

# Fókuszban az ember

A KINNARPS  
TREND WEEKEN



A sűrű program szünetében alkalmunk volt az irodakialakítás legfrissebb trendjeiről és a kapcsolódó, a bútorgyártáson és forgalmazáson túlmutató komplex szemléletmódról

a téma különböző területről érkező szakembereit kérdezni. Sandra Gauer változásmenedzsment specialistaival és Peter Knechtel, a Kinnarps-koncepció menedzserével Bodolai Lukács Márton beszélgetett.

**Sandra, hogyan kezdte a változásmenedzsmenttel foglalkozni?**

**Sandra Gauer:** Először egy nagy svájci megbízó új irodájának a kialakításakor foglalkoztam ezzel. Ez húszezer munkahely áttekintését jelentette, több épületből vontuk össze az irodákat egy helyszínre. Hatalmas feladat volt, ahol szétterjedt folyamatként minden kommunikációt én végeztem: workshopokat, belső rendezvényeket szerveztem, hírleveleket írtam. Izgalmas volt, de mégis frusztrált az érzés, hogy nem vagyok bevonva, nem vagyok valódi részese a folyamatoknak, csak kívülről, bevált rutin szerint diktálok. Elhatároztam, hogy mélyebbre ások a témában. Foglalkoztam építészeti pszichológiával, viselkedéselemzéssel. Azóta megalapítottam a saját vállalkozásomat, ahol új irodák kialakításával foglalkozunk, vállalatoknak segítünk, hogy hatékonyan tudjanak a terekben dolgozni. Közös nevezőt keresünk a megbízó építészeti és vállalati igényei, az alkalmazottak igényei, valamint a meglévő tervek és a kialakítható technológiákban rejlő lehetőségek között. Ez egy komplex folyamat.

**A megbízó, a munkavállaló és a technológia tényezőiről beszélünk. Hogyan befolyásolják ezek egymást, esetleg meg tudsz fogalmazni egy általános javaslatot?**

**SG:** Többnyire hatékonyságnövelés, optimalizálás, költségcsökkentés a fő szándék. Sokszor viszont egyszerűen nem működik, hiába épít a cég vadonatúj, modern irodát, gazdaságosan kialakított terekkel, gyakran csak beköltözés után derül ki, hogy a terek nem illeszkednek a cég folyamataihoz, az alkalmazottak igényeihez. Ezért szükséges, hogy a fejlesztés minél korábbi szakaszától kezdve részesei legyünk



a folyamatnak. Szerencsére egyébként a cégek egyre inkább hajlandók foglalkozni a változásmenedzsmenttel, és felismerik, hogy egy ilyen nagy változás heves érzelmeket vált ki az alkalmazottakból, hiszen mindenkinél a saját mikrokozmosza a legfontosabb. Ezek az érzelmek akár fel is gyorsíthatják az átállást, de jelentősen le is lassíthatják.

**Peter, te hol látod a saját szerepedet ebben a folyamatban?**

**Peter Knecht:** A Kinnarpsnál kifejlesztettünk egy eszköztárat, amellyel Sandra számára is használható információkat tudunk összegyűjteni a felhasználói szokásokról. A célunk, hogy megkönnyítsük az átállást az új munkahelyi környezetben kezdő dolgozóknak/munkavállalóknak. Az eszköztárunk részben digitális, okostelefonos alkalmazást is





a legfiatalabb munkavállalók kommunikációját. Függetlenebbek vagyunk az íróasztalunktól. Nekem még az asztali számítógép a természetes, de a legfiatalabbak ma üzenő-szoftvereket használnak, holnap pedig már talán csak gesztusokat. Vagyis az irodai környezetnek is lehetőséget kell adnia, hogy az igényelt és megszokott módon tudjunk kommunikálni. Korábban jellemzően kis és cellás irodákban dolgoztak az emberek: egymás mellett ültek egész nap, akár egymáshoz sem szólva, ha nem volt meg a személyes szimpátia. Az új irodai környezet azt az üzenetet közvetíti, hogy a munka nem helyhez kötött, hanem folyamatokhoz. A technika fejlődése ebben is sokat segít. De maga az épület is kijelölheti a változások határát, akár azzal, hogy a városon belül hol helyezkedik el. A környezet az alkalmazottak számára is értékkel bír, nem csupán a belső kialakítás, a design is rejt értéket. Egy drága, ikonikus formatervű asztal mit sem ér, egy rossz akusztikájú, világítású és levegőjű helyen senki nem akar majd dolgozni.

**SG:** Érdekes tapasztalat, hogy azt a drága asztalt gyakran akkor sem használják, ha ideális akusztikájú, tökéletes világítású, tökéletes szobában van. Időt kell hagyni, amíg az emberek hozzászoknak az új környezethez. Meg kell barátkozniuk vele.

**PK:** Néhány éve egy nagy német ügyfelünk új székházát alakítottuk ki, közel tízezer munkaállomást telepítettünk. A call center-berendezés tervezésekor javasolta a menedzsment, hogy alvóhelyeket is csináljunk, mert látták, mennyire kimerítő az ottani munka, és amúgy is divatja volt az ilyen pihenősarkoknak. Nagyon jó ötletnek tartottuk, és naiv módon, előkészítés nélkül felszereltük a helyiségeket, amelyek inkább hálószobák voltak, otthonos, nagyon jó minőségű bútorokkal. El is kezdték néhányan használni őket, de aztán egyre másra kapták a kollégáktól a megjegyzéseket: „nem kéne inkább dolgoznod?”.

Végül felhagytak a sarkok használatával, mert nem akarták, hogy megbélyegezzék őket. Ez csupán egy apró példa arra, hogyan siklik ki egy nem megfelelően kommunikált váltás. Az ötlet remek volt, de nem sikerült a vállalat folyamataihoz igazítani a bevezetését.

**Ahogy hallgatlak benneteket, az körvonalazódik, hogy ez a munka a tervezés előtt elkezdődik, és csak jóval az átadás után van vége.**

**SG:** Igen, és anélkül, hogy nagyon ezoterikusnak tűnnék, azt kell mondanom, hogy az egész pozitív energia kérdése. Steve Jobs mondta, hogy legyünk elég bátrak ahhoz, hogy a szívünket és megérzésünket kövessük a céljaink eléréséhez. Neki ez tökéletesen működött, az egész Apple az érzelmekről, a vágyakról szól.

**PK:** Teljesen egyetértek. A legtöbb tervező azt szeretné, ha érzelmeket váltana ki az emberekből. Van, akinél ez működik, értékeli a jó design, jól érzi magát egy ügyesen megtervezett térben, de a legtöbb embernek mindegy, hogy most éppen Fritz Hansen, Vitra, vagy éppen Kinnarps bútorok veszik körül. A brandek egyre kevésbé számítanak. Talán az autókénál még igen, de a fiatalabb generáció számára már ez sem igaz, ők más szempontok alapján választanak. A kulcs az emberi természetben van. Az emberi viselkedést kell megértenünk a jó designhoz. Ha sikerül eltalálni, hogy mire vágyunk, akkor jól teljesítő, boldog és egészséges emberek lesznek.

**Ehhez akkor az is szükséges, hogy a cégek jobban megismerjék a saját munkavállalóikat.**

**SG:** Éveken keresztül hirdették a vállalatok magukról, hogy „mi ismerjük a munkavállalóinkat, nagyon értékesek, a csapatunk a sikerünk kulcsa!” De a színpalak mögött nem ez van. Gyakran ez csak marketingszöveg. Pedig a fókuszban semmi más nem állhat, csak maga az ember.

fejlesztettünk, ezen keresztül a felhasználók információt oszthatnak meg velünk az irodai terek kihasználtságáról és a munkavégzésük módjáról. Körvonalazódik egy személyes profil mindenkiről. Ezt követően játékos workshopokon alakítjuk ki a csoport aktivitásainak megfelelő iroda tervét, figyeljük azt, hogyan és kivel dolgoznak, milyen szintű fókuszálásra van szükségük. Ehhez jön még az online kérdőívünk azoknak, akiknek

a workshop nem a terepük. A folyamat végén óriási adathalmazt kapunk, ami alkalmas arra, hogy építészek, ingatlanfejlesztők, és változásmenedzsmenttel foglalkozók felhasználják az új irodák tervezése során.

**SG:** Azért nagyon fontosak ezek a vizsgálatok, mert friss kutatások szerint az alkalmazottak számára fontos, hogy bevonva érezzék magukat a róluk, és a saját munkakörnyezetükről szóló döntésekbe.

**Ebben segítenek az összegyűjtött adatok?**

**SG:** Pontosan. A szerzett adatokkal dolgozom, ebben a cégtől jövő változás-specialista segít, akit az alkalmazottak maguk közül választanak képviselőnek. Valahogy így kezdődik az egész, elkezdünk együtt gondolkodni arról, hogy mit szeretnének, és mit tud a cég nyújtani. Mi lehetséges, és mi nem az. Ez egy közös folyamat, amelynek során végigmegyünk a változásokon.

**Hallhattuk már töletek, hogy minden cég más és más, még akkor is, ha egy iparágon belül dolgoznak, hasonló vállalati struktúrában, mert mindig egyedi az alkalmazottak összeállítása, és ezáltal a bennük rejlő változás-potenciál is. Vannak azért jellemző célok a folyamatban? Észrevehetők kirajzolódó trendek?**

**SG:** A vezetők nagyon fontos tényezők minden szinten, topmenedzsertől a csapatvezetőig. Nagyban befolyásolja a hozzáállásuk a folyamatot. Amennyire meg tudják könnyíteni, ugyanannyira hátráltathatják is, ezért fontos, hogy azonosuljanak a célokkal, és tudják, hogy mi megy még végbe a vállalatban belül, párhuzamosan a tervezett változással. Szervezeti átalakítások idején például nem szerencsés desk sharinget bevezetni.

**PK:** A trendkutatás annyira hangsúlyos nálunk, hogy a Kinnarpson belül a saját Future Lab részlegünk foglalkozik vele. Negyedévenként tartunk workshopokat, hogy megismerjük a piacon zajló változásokat, és a közösségeken belül megfigyelhető tendenciákat. A mobiltechnológiák szélesebben változtatják a kommunikációt, persze elsősorban

