na zdech, pralesy pokojových rostlin, puštěná rádia. Vedení banky bylo tudíž připraveno, že firemní fluktuace se po stěhování zvýší z obvyklých patnácti procent na pětadvacet. Prý se to ale nestalo.

Společnost ještě před přesunem spustila masivní přesvědčovací kampaň, šéf oddělení firemní kultury Tomáš Svátek ukazuje schéma příslušné komunikační strategie: na „přátelské typy“ měla zapůsobit „emotivně zabarvená komunikace či dárky“, na „přemýšlivé typy“ zase „fakta“. Několik lidí, které vedení vytypovalo jako „opinion makery“, čekalo exkluzivní školení. A při nástupu do nových kanceláří všichni dostali krabičku poslední záchrany se špunty do uší, deodorantem a čokoládou. Pokud frustrace přetrvávala, byli po ruce firemní psychologové, kteří jinak pomáhají zaměstnancům třeba po ozbrojeném přepadení fi-

V práci trávíme více času než doma s partnerem či dětmi. Proto některé firmy mluví o své snaze zavádět open space s „lidskou tváří“.



Podle průzkumu, který se uskutečnil v devíti evropských zemích, by se pětadesát procent profesionálů do malých kanceláří už nechtělo vrátit.



**Nervový kolaps.** „Slyším o úzkostech z toho, že mě někdo sleduje, každý ví, co dělám, nemohu si odpočinout, protože nikdo neví, kdy mám, či nemám nárok. Lidé v některých profesích v takovém prostředí vydrží tak kolem dvou let,“ říká psychoterapeut David Doležal. Na snímcích řádění kancelářského zoufalce v záběrech uvedených na YouTube.

## Monolitické šílenství

Vynálezcem velkoprostorových kanceláří se „systémovým“ nábytkem byl na konci šedesátých let Robert Propst z USA. Jak píše americký magazín Fortune, podobně jako autor atomové bomby Robert Oppenheimer později svého patentu lítoval. Propst původně zamýšlel, že jím vymyšlené „akční kanceláře“ budou ve firmách fungovat jako stavebnice, otevřené neustálé proměně a inovacím. Firmy ale nakonec sáhly k nejjednodušším a nejlevnějším řešením a open space kanceláře se proměnily v identické řady bezbarvého nábytku, kde vládne pravý úhel a o žádnou kreativitu nemůže být řeč – sám Propst výsledek svého díla krátce před svou smrtí v roce 2000 nazval „monolitickým šílenstvím“. Dnešní podoba Propstova vynálezu se tedy blíží spíše primitivním halám, které pro své inženýry, techniky a úředníky zavedl již před druhou světovou válkou Henry Ford či Tomáš Baťa. Až v posledních letech se někteří velcí a silní zaměstnavatelé snaží obří kanceláře vylepšovat klidovými zónami a větším osobním prostorem, začíná se mluvit o „open space“ s lidskou tvář.

remních poboček. „Řešili maximálně deset případů,“ říká personalistka Šišková.

Takhle „ošéfované“ to však v drtivé většině firem nemají. V případě ČSOB bylo v sázce příliš, stěhovalo se celé ústředí, existovalo riziko hromadných výpovědí. Výsledek? Z banky jsou dnes slyšet převážně pozitivní ohlasy. „Někdy mi leze na nervy, když někteří kolegové nahlas chroustají jablka nebo mrkev, což občas dělám i já, nebo když odněkud zazní kafemlejnek. Pak si musím dát na uši sluchátka s písničkami Dana Landy a práce mi hned jde líp,“ říká Marie Zemanová, vedoucí oddělení vnitřního auditu, čítajícího sedmáct lidí. Libuje si, že open space je „vzdušný, nabíjí energií, usnadňuje komunikaci“.

▼ PLACENÁ INZERCE



Vlevo newsroom z roku 1900 (Richmond, Virginia Baptist Newspaper) a vpravo zpravodajský sál vzor 2008 (Praha, televize Z1). „Když jsem tak nějak kočovala, atmosféra v open space mi vyhovovala. Ale když chce člověk zakořenit, rád by si vytvořil i vztah k pracovišti,“ říká jedna z odpůrkyn velkokancelářů.

## Postrach kancelářů

### Kulinář

Na pracovním stole pořádá kulinářské hody. Nejráději má silně aromatická jídla jako zrající sýry, zavináče s cibulí, čínské speciality. Občas si něco voňavého přinese z domova a je kdykoli připraven podělit se o recepty.

### Telefonista

Do telefonu pouze řve – byť to myslí dobře. Navíc musí být neustále vtipný, přičemž se rád, dlouho a nahlas vlastním šprýmům směje. S oblibou řeší po telefonu například intimní detaily svého partnerského soužití.

### Přírodníak

Řídí se heslem, že správný chlap má trochu smrdět. Kolegové mu k narozeninám dávají mýdlo či voňavku nebo mu na stůl nenápadně pokládají výstřižky s reklamními články o nejnovější kosmetice, ale dotyčný se stejně nedovtipí.

### Lazar

Kýchá, kašle, prská na vzdálenost několika metrů. Zůstává s chorobou doma – byť na jediný den – zásadně odmítá. Zejména v kanceláři s klimatizací působí jako časová bomba: do osmačtyřiceti hodin onemocní všichni kolegové.

### Dýdžej

Má zřejmě fobii z ticha, takže do kanceláře neustále šíří tuctové hity z nejposlouchanějších rádií nebo se snaží kolegy šokovat neotřelými vyzváněcími melodiemi svého mobilu. Sluchátka pochopitelně nesnáší.

### Vypravěč

Vypráví do detailů, co zažil při schůzce s klientem, podrobně líčí děj včerejšího seriálu, omílá pořád dokola zážitky z vojny nebo z porodnice. Pravidelně hlásí celé kanceláři, co je nového na zpravodajských serverech a v bulváru.

Když je okolní ruch příliš velký, je možné vzít si laptop a přemístit se do některé z „klidových zón“ s křesílky, případně na zelenou střechu budovy či do podnikové kavárny. Díky finančním možnostem banky však představuje její radlická centrála maximum možného a je spíše výjimkou. V jiných firmách si o něčem na způsob klidových zón mohou nechat jenom zdát. Na otázku, zda se po přestěhování do velkokapacitního hangáru zvýšila produktivita práce, banka nicméně nemá odpověď: „Neměřili jsme to,“ říká Šišková.

## Hlavní jsou úspory

„Zaměstnavatelé tvrdí, že jim jde o lepší komunikaci, o týmovou práci, o příjemnější atmosféru. V duchu hesel typu ‚Budeme spolu pracovat, budeme se spolu smát.‘ V první řadě jde ovšem o snižování nákladů,“ říká personalista Kalina. Sama ČSOB přiznává, že prodej dvanácti budov v centru metropole výměnou za stavbu jedné centrály byl značně ziskový. Oficiálně udává částku půl miliardy korun, navíc provoz nového sídla je podle sdělení banky o patnáct procent levnější než v původních budovách. Také vnitřní vybavení jedné velké průchozí haly jednotným nábytkem s minimem úložných prostorů je úspornější a jednodušší, například se lépe natahují počítačové kabely.

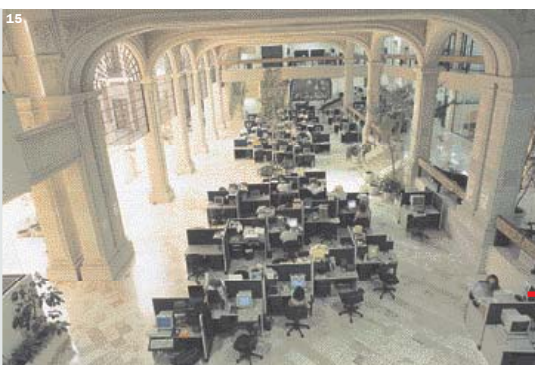
Podle Kaliny by mělo vedení firem – pokud mu skutečně záleží na atmo-

sféře v podniku – zaměstnancům říct na rovinu: „Chceme šetřit, ale pojďme to udělat tak, aby se tady dalo pracovat.“ „Lidé vycítí rozpor mezi tím, co vedení říká a co si myslí. Pak to může soužití ve firmě úplně rozložit.“ Kalina však připomíná, že mnohé firmy mají zaměstnance rozdělené na „klíčové kádry“ a „nahraditelné dělníky“ – a problémy těch druhých s hlukem či stresem bývají pod rozlišovací úrovní mnohých manažerů, z nichž řada zůstává izolována od okolního shonu v individuálních kancelářích.

Člověk je však tvor přizpůsobivý. „Ti starší, kteří s tím mají problémy, odejdou do penze. A ti další si zvyknou. Mladší generace už bude v open space pracovat odjakživa a přijde jí to úplně normální. A naučí se, že třeba hlasité telefonování je bezohledné,“ předpovídá psycholožka Židková. Pětadvacetiletá personalistka Zuzana Matějková z lounské firmy Fujikoki říká: „Já jsem nikdy nic jiného než open space nepoznala, dělám tu šest let. Nedávno jsem přišla do kanceláře o víkendu, bylo tu jen pár lidí a v tom zvláštním tichu jsem se necítila dobře.“ Podle letošního průzkumu poradenské společnosti DTZ, který proběhl v devíti evropských metropolích, již 85 procent obyvatel velkoprostorových kancelářů prohlašuje, že se zpátky do malých uzavřených místností stěhovat nechce.

Vladimír Ševela ■

Vzdušný a nabíjející energii? Kancelář před instalací „systémového“ nábytku.



Vidí nás šéf? Poslouchá naše hovory? Nový zpravodajský sál ve starém hávu, Mexiko City.