

ALTIMETER®  
@PROPHET

# Strategie rozwoju w nowych trybach pracy

Sponsor

 AUTODESK®

Susan Etlinger, Altimeter  
22 listopada 2020 r.

## STRESZCZENIE

Na początku pandemii wszystkie firmy zastanawiały się, kiedy i na jakich zasadach będzie można wrócić do normalnego trybu pracy. Teraz, ponad pół roku później, jest już jasne, że koncepcja miejsca pracy znacząco się zmieniła. W niniejszym raporcie, będącym pierwszą z serii trzech publikacji, przeanalizowaliśmy rolę rozproszonego miejsca pracy jako siły napędowej rozwoju przedsiębiorstwa i kluczowych zmian, wynikających z pandemii COVID-19 oraz innych trendów makroekonomicznych, przemysłowych, projektowych, technologicznych. Zaproponowaliśmy też kluczowe strategie, które liderzy powinni rozważyć a także podzielimy się spostrzeżeniami i planami liderów z różnych branż.

Kolejny raport z tej serii będzie koncentrował się na ludziach — w szczególności na tym, w jaki sposób wydarzenia minionego roku zmieniły interakcje z klientami, relacje między pracownikami i partnerami. Zastanowimy się też nad tym, jak tworzyć cyfrowe środowisko, aby było dobrze przyjmowane i budowało zaufanie. W ostatniej publikacji przyjrzymy się szansom, jakie ta bezprecedensowa sytuacja daje liderom w kontekście możliwości rozwoju i działania nawet w najtrudniejszych i najbardziej wymagających warunkach.



# SPIS TREŚCI

<b>STRESZCZENIE</b>	<b>1</b>
<b>Wprowadzenie</b>	<b>3</b>
<b>OKREŚLANIE SKUTKÓW</b>	<b>5</b>
Skutki są różnorodne	5
Skutki organizacyjne	7
Wpływ na ludzi	8
<b>REORGANIZACJA MIEJSCA PRACY</b>	<b>13</b>
Projektowanie z myślą o dobrym samopoczuciu jednostek	14
Projektowanie z myślą o generowaniu wartości	15
Projektowanie z myślą o elastyczności	16
<b>ZALECENIA DLA LIDERÓW</b>	<b>18</b>
<b>NOWE TRYBY PRACY — LISTA KONTROLNA</b>	<b>20</b>
<b>CO PRZYNIESIE PRZYSZŁOŚĆ</b>	<b>22</b>
<b>PRZYPISY</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>INFORMACJE O NAS</b>	<b>26</b>
Susan Etlinger — starsza analityczka	26



## WPROWADZENIE

*Gdy 31 grudnia 2019 roku na całym świecie przygotowywano się do przywitania Nowego Roku, amerykańska agencja CDC (Centers for Disease Control and Prevention) dowiedziała się o wielu ogniskach COVID-19 w Chinach i rozpoczęła przygotowywanie raportów dla Departamentu Zdrowia i Opieki Społecznej (HHS).<sup>1</sup> Nieco ponad trzy miesiące później, 8 marca, w północnych Włoszech kwarantanną objęto ponad 16 milionów mieszkańców.<sup>2</sup> Kilka dni później, 13 marca, Prezydent Trump wydał oświadczenie o ogłoszeniu stanu wyjątkowego w związku z wybuchem epidemii choroby spowodowanej nowym koronawirusem (COVID-19).<sup>3</sup>*

Tak w 2020 roku rozpoczął się globalny eksperyment w zakresie pracy z domu.

Początkowo dość logicznie, lub z nadzieją, uznano, że pandemia potrwa stosunkowo krótko i przebiegnie bez żadnych zawirowań. Przedsiębiorstwa na całym świecie opracowały i przekazały pracownikom swoje wytyczne na temat powrotu do pracy, a firmy konsultingowe zaczęły naprędce

rozвивać nowe oferty usług. Zaczął się szal wideokonferencji — w grudniu 2019 aplikacja Zoom była wykorzystywana do prowadzenia spotkań online przez około 10 milionów użytkowników, zaś w kwietniu 2020 roku przez przeszło 300 milionów osób.<sup>4</sup> Rozwój epidemii COVID-19 — i wynikające z niego zmiany w procesach biznesowych i działaniach — nie okazał się ani krótki ani bez zawirowań.

COVID-19 z pewnością przyspieszył wprowadzenie rozproszonych środowisk pracy, ale tego nie spowodował. Z badania przeprowadzonego przez szwajcarską grupę IWG wynika, że w 2018 r. 70% specjalistów pracowało zdalnie co najmniej raz w tygodniu, a 53% pracowało zdalnie przez co najmniej połowę tygodnia.<sup>5</sup> Przenikanie się środowiska pracy i domowego było więc już dobrze zakorzenione, gdy pojawił się COVID-19.

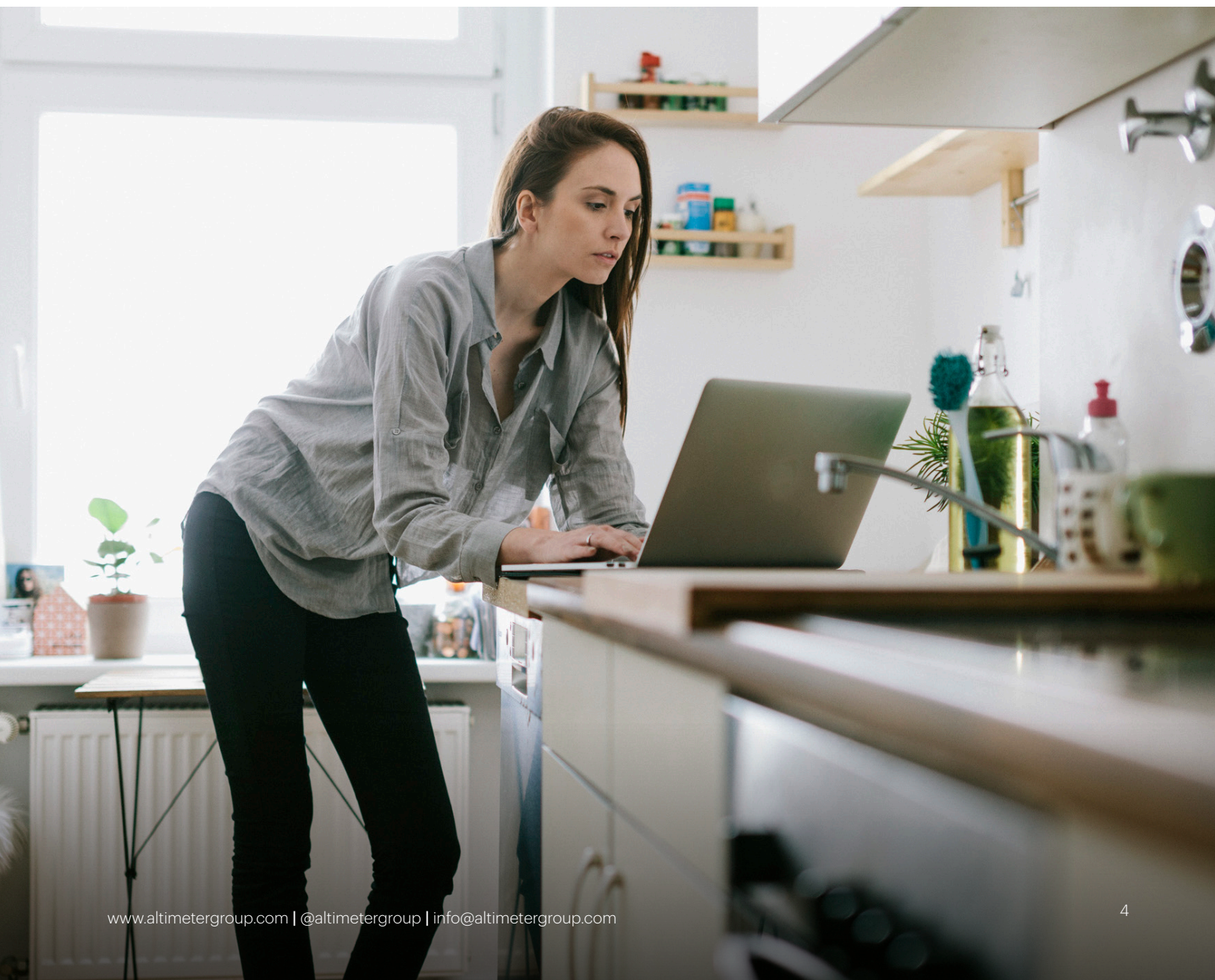
Przed pandemią wiele osób mogło wykonywać pracę w miejscu zatrudnienia (lub było to wymagane), a praca z domu była najczęściej wyjątkiem — teraz stała się normą. Oczywiście sytuacja zmienia się

i zależy od wielu czynników, między innymi od tego, gdzie na świecie rozlokowani są pracownicy, od rodzaju wykonywanej pracy (biurowa, w budownictwie, w magazynie, techniczna, produkcyjna, praca o kluczowym znaczeniu) oraz od ich sytuacji życiowej.

Coraz bardziej oczywiste staje się to, że restrykcje i brak przewidywalności utrzymają się przez pewien czas, a niektóre zmiany będą długofalowe lub trwałe.

Nie można już myśleć o konkretnym terminie powrotu do miejsca pracy i normalności. Miejsce pracy nie jest już jasno określoną, stałą lokalizacją. Jest raczej dynamiczną koncepcją ewoluującą pod wpływem imperatywów i okoliczności.

Aktualnie najważniejszym pytaniem jest: jak na nowo stworzyć miejsce pracy, które pozwala rozwijać działalność biznesową?





## OKREŚLANIE SKUTKÓW

Z medycznego punktu widzenia COVID-19 jest złożonym problemem, ponieważ wywołuje go nowy wirus. Oznacza to, że ludzie nie są na niego odporni, przez co zachowują się dość nietypowo. To z kolei wpływa na ich sposób korzystania z fizycznej przestrzeni.

Biura stoją puste lub pracuje w nich znacznie mniej osób. Na budowach obowiązują zasady dystansu społecznego. Domy są pełne ludzi, a rodzice, dzieci, współlokatorzy i inne osoby walczą ze sobą o kawałek spokojnego miejsca do pracy i dobrą łączność. Dla jednych taka sytuacja jest do zniesienia, dla innych już mniej.

### Skutki są różnorodne

#### Zdalne biuro

Starsi i bogatsi mogą sobie pozwolić na prywatne biura domowe z szybkim Wi-Fi, inne osoby, przyzwyczajone do pracy w firmie, ciągle szukają spokojnego kąta, najlepiej osobnego pomieszczenia i z przyzwoitą łącznością. Taka sytuacja jest stresująca i może mieć różne skutki, np. wstyd. „Kilku naszych pracowników nie włącza kamer, ponieważ wstydzą się pokazać

wnętrze swojego mieszkania” mówi Randy Howder, dyrektor generalny i zarządzający w Gensler. „Jeden z młodszych pracowników, który ma wielu współlokatorów, odbierał połączenia na Zoomie w łazience, ponieważ było to jedyne miejsce, gdzie miał odrobinę prywatności”.

Ogromną rolę, nie tylko w kontekście pandemii, ale także pod względem podstawowej infrastruktury, odgrywa położenie geograficzne. Przykładowo w Afryce praca zdalna jest znacznie trudniejsza, ponieważ wiele niezbędnych rzeczy, które w innych regionach są uznawane za oczywiste, jak prąd, Internet, laptop, a nawet jedzenie, jest trudno dostępnych.

Eghosa Omoigui, założyciel i partner zarządzający EchoVC, technologicznej firmy venture capital inwestującej w Afryce Subsaharyjskiej, mówi: „Po wybuchu pandemii zadzwoniliśmy do wszystkich dyrektorów generalnych naszych spółek w Afryce i poprosiliśmy ich o przesłanie list pracowników. A potem kupiliśmy olej napędowy i pakiety danych Telco, za które zapłaciliśmy z własnej kieszeni, bo uświadomiliśmy sobie, że wielu naszych pracowników mieszkających w blokach ma prąd dostarczany z generatorów tylko między 19:00 a 7:00 rano. W godzinach pracy prawdopodobnie nie mieliby oni prądu,



a możliwe, że i gotówki na to, aby zapłacić za pakiety danych w sieciach komórkowych czy za paliwo do generatorów”.

### **Tradycyjne wskaźniki się nie sprawdzają**

Zauważyliśmy również, że wiele z tradycyjnych wskaźników, zwykle pomagających w zrozumieniu stanu gospodarki, nie jest już miarodajnych. Omoigui komentuje sytuację w następujący sposób: „Na początku pandemii bardzo się martwiłem o amerykańską gospodarkę. Niepokoił mnie brak mechanizmów obronnych w amerykańskich przedsiębiorstwach. Z rezerwą podchodziłem też do tego, czy gospodarka rzeczywiście będzie tak odporna, jak zakładano”.

„Z perspektywy czasu interesująca jest pewna sprzeczność — amerykańska gospodarka się cofała, a rynek akcji się rozwijał. Wszystkich to dezorientowało. Patrząc tylko na amerykańską giełdę, można stwierdzić: „Oni wszyscy powariowali z tymi wzrostami”. Tymczasem firmy — często będące filarem gospodarki — nie płacą czynszu. Mamy falę zwolnień, interwencje rządowe. Przedziwna sytuacja. Uważaliśmy, że afrykańskie firmy, które od zawsze musiały radzić sobie z chaosem i bałaganem, były po prostu lepiej przygotowane na takie zawirowania”.

### **Magazyny i lekka produkcja**

Wiele biur świeci pustkami, ale w żadnym razie nie oznacza to, że wszystkie przestrzenie są opuszczone. Magazyny, centra realizacji zamówień i zakłady przemysłu lekkiego działają non-stop,

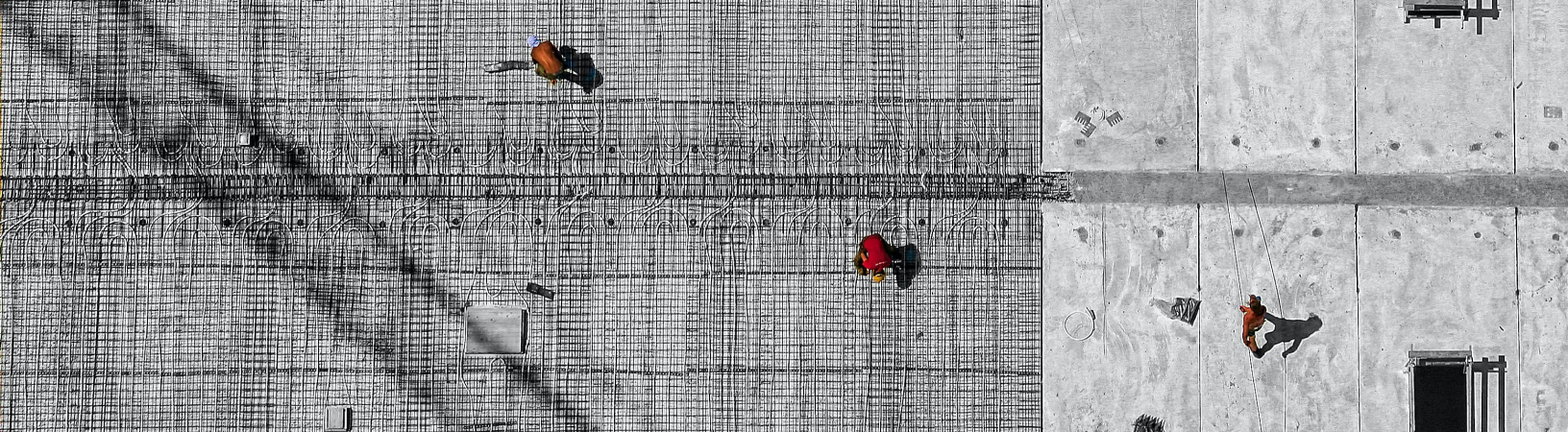
zaspokajając zapotrzebowanie bieżące i ogólnie rosnące zapotrzebowanie na wszystko.

Michael Daniels, starszy wiceprezes Kidder Mathews, firmy zajmującej się nieruchomościami komercyjnymi z siedzibą w Seattle w Waszyngtonie, mówi: „Wybuch pandemii rzeczywiście nas wystraszył. Nie wiedzieliśmy, czy nie czeka nas powtórka z 2008 roku. Jednak sektor usług podstawowych nie zamknął się, a każde przedsiębiorstwo korzystające z magazynów — czy to z branży spożywczej, farmaceutycznej, czy innej — jest uznawane za przedsiębiorstwo realizujące usługi o kluczowym znaczeniu. Widzimy więc zwiększone obroty branży e-commerce i spożywczej, co przekłada się na wzrost zapotrzebowania na powierzchnie magazynowe”.

Przesunięcie wagi z handlu detalicznego na logistykę wpływa również na wykorzystanie przestrzeni handlowej w Stanach Zjednoczonych. W jednym z niedawnych artykułów w „The Wall Street Journal” napisano, że Amazon i Simon Property Group (operator centrów handlowych) rozważają przekształcenie dawnych sklepów Sears i J.C. Penney w centra logistyczne.<sup>6</sup>

### **Budownictwo**

Wpływ pandemii na branżę budowlaną jest niejednoznaczny. Menno de Jonge, dyrektor Digital Construction w Royal BAM Group mówi: „Aktualnie na budowach odnotowujemy spadek wydajności pracy spowodowany stosowaniem zasad dystansu społecznego. Jednak pewne obszary branży budowlanej potrafią różnić się



między sobą; na przykład nie obserwujemy dużego spadku wydajności pracy przy projektach z zakresu inżynierii wodno-łądowej, takich jak drogi i mosty, ponieważ ludzie automatycznie utrzymują dystans między sobą. Jeśli przyjrzymy się budowom biurowców, szkół i tym podobnych, to negatywny wpływ pandemii jest znaczny”.

De Jonge twierdzi również, że dystans społeczny na placu budowy może wpływać pozytywnie na pracę. „Ludzie muszą zachować większą odległość od siebie, więc nie wchodzą sobie w drogę i nie przeszkadzają, co pozwala im sprawniej pracować”.

## Skutki organizacyjne

### Szerokie spojrzenie na wydajność pracy

Od dawna badano wpływ pracy w trybie zdalnym na wydajność, jednak teraz sytuacja jest zupełnie inna. W przeszłości praca zdalna była wyjątkiem, teraz stała się normą. Z tego powodu nie istnieją żadne użyteczne punkty odniesienia pozwalające porównać wydajność pracy zdalnej przed pandemią i teraz.

Niektórzy liderzy byli mile zaskoczeni, a następnie zaniepokojeni wysokim poziomem produktywności w następstwie pandemii. „Wszyscy twierdzili, że wydajność podczas lockdownu wzrosła, ale taki wzrost jest niepokojący. Czy zwiększenie wydajności nie spowoduje szybszego wypalenia zawodowego? Nie możemy zapominać, że praca to maraton, a nie sprint”.<sup>7</sup> – mówi Prakash Kota, CIO w Autodesk.

W artykule opublikowanym w sierpniu 2020 r. w magazynie „Harvard Business Review” opisano długofalowe badanie około 680 pracowników umysłowych, które ujawniło, że „w tygodniach następujących bezpośrednio po rozpoczęciu lockdownu tylko połowa pracowników była w stanie pracować dziennie mniej niż 10 godzin, podczas gdy wcześniej taki wynik osiągało prawie 80% z nich”.<sup>8</sup>

Oczywiste jest również, że niektóre zadania są łatwiejsze do wykonania zdalnie niż inne. „Zadania z obszaru inżynierii projektowania i projektów koncepcyjnych znacznie lepiej wykonuje się zdalnie ze względu na elastyczność pracy. Ale potrzeba więcej czasu na budowanie zespołu i tworzenie relacji jako podstawy działań” - mówi Ari Almqvist, wiceprezes grupy ds. wzrostu i innowacji w Moog, Inc. „Praca zdalna daje większą elastyczność wyboru współpracowników w zależności od sytuacji. Nie musi to być inżynier, który siedzi obok Ciebie. Można zatrudnić osobę, która najlepiej poradzi sobie z danym zadaniem” - dodaje.

### Szybsze wdrażanie rozwiązań cyfrowych

Od początku pandemii zmieniły się również sposoby wykorzystywania technologii. Według badań przeprowadzonych przez Altimeter COVID-19 był najczęściej wymienianą siłą napędową transformacji cyfrowej w każdym kraju z wyjątkiem Chin, gdzie tylko dla 19% respondentów był czynnikiem kluczowym. Natomiast w Niemczech już 40% respondentów





wymieniło COVID-19 jako kluczowy czynnik transformacji cyfrowej.<sup>9</sup>

Ogólnie przyjmuje się, że pandemia przyspiesza upowszechnianie się technologii w chmurze i narzędzi do współpracy, a kolejnym jej efektem ubocznym jest wpływ na łańcuchy dostaw i niektóre systemy sztucznej inteligencji. Artykuł w magazynie MIT Technology Review z maja 2020 zatytułowany „[Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models](#)” ilustruje zatrważające zmiany, do jakich doszło w ciągu jednego tygodnia pod koniec lutego: „Pandemia COVID-19 spowodowała, że zaczęliśmy kupować rzeczy, których wcześniej byśmy nie kupili. Zmiana zaszła nagle — pierwsza dziesiątka najlepiej sprzedających się produktów w serwisie Amazon, czyli: etui do telefonów, ładowarki, klocki Lego — została w ciągu kilku dni zdetronizowana przez typowo COVID-owe produkty: papier toaletowy, maseczki ochronne, środki do odkażania rąk, ręczniki papierowe i tym podobne”.

Zmiany w zachowaniach klientów wpłynęły na systemy biznesowe, „powodując zadyszkę algorytmów, których zakulisowa praca polega na zarządzaniu zapasami, wykrywaniu oszustw, marketingu i realizacji innych zadań. Modele uczenia maszynowego utworzone na podstawie typowych ludzkich zachowań świadczą o zmianie norm, a niektóre z nich przestają działać poprawnie”.

## Wpływ na ludzi

### W obliczu problemów ludzie adaptują się szybko

Jednym z nieoczekiwanych efektów pracy zdalnej było zaskakująco sprawne dostosowanie się pracowników do tego trybu. „Byłem zaskoczony tym, jak dobrze ludzie się przystosowali, przynajmniej w krótkiej perspektywie czasowej”, mówi Ben Waber, prezes i współzałożyciel Humanyze, dostawcy usług analitycznych dla organizacji. „Zainteresowało mnie to, ponieważ historyczne dane dotyczące pracy zdalnej wskazywały na to, że skutki takiej zmiany będą opłakane. Wydaje się jednak, że ważną różnicę stanowi fakt, że wszyscy zaczęli pracować zdalnie w tym samym czasie. Myślę, że to pozwala inaczej spojrzeć na badania, w których analizowano raczej pracę zdalną poprzez porównanie jej z pracą w biurze”.

Kolejną niespodzianką było tempo, w jakim nawet najbardziej kosztowne organizacje wprowadziły technologie cyfrowe. „Kiedyś wydawało mi się, że wprowadzenie zmian będzie wymagało od ludzi znacznie więcej czasu” — mówi Menno de Jonge z Royal BAM Group. „Pandemia pokazała, że analogowy tryb pracy można zamienić na cyfrowy w ciągu zaledwie kilku dni”.



Ponadto dodał, że tempo adaptacji pod przymusem daje podstawę do ponownego przemyślenia założeń na temat zasad zarządzania zmianami, tak aby można je było przyspieszyć nawet wtedy, gdy nie operuje się w sytuacji kryzysowej. „Ludzie potrafią szybko wprowadzać zmiany, jeżeli są one naprawdę niezbędne” — dodał. „Musimy więc zrozumieć zasady działania tego mechanizmu”.

### **Kontakt osobisty nadal jest istotny**

Dotychczasowe skutki pandemii — dłuższe dni pracy, brak odpowiednich miejsc do pracy i narzędzi, zbyt długi czas pracy przed monitorem i zbyt mało kontaktów osobistych, zawodna łączność internetowa, a nawet brak prądu, konieczność opieki nad dziećmi i innymi krewnymi, trudności ekonomiczne, nie wspominając już o chorobie lub utracie bliskich — zmusiły nas wszystkich do wykonywania swoich obowiązków zawodowych w sposób, którego nie da się kontynuować na dłuższą metę.

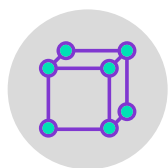
### **Dystans społeczny wpłynie na dynamikę organizacji**

Dziś w lokalizacjach, w których wirus zaatakował najwcześniej, stopniowo wracają pozory normalności, choć niektórzy z nas nadal izolują się w domach, a wielu pracuje w obu trybach, zmieniając je w bardzo krótkim czasie. I choć nikt nie wie, kiedy pandemia się zakończy, to wyciągnęliśmy z niej już kilka jasnych wniosków.<sup>10</sup>

Przestrzenie, gdzie mogą gromadzić się ludzie — biura, place budowy, szkoły, powierzchnie handlowe, magazyny — muszą być zaprojektowane tak, aby ograniczyć ryzyko przenoszenia wirusa. Muszą być przygotowane do wprowadzania szybkich zmian. Wszystko musi być zgodne z kluczowymi potrzebami zdrowotnymi, finansowymi, psychologicznymi i organizacyjnymi, a także podstawowymi wymaganiami w zakresie ochrony zdrowia i życia, np. w razie pożaru czy katastrofy naturalnej. Poniżej przedstawiamy kilka najistotniejszych zmian, jakich możemy się spodziewać (patrz rys. 1).<sup>11</sup>



## Rysunek 1. Co zmienił COVID-19?



### Obłożenie i wymagania względem przestrzeni

#### Co się zmieniło?

Biura, sklepy detaliczne, szkoły i inne miejsca mogą teraz pomieścić mniej osób.



### Planowanie tras

Dodatkowa przestrzeń niezbędna do zachowania bezpiecznego dystansu wpływa na ograniczenie ruchu w obszarze wejść i wyjść oraz wymaga nowego opracowania sposobów pomiaru przepływu osób w jednym kierunku. Planiści muszą ograniczyć możliwość ruchu w dwóch kierunkach jednocześnie.



### Kalkulacja ryzyka

Przepisy z zakresu bezpieczeństwa, do których należą przepisy przeciwpożarowe i ewakuacyjne, rozszerza się o zapobieganie infekcji COVID-19 i transmisji wirusa.



### Szybkość i przepływ

Założenia dotyczące prędkości poruszania się pieszo prawdopodobnie pozostaną bez zmian, ale wymuszone dodatkowe odstępy między ludźmi spowodują niższy ich przepływ.

#### Co to oznacza

Zmniejszenie produktywności na jednostkę powierzchni oznacza, że jej wartość jest wyższa niż wcześniej.

Planiści muszą uwzględnić ruch jednokierunkowy w większości sytuacji i podzielić przestrzeń w celu utworzenia bezpiecznych tras wewnątrz budynków.

Chociaż sytuacja może ulec normalizacji po pewnym czasie, nie ma co do tego pewności.

Wejście, wyjście, i poruszanie się po budynkach i innych obiektach zajmuje więcej czasu niż wcześniej.

Źródło: „Autodesk and Movement Strategies”



Jednym z najtrudniejszych aspektów zachowania dystansu społecznego jest wynikające z niego łamanie norm społecznych. W 1963 roku antropolog Edward Hall ukuł termin „proksemika” oznaczający oczekiwania kulturowe, które rządzą tym, jak blisko siebie stoimy, gdy komunikujemy się ze sobą.<sup>12</sup> Teorię tę najlepiej ilustruje odcinek serialu „Kroniki Seinfelda”, w którym nowy chłopak Elaine irytuje jej przyjaciół tym, że podczas rozmowy zachowuje zbyt mały dystans.<sup>13</sup>

Aktualnie jednak żyjemy w świecie, w którym dystans jest znaczny. Teoria Halla ilustruje, dlaczego narzucanie dwumetrowego dystansu między ludźmi może być niezręczne lub wręcz alienujące. Jan Johnson, wiceprezes ds. strategii miejsc pracy w firmie Allsteel komentuje: „Dodajmy do tego jeszcze maseczki i praktycznie jesteśmy pozbawieni wszystkich wskazówek wizualnych, które tak bardzo wpływają na jakość komunikacji. Nie otrzymujemy więc pełnych informacji o intencjach rozmówcy, a do tego dystans społeczny powoduje jeszcze, że nawet błahe, niezobowiązujące rozmowy mogą stać się sporym wyzwaniem interpretacyjnym”.

Jest jeszcze zbyt wcześnie, aby w pełni zrozumieć długofalowe skutki dystansowania społecznego, jednak w swojej publikacji Hall sugeruje liderom biznesowym zastanowienie się nad sposobami przeciwdziałania temu przez wspieranie poczucia wspólnoty i komfortu w środowisku pracy.

### Strategiczne znaczenie słabych więzi

Kolejnym subtelnym, ale niezwykle ważnym skutkiem ubocznym domowej izolacji jest porzucenie słabych więzi. Słabe więzi, zgodnie z definicją socjologa Stanforda Marka S. Granovettera z 1973 roku, odnoszą się do dalszych znajomych lub współpracowników, z którymi nie utrzymujemy regularnych kontaktów.<sup>14</sup> Natomiast mocne więzi odnoszą się do członków rodziny, przyjaciół i bliskich współpracowników.

Brak nieplanowanych interakcji, które pojawiają się w ciągu całego dnia pracy, jest w rzeczywistości dość znaczący, ponieważ, jak wynika z badania Harvard Business Review, „przestrzenie fizyczne powodują, że ludzie, którzy normalnie nie współpracują ze sobą, przypadkowo się spotykają, a takie spontaniczne interakcje przyczyniają się do powstawania nowych pomysłów. Istnieje również tendencja do redukcji nieistotnych rozmów między pracownikami podczas spotkań wirtualnych, co, jak wykazały badania, prowadzi do obniżenia poziomu wzajemnego zaufania. Spadek spontanicznej komunikacji i zaufania może ograniczyć innowacyjność i jakość współpracy”.<sup>15</sup>

Istotne są tu dwie kwestie: pierwszą jest to, że wykrycie wpływu ograniczenia spontanicznej komunikacji wymaga czasu. Drugą określa współautor badania Waber

z Humanyze w następujących słowach: „nie widziałem firmy ani oddziału, którym faktycznie udało się utrzymać słabe więzi na poziomie sprzed pandemii. Nie twierdę, że jest to niemożliwe, ale w perspektywie średnio- i długoterminowej problemem jest to, że będziemy świadkami tego, jak coraz więcej firm nie dotrzymuje terminów, nie realizuje zadań, okazuje coraz niższy poziom wynalazczości lub po prostu dostarcza coraz gorsze produkty biznesowe”.

Niektóre z tych wskaźników mogą być już zauważalne, a Waber ostrzega: „Wiele osób opisuje niektóre z nich np. tak: łańcuchy dostaw się popsuły, albo kończą się na nie fundusze. Co nie znaczy, że nie są to prawdziwe informacje. Sądzę, że coraz bardziej oczywistą przyczyną

tych problemów jest degradacja relacji między ludźmi. Naprawdę ciężko będzie je odbudować”.

Spotkania informacyjne — aktualizacje, raporty, sesje szkoleniowe — można przeprowadzać zdalnie, to jednak spontaniczne interakcje są nieproporcjonalnie trudniejsze w tym trybie. „Nie oznacza to, że ludzie przestaną się komunikować na czatach” — mówi Waber — „ale nie będzie się to działo w ten sam sposób, co teraz. Nikt nie będzie planował rozmowy na Zoomie z osobą, z którą rozmawia przez pięć minut przy ekspresie do kawy raz w tygodniu. Takich przypadkowych rozmów nie prowadzi się online. To tak po prostu nie działa”.<sup>16</sup>





## REORGANIZACJA MIEJSCA PRACY

Koncepcja dostosowania środowiska fizycznego w wyniku kryzysu, a w szczególności choroby, nie jest nowa. W artykule „How the Coronavirus Will Reshape Architecture” (Jak koronawirus zmieni architekturę) opublikowanym w magazynie „The New Yorker”, mowa jest o tym, w jaki sposób gruźlica ukształtowała modernizm na początku XX wieku: „ze strachu przed chorobami wyeliminowano ciemne pomieszczenia i zakurzone zakamarki, w których mogą czaić się bakterie”. Autor argumentuje, że COVID-19 będzie miał podobny efekt: „Nasze zbiorowe doświadczenie przebywania we wnętrzach przez wiele miesięcy będzie miało wpływ na architekturę w najbliższej przyszłości”.<sup>17</sup>

Pytanie, co dokładnie się zmieni?

Zdrowie i bezpieczeństwo mają oczywiście pierwszorzędne znaczenie, jednak nie można zapomnieć też o czynnikach finansowych i innych aspektach społecznych. Modernizm był częściowo zainspirowany potrzebą budowania lżejszych, bardziej przestronnych pomieszczeń, ale rynek nieruchomości komercyjnych jest napędzany przez wskaźniki wartości, takie

jak cena za metr kwadratowy. Tymczasem podyktowana nimi alokacja przestrzeni może nie spełniać już naszych potrzeb. Jan Johnson z Allsteel opisuje trzy historyczne modele wpływające na przydział przestrzeni:

- 1. Status.** Przydział powierzchni zależy od władzy. Im wyższe stanowisko, tym większe biuro, a pracownicy o niższym statusie mają do dyspozycji małe boksy. Najlepszym przykładem mogą być firmy zajmujące się usługami profesjonalnymi, z kultowymi narożnymi biurami.
- 2. Równość.** Alokacja przestrzeni jest oparta na egalitaryzmie. Każdy, bez względu na swoją rolę, dysponuje taką samą ilością przestrzeni. Jest to niezwykle powszechne w firmach technologicznych i zostało spopularyzowane w latach 80. przez byłego dyrektora generalnego Intela, Andy'ego Grove'a, który siedział w takim samym boksie o wielkości 2,5 x 2,5 metra, co wszyscy inni w firmie Intel (i nie miał własnego miejsca parkingowego).



**3. Pluralizm.** Przydział przestrzeni zależy od przekonania, że każdy zespół powinien mieć przestrzeń roboczą odpowiadającą jego potrzebom. Wymaga to dogłębnego zrozumienia działań każdego zespołu oraz zapewnienia przestrzeni niezbędnej do wspierania indywidualnych i grupowych procesów roboczych.

„Ja preferuję pluralizm” — mówi Johnson. „To podejście w największym stopniu odzwierciedla zakres działań rzeczywiście wykonywanych w organizacji. Musimy więc starać się dogłębnie rozumieć, co dzieje się w organizacji, dostosowywać do tego przestrzeń i móc z czasem ją zmieniać według potrzeb”.



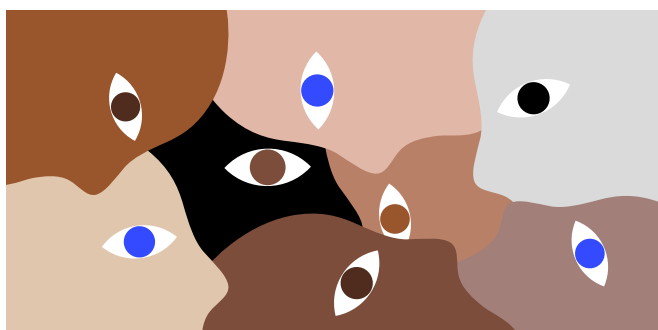
### **Projektowanie z myślą o dobrym samopoczuciu jednostek**

Jak okazało się w pierwszych sześciu miesiącach pandemii, nagłe przejście z pracy na miejscu do pracy zdalnej spowodowało znaczne, a w niektórych przypadkach bezprecedensowe, problemy i skutki zdrowotne u pracowników. Musieli oni dostosować swoje domy, aby stały się miejscem pracy czy nauki — często dla wielu członków rodziny i bez odpowiedniego wsparcia.

Z kolei pracodawcy musieli przygotować się na wymagania związane z dystansem społecznym i przewidzieć skutki ich spełnienia.

Skuteczna ocena samopoczucia pracowników wymaga holistycznego podejścia. Z tego względu pod uwagę należy wziąć doświadczenia pracowników w miejscu pracy zarówno z perspektywy psychologicznej, jak i typowo fizycznej. U. S. National Council for Behavioral Health przedstawiła niedawno publikację w reakcji na COVID-19, która jednoznacznie odnosi się do traumatycznych skutków pandemii.<sup>18</sup> Mimo że napisano ją z myślą o behawiorystach, zawiera przydatne wskazówki pozwalające określić ramy dobrego samopoczucia pracowników, koncentrujące się na potrzebach ludzkich, takich jak bezpieczeństwo, zaufanie i przejrzystość, współpraca i wzajemność, możliwość wyboru i wyrażania własnego zdania, a także wzajemne wsparcie.

Przykładowo National Council zaleca, aby liderzy tworzyli i utrzymywali struktury, szczególnie w burzliwych czasach: „Nadal prowadźcie spotkania, szanujcie swoich pracowników, bądźcie punktualni i przewidywalni w działaniach. Upewnijcie się, że przełożeni często kontaktują się z pracownikami, pytając ich o to, jak sobie radzą i czego potrzebują”.



### Projektowanie z myślą o generowaniu wartości

Jednym z najbardziej widocznych skutków pandemii było nagłe zamknięcie niektórych miejsc pracy i gwałtowny wzrost zapotrzebowania na inne. Popyt na powierzchnie komercyjne z czasem prawdopodobnie powróci do normy, jednak w najbliższej przyszłości wiele lokalizacji raczej nie będzie działać z wcześniejszą wydajnością. „Wskaźniki historyczne, które skupiały się na koszcie i przestrzeni, takie jak metr kwadratowy na pracownika, teraz nie mają sensu” — mówi Johnson. „Nikt nigdy nie zastanowił się, jak środowisko obiektów budowlanych wpływa na generowanie wartości”.

Jeśli metr kwadratowy na pracownika nie jest adekwatnym wyznacznikiem wartości, to co może nim być? Johnson uważa, że pierwszy krok polega na traktowaniu miejsca pracy nie tylko jako statycznego zbioru struktur, w którym znajdują się pracownicy, ale jako dynamicznego i rozproszonego ekosystemu, który wspiera podstawową działalność organizacji. W tym kontekście generowanie wartości jest bezpośrednim wynikiem oceny potrzeb, która bezpośrednio wiąże przestrzeń z celami biznesowymi i kulturą organizacyjną. W ten

sposób biura mogłyby stać się raczej węzłami komunikacyjnymi i centrami spotkań niż statycznymi lokalizacjami do pracy biurowej i obejmować celowe działania na rzecz umocnienia społecznej kohezji.

Ryan Anderson, wiceprezes ds. innowacji cyfrowych w firmie Herman Miller, postrzega podstawowy cel biura jako sposób na utrzymanie „słabych więzi”, które są tak ważne dla generowania wartości — nazywa on to „celowym krzyżowaniem dróg”. Według niego „podstawowym celem biura jest utrzymanie tych rozbudowanych sieci i zapewnienie ludziom kontaktu z kulturą i duchem swojej organizacji, a także pielęgnowanie poczucia przynależności i wspólnoty. Przypomina to trochę związek na odległość. Czy to wykonalne? Tak. Czy pozwala się to rozwijać? W niektórych przypadkach, ale nie bez przyczyny lubimy przebywać razem w tych samych miejscach, a wiele z tego odnosi się do relacji”.



### Projektowanie z myślą o elastyczności

Niezależnie od tego, czy uważamy, że pandemia była anomalią, zaledwie przyspieszyła procesy,





które już trwały, czy stała się katalizatorem nowego sposobu pracy, jedno jest wspólne dla wszystkich branż: znaczenie elastyczności organizacji i kierownictwa. Model elastyczności organizacyjnej agencji Gartner składa się z pięciu kategorii: Przywództwa, Kultury, Ludzi, Procesów oraz Infrastruktury.<sup>19</sup>

Chociaż brak jeszcze historycznych informacji na temat wpływu pandemii, firmy takie jak Dell aktywnie gromadzą dane biznesowe i stosują analizy prognostyczne w celu oceny ryzyka i innych czynników, które będą stanowić podstawę dla planów rozproszonych miejsc pracy. Dane te mogą obejmować sygnały z narzędzi do współpracy, poczty elektronicznej, aplikacji biznesowych i arkuszy inteligentnych. Według Marka Pringle'a, starszego wiceprezesa ds. nieruchomości korporacyjnych z działu obiektów globalnych i BHP w firmie Dell, celem tych działań jest opracowanie ustrukturyzowanego procesu podejmowania decyzji o powrotach do miejsc pracy i planowania. „Kiedyś nikt nie pomyślałby, że poza niezbędnymi pracownikami aż 95% osób będzie wykonywać swoje obowiązki służbowe w domu” — mówi. „W związku z tym Ci, którzy zbierają dane i je analizują, odniosą największy sukces”.



### **Elastyczność to jeszcze nie sprawność działania**

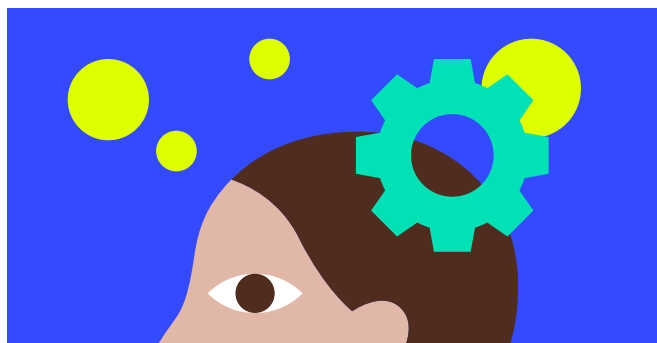
Choć niektórzy z nas szybko dostosowali się do wymogów pracy zdalnej, a w niektórych sektorach produktywność chwilowo wzrosła, należy przeprowadzić jeszcze wiele analiz. „Wiele osób, z którymi rozmawiam, uważa, że ich praca przebiega sprawnie, ponieważ udaje im się wykonywać ją w domu” — mówi Jeroen Cornelissen, dyrektor ds. teleinformatyki w Volker Wessels. „Elastyczność to jednak nie to samo, co sprawność działania. Mamy problem, ponieważ wiele osób już teraz myśli, że udało się wprowadzić zmiany, że dostarczenie kilku nowych narzędzi oznacza cyfrową transformację. Oczywiście tak nie jest”.

Budowanie sprawności działania wymaga wspólnego wysiłku od całej organizacji, a nie tylko jednostek. Trzeba zrozumieć wymagania, procesy, technologie i skutki kulturowe pracy zdalnej oraz potrzeby związane z infrastrukturą, która musi działać w zrównoważony sposób.



### Binarny model miejsca pracy jest nieaktualny

Poza oczywistym wpływem organizacji płacących za powierzchnię biurową, która prawdopodobnie przez jakiś czas będzie pusta lub niewykorzystana, pandemia ujawniła szereg problematycznych obszarów: od modeli wynajmu, przez ustalone oczekiwania odnośnie do tego, gdzie ludzie muszą pracować i mieszkać, po binarny model (praca-dom), z którego trudno zrezygnować i nie pasuje już do dynamicznego charakteru miejsca pracy. Istnieje ryzyko, że przedsiębiorstwa nie będą w stanie wystarczająco szybko dostosować się do zmieniających się wymogów i ucierpią z powodu wygórowanych kosztów operacyjnych, zmniejszonej wydajności, braku możliwości przyciągnięcia odpowiednich pracowników lub innych problemów.



### Zmiana potrzeb i oczekiwań pracowników

Zmiana potrzeb i oczekiwań pracowników  
Inną ważną kwestią jest zmiana oczekiwań pracowników co do sposobu i miejsca pracy. Mark Pringle z firmy Dell mówi: „Od początku roku nastąpiła zmiana sposobu myślenia na temat tego, że praca zdalna może być równie wydajna, co praca w biurze. Stało się jasne, że praca nie jest już zakotwiczona w konkretnym miejscu ani czasie — liczy się tylko jej wynik”. Na niektórych rynkach powoduje to przesunięcie nacisku z usług ilościowych (branża spożywcza, fitness i pomieszczenia socjalne) na jakościowe (dobre samopoczucie, różnorodność i integracja oraz poczucie wspólnoty). Z kolei na innych rynkach najważniejsze znaczenie mogą mieć najbardziej podstawowe potrzeby — infrastruktura, łączność i dostęp do posiłków.

Wszystko to skupia się na zagrożeniach związanych z brakiem elastyczności indywidualnej i organizacyjnej, a także na dużej wartości nastawienia na rozwój.<sup>20</sup> Jak mówi Dave Kutsunai, dyrektor zarządzający w firmie IA Interior Architects: „Najważniejsza jest sprawność działania i dostosowywanie się do bieżących warunków. Wszystkie sztywne reguły szybko się zdezaktualizują”.





## ZALECENIA DLA LIDERÓW

### 1. Postrzegaj to doświadczenie jako szansę na rozwój.

W rozmowach z 21 liderami reprezentującymi 17 organizacji najczęstszym tematem, nawet w obliczu niepewności i destabilizacji, było uznanie tego doświadczenia za okazję do zmiany (lub przynajmniej do zakwestionowania) aktualnych założeń dotyczących roli i struktury miejsca pracy. Jak mogłoby wyglądać miejsce pracy, które nie jest statycznym obszarem dla pracowników, lecz systemem napędzającym rozwój i pozwalającym uniknąć pułapek wynikających z modnych, ale ostatecznie przynoszących przeciwny skutek do zamierzonego modeli takich jak open office?

Wymaga to dokładnej oceny czynników wpływających na samopoczucie pracowników, wartości ekonomicznej i elastyczności organizacyjnej.

### 2. Dobrze samopoczucie pracowników postrzegaj holistycznie.

Ważne, aby w czasie pandemii brać pod uwagę nie tylko bezpieczeństwo, zdrowie i praktyczne potrzeby, ale także ogólny wpływ pracy zdalnej na pracowników i ich rodziny. Oznacza to myślenie o wydajności nie tylko w kategoriach ekonomii jednostkowej, ale również z uwzględnieniem czynników fizycznych, psychologicznych i społecznych, które wpływają na samopoczucie pracowników, ich zaufanie, więzi i lojalność.

### 3. Skupiaj się na budowaniu kohezji społecznej podczas pracy zdalnej.

Wideokonferencje mogą zacierać hierarchie (wszyscy mają do dyspozycji takiej samej wielkości okna na ekranie), a także powodować zmęczenie i poczucie izolacji społecznej. Choć dystans społeczny oraz maseczki ochronne mają krytyczne znaczenie dla zdrowia fizycznego, są sprzeczne z tym typem kohezji społecznej niezbędnym do rozwoju efektywnych zespołów. Organizacje,



które trzymają się zasad dystansu społecznego, a jednocześnie znajdują sposoby na wspieranie kohezji społecznej, będą w stanie najlepiej dostosowywać się do zmiennych i trudnych warunków.

#### **4. Aktywnie poszukuj nowych źródeł danych — i nowych wskaźników — z których można czerpać informacje pozwalające na podejmowanie lepszych decyzji.**

Okresy trudnych zmian wymagają pilnej oceny wartości tradycyjnych wskaźników i poszukiwania innych sygnałów, które mogą dostarczać potrzebnych informacji. Należy zbierać i wykorzystywać dane jakościowe oraz ilościowe, aby z ich pomocą lepiej zrozumieć doświadczenia pracowników i klientów, bezpieczeństwo i wydajność pracy oraz zachęcić zespół do proponowania wskaźników, których może brakować lub które są niedostatecznie wykorzystywane. Można na przykład porównywać produktywność z opiniami, zagęszczenie w miejscu pracy z pomiarami wydajności oraz trendy związane z wykorzystaniem narzędzi do współpracy w czasie.

#### **5. Pamiętaj, że styl przywództwa zależy od okoliczności.**

Kierowanie pracą zdalną różni się od tej samej funkcji w środowisku fizycznym. Nie chodzi tylko o przełożenie na nowe warunki modelu Management By Walking Around (częstej obecności menedżerów przy stanowiskach pracy i komunikacji z podwładnymi).

„Ważniejszy jest świadomy dobór sposobu kierowania ludźmi pracującymi zdalnie” — mówi Herman Bjorn Smith, dyrektor ds. cyfryzacji w Multiconsult. „Trzeba dostosować go do sytuacji. Inaczej traktuje się ludzi podczas rozmowy wideo, a inaczej podczas spotkania na żywo — trzeba zdawać sobie z tego sprawę”.

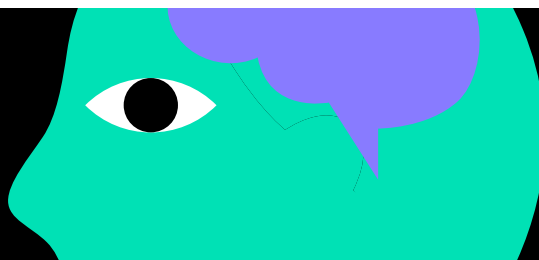
Oznacza to również wymóg ponownej oceny znanych wzorców, np. tego, kto i w jakich spotkaniach musi uczestniczyć, oraz przejrzystego informowania o tym, co się sprawdza, a co nie.

# NOWE TRYBY PRACY — LISTA KONTROLNA

W jaki sposób globalny kryzys może stać się okazją do oceny dotychczasowych założeń wykorzystania przestrzeni w organizacjach? Jakie czynniki należy uwzględnić? Jak mogą wyglądać nowe miejsca pracy? W tym rozdziale przedstawiono zestaw pytań do rozważenia podczas oceny potrzeb:

- **Dobre samopoczucie pracowników:** zdrowie fizyczne i psychiczne.
- **Wartość ekonomiczna:** w jaki sposób wykorzystanie przestrzeni wspiera generowanie wartości przez organizację.
- **Elastyczność organizacji:** zdolność do rozwoju w trudnych warunkach.

## Employee Wellbeing



1. Czy pracownicy zdalni mają do dyspozycji bezpieczne miejsce do pracy i ergonomiczny sprzęt, w tym:
  - a. niezawodne źródło elektryczności,
  - b. łączność i środki finansowe na jej opłacenie,
  - c. komputery,
  - d. ciche środowisko pracy,
  - e. bezpieczną przestrzeń.
2. Czy istnieje rygorystyczny, oparty na dowodach i jasno przekazany zestaw wytycznych, procesów i założeń projektowych mających na celu ułatwienie zachowania dystansu społecznego podczas pobytu w miejscu pracy? Jakie działania są podejmowane w zakresie higieny i śledzenia kontaktów?
3. W jaki sposób można wspomóc pracowników opiekujących się dziećmi lub innymi osobami w domu, na przykład zapewniając czas wolny od pracy, opiekę nad dziećmi, możliwość elastycznego planowania czasu pracy, doradztwo itp.?
4. Jak udoskonalili procesy, aby pracownicy zdalni mogli efektywniej korzystać z rozproszonego środowiska pracy?
5. Co można zrobić w zakresie projektowym, aby lepiej wspierać pracę mieszaną (np. pracowników zdalnych i na miejscu) podczas spotkań zespołowych i współpracy?
6. Jak skonfigurować przestrzeń w domu i w miejscu pracy, aby zapewnić równe traktowanie i poczucie przynależności w przypadku pracowników lokalnych i zdalnych?
7. Ile godzin pracownicy spędzają na wideokonferencjach i używaniu narzędzi biznesowych/do współpracy oraz w jaki sposób zapobiegać wypaleniu?
8. Ile godzin w sumie trwa wykonywanie zadań służbowych i czy istnieje ryzyko przepracowania?
9. Czy wdrożono najlepsze praktyki i spełniono wymogi związane z dystansem społecznym?
10. Jak wszystkie te czynniki wpłynęły na morale i zaangażowanie pracowników?

## Generowanie wartości

- 1. Pod jakimi względami praca w biurze jest lepsza od pracy z domu/zdalnej, a pod jakimi nie jest?
- 2. Z jakich przyczyn środowisko zdalne jest lepsze od biura, a dlaczego nie jest?
- 3. Co obniża produktywność w biurze?
- 4. Co obniża produktywność w domu lub w innych lokalizacjach zdalnych?
- 5. Jak wykorzystać biuro jako węzeł komunikacyjny dla kontaktów społecznych/zespołowych w sposób bezpieczny i produktywny?
- 6. Jak projektować przestrzenie modułowe, które można łatwo przekształcić odpowiednio do potrzeb zespołu?
- 7. Jak podnieść produktywność w środowiskach zdalnych?
- 8. Jaki jest najlepszy sposób na to, aby wszystkie opcje wzajemnie się uzupełniały?
- 9. Jakie zagrożenia wpływają na wspomniane modele z punktu widzenia podatków lub odpowiedzialności?
- 10. Jakie są konsekwencje dla potrzeb w zakresie przestrzeni handlowej?

## Elastyczność organizacji

- 1. Jakie są najbardziej pożądane cechy przywódcze w nowych modelach pracy? Jakich umiejętności nam brakuje? Jakie cechy już nam nie pomagają?
- 2. Jak w wiarygodny i życzliwy sposób szerzyć kulturę organizacji w rozproszonych środowiskach pracy?
- 3. Co powinna robić organizacja, aby upowszechnić poczucie więzi w miejscu pracy z uwzględnieniem wymagań związanych z dystansem społecznym i wszystkimi typami środowisk pracy?
- 4. Jakie procesy wdrożyć, aby wspierać pracowników w efektywnej pracy w środowisku rozproszonym? Jakich danych potrzebujemy, aby przeanalizować te procesy, jak określać wskaźniki w celu uzyskania wymiernych wyników?
- 5. Jakiej infrastruktury i aplikacji biznesowych potrzebujemy, aby zapewnić bezpieczną i skalowalną pracę w środowisku rozproszonym?
- 6. Jak stworzyć zrównoważony model zapewniania bezpieczeństwa w miejscu pracy? Jakie narzędzia, procesy i zasady są wymagane?
- 7. Jakie kwestie związane z zaufaniem (bezpieczeństwo, wykorzystanie danych itp.) są najważniejsze dla pracowników?
- 8. Jak zoptymalizować współpracę w rozproszonych środowiskach pracy? Jakie metody (poza narzędziami) możemy zastosować, aby upowszechnić wśród pracowników poczucie przynależności?
- 9. Jak skuteczniej angażować interesariuszy w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą? Jak dbać o poszanowanie opinii innych osób i zachęcać do ich wygłaszania?
- 10. Jak dbać o zaufanie i dobrą współpracę, a także utrzymać nie tylko silne, ale i słabe więzi?



## CO PRZYNIESIE PRZYSZŁOŚĆ

Od początku pandemii mnóstwo zmieniło się w życiu codziennym i w naszym postrzeganiu świata. Jednak przynajmniej z biznesowego punktu widzenia pandemia nie spowodowała wszystkich poważnych zmian, a tylko je przyspieszyła. Transformacja cyfrowa w wielu firmach była już zaawansowana, praca zdalna stawała się coraz powszechniejsza. Ostatnie dziewięć miesięcy ujawniło obszary braków organizacyjnych, które wymagają bardziej elastycznej infrastruktury, lepszych strategii dla miejsca pracy i innych cech przywódczych.

Rozwój w tym niestabilnym środowisku wymaga zaakceptowania rzeczywistości, w której obecnie wszyscy żyjemy, oraz dużych pokładów wyobraźni i dyscypliny planowania pozwalających przewidzieć nowe obszary ryzyka i szanse.

Jeroen Cornelissen z Volker Wessels sugeruje, że myślimy ekspansywnie, aby ocenić naszą gotowość do tego, co nastąpi. Zamiast wyobrażać sobie nową normalność, pyta, „czy jesteśmy w stanie pracować w takim środowisku, jakie będzie istnieć za półtora roku?”.

# PRZYPISY

- <sup>1</sup> Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; i Miller, Greg. „The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged”. The Washington Post. 4 kwietnia 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- <sup>2</sup> Lowen, Mark. „Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people”. BBC News. 8 marca 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- <sup>3</sup> „Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak”. Biały Dom. 13 marca 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- <sup>4</sup> Bursztynsky, Jessica. „Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake”. CNBC. 30 kwietnia 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- <sup>5</sup> Browne, Ryan. „70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says”. CNBC. 30 maja 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- <sup>6</sup> Fung, Esther and Herrera, Sebastian. „Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers”. *The Wall Street Journal*. 9 sierpnia 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- <sup>7</sup> Etlinger, Susan. „Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace”. Redshift. 16 lipca 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- <sup>8</sup> Bernstein, Ethan, et. al. „The Implications of Working Without an Office”. Harvard Business Review. 15 lipca 2020. (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). W dalszej części artykułu mowa jest o tym, że wzorce zaczęły powracać do poziomu sprzed blokady, w miarę tego jak blokada była kontynuowana, jednak wykazywały one tendencję o około 10% do 20% wyższą od normalnej.
- <sup>9</sup> Li, Charlene, et. al. „The 2020 State of Digital Transformation”. (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- <sup>10</sup> Niektóre z tych materiałów pojawiły się wcześniej w publikacji „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”: <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.



- <sup>11</sup> Więcej szczegółów na temat bezpiecznych praktyk w zakresie dystansu społecznego można znaleźć w dokumencie „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection”: <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Inżynierowie i projektanci powinni się zapoznać z publikacją „Adapting Next Normal: Practical Design for Social Distancing”: <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- <sup>12</sup> Hall, Edward T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday: New York.
- <sup>13</sup> „The Close Talker”. *Seinfeld*: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- <sup>14</sup> Granovetter, Mark. “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*. Maj 1973 ([https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents)).
- <sup>15</sup> Bernstein, et. al., „The Implications of Working Without an Office”.
- <sup>16</sup> Bernstein, et. al., „The Implications of Working Without an Office”.
- <sup>17</sup> Chayka, Kyle. „How the Coronavirus Will Reshape Architecture”. *The New Yorker*. 17 czerwca 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- <sup>18</sup> „Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19”. National Council for Behavioral Health. ([https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building\\_Organizational\\_Resilience\\_in\\_the\\_Face\\_of\\_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56](https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56)).
- <sup>19</sup> Witty, Roberta. „How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19”. *SiliconANGLE*. 10 kwietnia 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- <sup>20</sup> Więcej na temat teorii nastawienia na rozwój: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



## METODOLOGIA

Dokument ten został opracowany na podstawie internetowych i osobistych rozmów z 21 ekspertami, praktykami, dostawcami technologii, inwestorami i innymi osobami zajmującymi się architekturą, produkcją, inżynierią, budownictwem, nieruchomościami, mediami i rozrywką oraz projektowaniem, a także na podstawie badań wtórnych, w tym istotnych i aktualnych książek, artykułów i wiadomości. Szczególne podziękowania otrzymują:

- Allsteel - Jan Johnson, wiceprezes ds. strategii miejsc pracy
- Animal Logic - Darin Grant, dyrektor ds. technicznych
- Autodesk - Prakash Kota, CIO; Pete Thompson, główny inżynier
- Dell - Mark Pringle, starszy wiceprezes ds. nieruchomości korporacyjnych, dział obiektów globalnych i BHP
- Digital Mortar - Gary Angel, CEO
- EchoVC - Eghosa Omoigui, założyciel i partner zarządzający
- Gensler - Randy Howder, dyrektor generalny i zarządzający; Hao Ko, dyrektor generalny i zarządzający
- Herman Miller - Ryan Anderson, wiceprezes ds. innowacji cyfrowych

- HNI - Jason Heredia, wiceprezes ds. rozwoju i projektowania produktów
- Humanyze - Ben Waber, prezes i współzałożyciel
- IA Interior Architects - Dave Kutsunai, dyrektor zarządzający
- Kidder Mathews, Michael Daniels, starszy wiceprezydent
- Moog, Inc., Ari Almqvist, wiceprezes grupy, rozwój i innowacje
- Movement Strategies - Aoife Hunt, z-ca dyrektora; Steve Gwynne, szef działu badań
- Multiconsult - Herman Bjorn Smith, dyrektor ds. cyfrowych; Baste Amble, CIO i dyrektor ds. IT
- Royal BAM Group - Menno de Jonge, dyrektor, Digital Construction
- Volker Wessels - Jeroen Cornelissen, dyrektor, ICT

Niektóre z materiałów zawartych w tym raporcie pojawiły się wcześniej w artykule „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection” opublikowanej w Redshift przez Autodesk. Wszystkie wyniki i analizy są niezależne i reprezentują wyniki badań Altimeter.

# INFORMACJE O NAS



## Susan Etlinger — starsza analityczka

Susan Etlinger jest uznaną na całym świecie ekspertką w dziedzinie strategii cyfrowych. Koncentruje się na sztucznej inteligencji, etyce w kontekście technologii i danych. Oprócz pracy w Altimeter, Susan jest starszym członkiem Centre for International Governance Innovation — niezależnego, bezstronnego think tanku z siedzibą w Kanadzie, a także członkiem United States Department of State Speaker Program. W swojej pracy ocenia wpływ SI i innych zaawansowanych technologii na biznes oraz identyfikuje przypadki zastosowania, szanse, ryzyka oraz uwarunkowania organizacyjne i kulturowe w kontekście tych zagadnień. Współpracuje również z twórcami technologii w celu udoskonalania planów produktowych i strategii opartych na jej niezależnych badaniach.

W 2019 roku Susan została zaliczona do grona „100 Brilliant Women in AI Ethics” przez Lighthouse3 — strategiczną firmę doradczą zajmującą się badaniami nad SI. Jej prezentacja w ramach inicjatywy TED „What Do We Do With All This Big Data?” została przetłumaczona na 25 języków i obejrzana ponad 1,3 miliona razy. Jej badania są wykorzystywane w programach uniwersyteckich na całym świecie, a także cytowane w wielu mediach, w tym przez *The Wall Street Journal*, *The Atlantic*, *The New York Times* oraz *BBC*. Susan posiada tytuł licencjata retoryki na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley.

## Informacje o spółce Altimeter należącej do Prophet Company

Altimeter jest firmą badawczą i konsultingową należącą do grupy Prophet Brand Strategy, która pomaga innym firmom zrozumieć zmiany technologiczne i je wykorzystać. Zapewniamy liderom biznesowym informacje pomagające firmom w rozwoju mimo trudnych warunków. Oprócz publikacji badań analitycy Altimeter prowadzą prezentacje i zapewniają doradztwo strategiczne w zakresie trendów w obszarach przywództwa, transformacji cyfrowej, biznesu zaangażowanego społecznie, zaburzeń struktur danych i strategii marketingowych.

## Informacje o Autodesk

Autodesk udostępnia oprogramowanie dla twórców. Kierując szybkim samochodem, podziwiając drapacz chmur, używając smartfonu czy oglądając świetny film, prawdopodobnie masz okazję zetknąć się z produktami, które powstały z pomocą oprogramowania Autodesk. Autodesk pomaga realizować wizje przyszłości. Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź stronę [autodesk.pl](http://autodesk.pl) lub obserwuj profil [@autodesk](https://twitter.com/autodesk).

## Informacje na temat tej serii raportów

Jakie strategie pozwolą organizacjom dostosować się do nowych, nieznanych warunków, działać elastycznie i rozwijać się bezpiecznie? W serii trzech raportów opisano kluczowe zmiany zachodzące w wyniku pandemii COVID-19 i innych trendów makroekonomicznych, branżowych i technologicznych. Określono też kluczowe strategie, które liderzy powinni rozważyć, oraz opisano najlepsze praktyki ekspertów z dziedziny technologii, bezpieczeństwa pracy, projektowania i przywództwa.

Pierwszy raport z tej serii — „Strategie rozwoju w nowych trybach pracy” — skupia się na nowym podejściu do fizycznego miejsca pracy jako siły napędowej rozwoju przedsiębiorstwa. Drugi skupi się na ludziach: klientach, pracownikach, partnerach i innych interesariuszach, a trzeci — na strategiach innowacyjności i nowych modelach biznesowych.

## Informacje

SPONSOREM TEGO RAPORTU Z BADAŃ JEST AUTODESK. BADANIA ZAWARTE W NINIEJSZYM RAPORCIE MOGŁY ZOSTAĆ PRZEKAZANE PRZEZ AUTODESK, JEDNAK WSZYSTKIE WYNIKI I ANALIZY SĄ NIEZALEŻNE I STANOWIĄ CZĘŚĆ BADAŃ PROWADZONYCH PRZEZ ALTIMETER.

## Uprawnienia

LICENCJA CREATIVE COMMONS JEST LICENCJĄ WYMAGAJĄCĄ UZNANIA AUTORSTWA I ZEZWALAJĄCĄ NA NIEKOMERCYJNE UŻYCIE NA TYCH SAMYCH WARUNKACH (ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE) 3.0 W STANACH ZJEDNOCZONYCH, KTÓRĄ MOŻNA ZNALEŻĆ POD ADRESEM [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

## Zrzeczenie odpowiedzialności

CHOCIAŻ INFORMACJE I DANE WYKORZYSTANE W NINIEJSZYM RAPORCIE ZOSTAŁY OPRACOWANE I PRZETWORZONE NA PODSTAWIE ŹRÓDEŁ UWAŻANYCH ZA WIARYGODNE, NIE UDZIELA SIĘ ŻADNEJ GWARANCJI, WYRAŻNEJ ANI DOROZUMIANEJ, CO DO KOMPLETNOŚCI, DOKŁADNOŚCI, ADEKWATNOŚCI LUB WYKORZYSTANIA TYCH INFORMACJI. TWÓRCY I AUTORZY INFORMACJI I DANYCH NIE PONOSZĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA BŁĘDY ANI POMINIĘCIA W NINIEJSZYM DOKUMENCIE ANI ZA ICH INTERPRETACJE. ODNIESIENIE DO KONKRETNEGO PRODUKTU LUB SPRZEDAWCY Z UŻYCIEM NAZWY HANDLOWEJ, ZNAKU TOWAROWEGO LUB W INNY SPOSÓB NIE STANOWI WYRAZU POPARCIA, REKOMENDACJI, PRZYCHYLNOŚCI ZE STRONY AUTORÓW LUB WSPÓLAUTORÓW ANI ICH NIE IMPLIKUJE, A TAKŻE NIE MOŻE ZOSTAĆ WYKORZYSTANE DO CELÓW REKLAMOWYCH LUB PROMOWANIA PRODUKTÓW. OPINIE WYRAŻONE W TYM DOKUMENCIE MOGĄ ZMIENIĆ SIĘ BEZ POWIADOMIENIA.

Altimeter, a Prophet Company

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

[info@altimetergroup.com](mailto:info@altimetergroup.com)

[www.altimetergroup.com](http://www.altimetergroup.com)

@altimetergroup

415-363-0004