

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Orel

Sodelo kot mediiran proces vzpostavitve sodelovanja

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Marko Orel**

Mentor: prof. dr. Andrej Rus

**Sodelo kot mediiran proces vzpostavitve sodelovanja**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

## **ZAHVALA**

*Mami in očetu za (so)stvaritev, mentorju za (so)krepitev, predvsem pa bodoči ženi Zali za vse. Zaradi tebe sem verjel vase in premikal gore ter skakal čez prepreke, največkrat tiste, ki jih je porodila glava. Hvala ti, ker si.*

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

## Sodelo kot mediiran proces vzpostavitve sodelovanja

### Povzetek

Z doktorsko disertacijo posegamo v relativno nov področni trend reorganizacije delovnih površin, katerih izhodiščna funkcija je souporaba s strani samostojno delujočih posameznikov in dislociranih timov, ki se vpenjajo v procese sodelovanja in soustvarjanja ter s tem v novo nastala ali že obstoječa omrežja. Namen doktorskega dela je temeljito preučiti razvoj in delovaje sodelovnih prostorov, katerih naloga je naraščajočemu segmentu samostojnih in mobilnih delavcev zagotoviti optimalno delovno okolje, spodbuditi medosebne interakcije med uporabniki prostorov ter razviti nove relacije in s tem vzpostaviti sodelovanja.

Začetna predpostavka našega dela je osnovana na izhodišču, da sodelo ne predstavlja zgolj nove oblike izvedbe dela, kjer posamezniki v določenem času in prostoru (so)uporabljajo izbrano delovno površino, marveč širše zaobjema bodisi moderirane bodisi spontane načine razvoja omrežij. Ob predpostavki transformacije in rekarakterizacije delovno aktivne populacije v zadnjem desetletju sodelo zahteva dodatno pozornost raziskovalcev ter njegovo obravnavno z vidika sociabilnosti in vzporedne digitalizacije delovnih procesov, transformacije delovnih okolij ter razvoja odnosnih struktur posameznikov.

Doktorsko delo je rezultat dolgotrajnega raziskovalnega procesa. Osrednji namen je bil v tem obdobju raziskati fenomene sodelovnih okolij, moderiranih in spontanih podpornih interakcij ter s tem sodelovanj, do katerih prihaja znotraj njih. S tem smo želeli pojasniti hitro naraščajoči trend rabe odprtih, skupnostno usmerjenih delovnih okolij. Prva, kvalitativna metoda raziskovanja je zaobjemala petletni etnografski oziroma terenski proces zbiranja podatkov, in sicer z metodo opazovanja z udeležbo ter beleženja dnevniških vpisov, ki ga razumemo kot kvalitativno zajetje relevantnih podatkov o opazovanih procesih, odnosih, okolju ter vpletenih posameznikih. Rezultat je tako longitudinalna študija. Analiza zbranih podatkov je potekala z inverzno dedukcijo – le-ta omogoča navezavo podatkov na obstoječe konceptualne okvirje, znotraj katerih se snuje teorija skozi vzpostavljanje povezave med izkustvenimi zaznavami ter teoretskimi trditvami. Druga, kvantitativna metoda je predstavljala formulacijo anketnih vprašalnikov, katerih namen je bil pojasniti percepcijo posameznih uporabnikov do sodelovnih prostorov ter skupnosti znotraj njih, in sicer z merjenem številu formalnih ter neformalnih interakcij med uporabniki sodelovnih okolij. Prav tako pa je bil namen izvedbe anketnih vprašalnikov pridobitev globljega uvida v raziskovano temo, saj nam uporaba le-te metode omogoči pridobivanje podrobnejših informacij, predvsem pa vpogled v odnosne sheme vpetih posameznikov oziroma dejanskih uporabnikov sodelovnih okolij ter upravljalci skupnosti. S tega vidika je izbira polstrukturirane forme vprašalnika prevladala pred popolnoma strukturiranim vprašalnikom z izključno zaprtim tipom vprašanj, saj so se lahko tako posamezni anketiranci izrazili z lastnimi besedami ter tako izpostavili določeno subjektiviteto mnenj. Medtem ko je opazovanje z udeležbo ponudilo raziskovalcu celostni vpogled v obravnavano polje, je kvantitativni pristop zbiranja podatkov zagotovil preverljivost in točnost podatkov.

V začetku našega dela smo si poleg preveritve treh nosilnih hipotez zadali pet osrednjih ciljev ter jih skozi doktorsko disertacijo postopoma razdelali:

- *Raziskati sodelo, njegovo vlogo v kontekstu dela posameznikov s specializiranimi znanji ter proces vzpostavljanja medosebnih relacij in sodelovanj.*
- *Preučiti racionalizacijo posameznikovega delovnega procesa z vidika vzpostavitve in rabe optimalnega (so)delovnega okolja ter identifikacijo s sodelovno skupnostjo.*

- *Raziskati vpliv mediacijskega mehanizma in upravljanja s človeškimi viri s strani upravljalca skupnosti znotraj sodelovnega okolja za uspešni nastanek podpornih interakcij ter s tem sodelovanj.*
- *Razumeti vidik naraščajočega trenda vzpostavljanja in uporabe sodelovnih okolij.*
- *Vzpostaviti in utemeljiti slovensko terminologijo na področju sodela.*

Prvi cilj je osnovan na predpostavki, da je sodelo še relativno nov ter zaradi tega pretežno slabo raziskan koncept. Vzporedno s tem smo primorani opozoriti na manko zgodovinskega pregleda ter razvoja sodela, saj je le-to bodisi deloma izvzeto iz raziskovalnih okvirjev bodisi zgolj raziskano pri svojem izhodišču v letu 2005 (Aguiton in Cardon 2007; Jones in drugi 2009; Botsman in Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Moriset 2014; Schuermann 2014; Capdevila 2015; Merkel 2015). Drugi cilj doktorske disertacije je bil preučiti racionalizacijo delovnih procesov in modeliranje ustvarjalnega sodelovanja med posamezniki, ki (so)uporabljajo izbrano sodelovno okolje. Spodbujanje sodelovanja in souporabe v skupnosti obstoječih oziroma razpoložljivih resursov je ena izmed temeljnih vrednot sodelovnega modela (Jones in drugi 2009; Spinuzzi 2012; Uda 2013; Surman 2013; Capdevila 2014; Lumley 2014; Moriset 2014; Schuermann 2014; Gandini 2015; Merkel 2015; Rus in Orel 2015; Salovaara 2015; Cabral in van Winden 2016). Ugotovili smo, da je individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Sodelovna okolja s tega vidika vpeljujejo tretji življenjski prostor. S tem, ko le-ta prevzamejo tipsko zasnovo tretjih življenjskih okolij, se manifestirajo kot novi delovni ekosistemi, katerih namen je pomoč samostojno delujočim delavcem pri restavriranju in balansiranju meja med delom in neformalnim bivanjem. Tretji življenjski prostori naj bi omogočali redno ali občasno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji, prav tako pa bodo v prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postali središča za nastanek skupnosti (Oldenburg 1989). Sodelovni prostori ob tej predpostavki postanejo okolja lokalizirane socializacije ter spontane sociabilnosti in jih s tega vidika transformirajo v središča urbanega življenja. Kljub temu pa smo bili znotraj našega dela to primorani problematizirati in opozoriti na vnovično spajanje delovnega okolja z zasebnim, posebno ob naraščajočem trendu hibridizacije modela, kjer sodelovni prostori nudijo (dodatne) storitve, od dolgoročne nastanitve do varstva otrok. V primeru, da v določenem sodelovnem prostoru aplicirana in znotraj skupnosti sprejeta oziroma potrjena kultura posega v meje neformalnega posameznikovega bivanja, je naloga upravljalca skupnosti ta, da z ustrežno moderacijo pomaga posamezniku obdržati ločnice med zasebnim in javnim bivanjem.

Tretji cilj našega dela je bil raziskati vpliv mediacijskega mehanizma in upravljanja s človeškimi viri znotraj sodelovnega okolja za uspešno nastajanje novih sodelovanj. Posamezniki, ki delujejo bodisi na samostojni osnovi kot samozaposleni bodisi svoje delo opravljajo za določeno organizacijo, dislocirano oziroma zunaj njenega organizacijskega in s tem pisarniškega okolja, so namreč z vidika prejemanja in oddajanja relevantnih informacij (Chesbrough 2003) ter realizacije delovnega procesa in potenciranju možnosti uspeha njegove izvedbe v veliki meri odvisni od vključevanja v omrežja, ki jih je prej oblikovala in moderirala formalna organizacija. Dostop do človeškega ter socialnega kapitala in baz znanj namreč posamezniku omogoča vključevanje v omrežja in transferje znanja ter odpira dostop do novih informacijskih ali finančnih virov (glej Holsapple in Whinston 1987; Davenport in Prusak 1998; Sparrow 1998; Argote in drugi 2003; Ipe 2003). Jedro sodelovnih prostorov predstavlja sodelovna skupnost. Skupnost, ki je bila vzpostavljena od spodaj navzgor pred vzpostavitvijo fizičnega okolja, si predhodno oblikuje sistem vrednot ter posledično deli s strani

posameznikov pričakovane vedenjske vzorce. Znotraj od zgoraj navzdol vzpostavljenih prostorov obstaja skrb za nastanek šibko povezane skupnosti, kjer prevladuje premostitveni socialni kapital ter nizka stopnja zaupanja. Zaupanje smo namreč razumeli kot predvidevanje verjetnosti določenega delovanja posameznika ter pričakovanje dobronamernosti njegovega dejanja in ga kot takega obravnavali kot podlago za razvoj relacij med uporabniki sodelovnega prostora. Za zaupanje, vzpostavljeno med posamezniki oziroma skupnostjo sodelovnega okolja, je potrebno poskrbeti predvsem zaradi morebitnih negativnih vplivov zunanjega okolja, kot je na primer oportunitizem. Naloga upravljalca skupnosti je v tem kontekstu vzpostaviti določene mehanizme (samo)zaščite, predvsem s pomočjo vzvodov selekcije ter preventivnih ali restriktivnih ukrepov.

Ugotovili smo, da je vloga upravljalca skupnosti pomembna še z vidika spodbujanja razvoja interakcij med uporabniki sodelovnih prostorov. Upravljaec skupnosti mora imeti celostni vpogled v karakteristike posameznih uporabnikov ter njihov obstoječ socialni kapital. Le-ta je na ravni posameznika dispozicija in vezno tkivo skupnosti, ki deluje v kontekstu doseganja in ohranjanja skupnostnih ali individualnih oziroma partikularnih interesov. Neformalna medosebna komunikacija ter izmenjava informacij karakterizira socialna omrežja, ki so sestavljena iz močnejših ali šibkejših socialnih vezi med uporabniki. Intenziteta socialnih vezi omogoča obstoj in nadaljnji razvoj oziroma širjenje ali krčenje socialnih omrežij. Medtem ko so močne vezi trdnejše in temeljijo na zaupanju ter tako omogočajo stabilnejši razvoj in delovanje določenega omrežja, omogočajo šibkejšo večjo stopnjo fleksibilnosti in prilagodljivosti. Za močnejše vezi je torej potreben razvoj podpornih interakcij. Frekventnost teh interakcij je nujna za visoko identifikacijo uporabnikov do sodelovne skupnosti. Vlogo upravljalcev skupnosti smo prepoznali kot nujno potrebno za vzpostavitev podporne, recipročno usmerjene sodelovne skupnosti ter optimalnega delovnega okolja.

Četrty cilj je bilo osnovanje razumevanja naraščajočega trenda vzpostavljanja in uporabe sodelovnih okolij ter vpliv le-tega na klasična delovna okolja. Obdobje popularizacije sodelovnega modela med leti 2010 in 2014 je zaznamovala skokovita rast števila novonastalih sodelovnih prostorov in posledično porast uporabnikov. V kolikor je v drugem polletju 2010 (oktober 2010) ocena obstoječih sodelovnih prostorov po svetu dosegala število 600, se je to število dve leti kasneje (oktober 2012) povečalo za 350% na 2072 ter nato še za 215% na 4.500 odprtih sodelovnih prostorov v letu 2014. V letu 2015 je bilo število odprtih sodelovnih prostorov ocenjeno na 7.800, kar pomeni nadaljnjo 175% rast (Foertsch 2015). King in Ockels (2014) ocenjujeta, da bo število obstoječih in na novo odprtih sodelovnih prostorov do konca leta 2018 preseglo število 12.000. Vzporedno s tem smo zaznali, da hitra ekspanzija sodelovnih okolij vpliva na digitalni turizem in povečuje pretok fleksibilnih delavcev v obliki digitalnih nomadov. Prav tako pa je s tem lokacijsko gledano mogoče zaznati spodbudo samostojno in dislocirano delujočim posameznikom, da se s prehajanjem med prostori hitreje vključuje v manjša omrežja. S tem pospešujejo pretok znanja, zvišujejo stopnjo skupinske participacije, medsebojno vplivajo na procese izvedbe dela, spodbujajo ustvarjalnost in svojo sociabilnost. Čeprav sta tako povečana potreba kot tudi interes omogočili skorajšnjo eksponentno rast sodelovnih prostorov, smo bili primorani identificirati pozitivne in negativne aspekte, ki bodo vplivali na razvoj sodelovnih okolij v prihodnosti. Prevladujoči od spodaj navzgor vzpostavljeni sodelovni prostori se postopoma umikajo korporativnim, hibridno usmerjenim modelom, kar vpliva na alternacijo izhodiščnih in z univerzalnimi listinami, kot je na primer *Sodelovni manifest*, sprejetih vrednot, ki tvorijo organizacijsko kulturo znotraj sodelovnih okolij. Vzporedno je hitra popularizacija sodela kot metode dela in souporabe delovnih površin ter rast števila odprtih sodelovnih prostorov po letu 2012 pripeljala do odmika od heterogenosti

skupnosti uporabnikov ter posledično do vse večje namenske specializacije prostorov ter naslavljanja uporabnikov, ki imajo potrebe po specifičnem delovnem okolju.

Za peti in s tem zadnji cilj smo si zadali utemeljiti ter utrditi slovensko terminologijo na področju sodela. Ugotovili smo, da je razumevanje razvoja sodela na slovenskih tleh pomembno z dveh vidikov. Slovenski prostor je zgodnja okolja sodelovanja in prve skupnostne delovne prostore pridobil že v sredini devetdesetih let in se na tem področju uvršča med progresivnejše razvojne habitate, čeprav je le-to dejstvo v širšem svetovnem in evropskem prostoru nepoznano oziroma zaradi manka podatkov spregledano. Prav tako pa domače okolje na področju sodela zaznamujeta izrazito nepoznavanje sodelovnega modela ter izraba ali napačna raba v kontekstu javnih politik ter korporativnih okolij. Z obzirom na to smo znotraj doktorske disertacije vzpostavili terminološki slovar ter podrobneje definirali in poslovenili ključne besede ali besedne zveze.

Na podlagi analize ciljev in interpretacije zbranih podatkov smo potrdili vse tri osnovane hipoteze ter sprejeli sklepe doktorskega dela:

- *Sodelovna okolja, ki omogočajo prostorsko optimalne pogoje za aplikacijo moderiranih in spontanih procesov povezovanja preko upravljalcev skupnosti, spodbujajo razvoj podpornih interakcij med posamezniki.*
- *Frekventnost interakcij znotraj sodelovnega okolja je pozitivno povezana z uporabnikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo.*
- *Identifikacija s sodelovnim prostorom kot tudi s sodelovno skupnostjo je višja v sodelovnih prostorih z upravljalci skupnosti kot v tistih, ki te vloge ne poznajo ali jo v svoja okolja ne uvajajo.*

Sklepna spoznanja našega dela so pomembna za širše področje sodela kot organizacije delovnih prostorov, kjer v ospredje stopajo skupnostni procesi ter za področje preučevanja hitro spreminjajoči se trendi zaposlovanja in izvedbe dela. Ne le da je zaradi porasta segmenta samostojno delujočih posameznikov ključno poglobljeno razumevanje medosebnih interakcij ter procesov oblikovanja podporno usmerjenih skupnosti in njihovega upravljanja, marveč je nujen interdisciplinarni preplet področij, ki bodo temu segmentu delovno aktivne populacije zagotovili obstoj optimalnih delovnih okoljih, kjer bodo v ospredju vrednote sodelovanja, zaupanja ter medsebojne podpore. Na podlagi sprejetih sklepov naše disertacije smo oblikovali predloge in priporočila za nadaljnje raziskovalne usmeritve.

**Ključne besede:** sodelo, sodelovanje, podporne interakcije, skupnost, upravljanje skupnosti.



## **Coworking as Mediated Process of Establishing Collaboration**

### **Abstract**

This doctoral dissertation deals with a relatively new trend in the reorganization of working spaces, whose primary function is to be shared by independent individuals and dislocated teams, which integrate themselves into the processes of cooperation and collaboration and thus into newly formed and existing networks. The intention of the doctoral dissertation is to thoroughly examine the evolution and operation of coworking spaces, whose mission is to provide an optimal working environment to the rising segment of independent and mobile workers, to encourage interpersonal interactions between the users of the spaces and to develop new relationships and establish new collaborations.

The initial assumption of this work is based on the premise that coworking is not just a new form of doing work, where individuals share a certain working space for a period of time, but more broadly encompasses moderated or spontaneous ways of establishing networks. Combined with the premise of the transformation and recapitalization of the active working population in the last decade, it calls for special attention of researchers and the consideration of coworking from the perspectives of sociability and the parallel digitalization of the working processes, transformation of working environments and the development of personal relational structures of individuals.

This doctoral dissertation is the result of a lengthy research process. During this time, the main intentions were to research the phenomenon of coworking environments, moderated and spontaneous supportive interactions, and the collaborations happening within them. In doing so, we wanted to explain the fast-growing trend of open, community-oriented working spaces. The first – qualitative – research method comprised of five years-worth of an ethnographical, field process of gathering information by participant observation and keeping a diary – qualitative gathering of relevant information on the observed processes, relations, environment and involved individuals. The result was therefore a longitudinal study. Inverse deduction was used for the analysis of the collected data – it allowed for the connection of the data to the existing conceptual frameworks, within which theory is constructed by establishing a connection between experienced perceptions and theoretical statements. The second – quantitative – method was used in the form of questionnaires, which aimed to explain the individuals' perceptions of coworking spaces and the corresponding communities by measuring the number of formal and informal interactions between the users of coworking spaces. The purpose of semi-structured questionnaires was to gain insight into the research subject – this method allows the gathering of more detailed information and especially the insight into the relational structures of the involved individuals i.e. the actual users of coworking spaces and the community managers. The semi-structured questionnaires form prevailed over the structured form with close-ended questions, because it allowed the individuals to express themselves with their own words and establish a certain subjectivity of opinions in doing so. While participant observation enabled the researcher to gain an insightful overview of the field, the quantitative approach of collecting data with questionnaires ensured the verifiability and accuracy of the data.

At the beginning of our work we set five main goals, which we have gradually elaborated on during the course of the doctoral dissertation:

- *To research coworking, its role in the context of the work of individuals with specialized skills, and the process of establishing inter-personal relationships and collaborations.*
- *To study the rationalization of an individual's working process from the perspective of establishing and using an optimal (co)working space and the identification with the coworking community.*
- *To research the influence of the mediation mechanism and human resource management, as done by the community manager inside the coworking environment, on the successful formation of supportive interactions and the resulting collaborations.*
- *To understand the aspect of the growing trend in establishment and usage of coworking spaces.*
- *To establish and give grounds for Slovenian language coworking terminology.*

The first goal was based on the assumption that coworking is a relatively new and therefore insufficiently researched concept. Concurrently we are forced to highlight the lack of a historical overview of coworking development, with it being partly excluded from research or only researched during its starting point in 2005 (Aguiton and Cardon 2007; Jones, et al. 2009; Botsman and Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Moriset 2014; Schuermann 2014; Capdevila 2015; Merkel 2015). The second goal was to study the rationalization of work processes and the modelling of creative collaboration of individuals, who co-use a particular coworking environment. The encouragement of collaboration and sharing inside a community of existing or available resources is one of the coworking model's fundamental values (Jones et al. 2009; Spinuzzi 2012; Uda 2013; Surman 2013; Capdevila 2014; Lumley 2014; Moriset 2014; Schuermann 2014; Gandini 2015; Merkel 2015; Rus and Orel 2015; Salovaara 2015; Cabral and van Winden 2016). We have determined that the individualization of working processes and the simultaneous fast growth of a new segment of the independent active working population has led to the gradual blurring of lines between the first, or primary, and the second, or secondary, living space. From this perspective, coworking spaces introduce a third living space. By taking the form of third living spaces they manifest themselves as new working ecosystems, intended to help independent workers restore and balance the boundaries between work and informal living. Third living spaces are supposed to enable regular or occasional meetings of like-minded individuals with different background, while in a future of accelerated segmentation, flexibilisation and informatization of work, they will become centres for the formation of community (Oldenburg 1989). Based on this assumption, coworking spaces become the environments of localized socialisation and spontaneous sociability, transforming spaces into centres of urban life. We were nevertheless compelled to problematize this in our work and warn of the working environment once again merging with the private, especially when connected to the growing trend of hybridisation of the model, in which coworking spaces offer (extra) services: from long-term accommodation to child care. In the case of a culture, which has been applied and accepted or validated by a certain coworking community, overstepping the boundaries of an individual's personal life, the duty of the community manager is to help the individual maintain separation of private and public life by using appropriate moderation.

The third goal of our work was to research the influence of the mediation mechanism and human resource management inside a coworking environment on the successful formation of new collaborations. Individuals acting independently as self-employed or dislocated workers of an organization, who work outside of its organizational and office space, are largely

dependent on joining networks – previously formed and moderated by a formal organization – for giving and receiving relevant information (Chesbrough 2003), realizing their working process and increasing the chances of its success. Access to human and social capital, as well as knowledge bases, allows an individual to join networks and transfers of knowledge and experience, which in turn lead to new informational and financial sources (Holsapple and Whinston 1987; Davenport and Prusak 1998; Sparrow 1998; Argote et al. 2003; Ipe 2003).

The core of coworking spaces is the coworking community. A bottom-up community, which had been formed before the establishment of a physical space, has developed a value system and shares the expected behaviour patterns of individuals. The concern of creating a weak community, where bridging social capital and low trust prevail, is present in top-down spaces. We understood trust as the prediction of the probability of individuals acting a certain way and the expectation of their actions to be good-natured. We understood this to be the basis for developing relationships between coworking space users. The trust of a coworking community has to be established before any negative outside factors, such as opportunism, might appear. In this context the role of the community manager is to establish certain protective mechanisms, based largely on selection and preventive or restrictive measures.

We have come to realize that the role of community manager is also important from the perspective of encouraging interactions between users of coworking spaces. The community manager must have a general insight into the characteristics of individual users and their existing social capital. This is, at the individual level, a disposition and the glue of the community, for it functions in the context of achieving or maintaining community and individual, particular interests. Social networks comprising of stronger and weaker social bonds between users are characterized by informal interpersonal communication and the exchange of information. The intensity of social bonds enables the existence and further development i.e. the expansion and contraction of social networks. While strong bonds are more solid and based on trust, enabling stable development and functioning of a certain network, weak bonds enable a higher level of flexibility and adaptability. The development of supportive interactions is necessary for strong bonds. Frequency of these interactions is essential for the users to largely identify with the coworking community. We have therefore acknowledged the role of community manager as being essential in establishing a supportive, reciprocal coworking community, and an optimal working environment.

The fourth goal was to gain an understanding of the growing trend of establishing and using coworking spaces and the impact this has on classical working environments. The period of the popularization of coworking between 2010 and 2014 was marked by a sudden rise in the number of new coworking spaces and the resulting increase of users. The number of globally existing coworking spaces was estimated at 600 in the second half of 2010 (October 2010). This number increased by 350% to 2072 in the time of two years (October 2012), and then by 215%, to 4.500, in 2014. The number of active coworking spaces was estimated at 7.800 in 2015, indicating a further growth of 175% (Foertsch 2015). King and Ockels (2014) assessed the number of existing and newly opened coworking spaces to surpass 12.000 in 2018. Simultaneously to this, the fast expansion of coworking spaces influenced digital tourism and increased the flow of flexible workers in the form of digital nomads. From the perspective of location, this also shows an incentive to independent and dislocated workers, who travel between spaces and can faster become a part of small networks. This way they accelerate the sharing of knowledge, increase the level of group participation, influence each other's working processes, encourage creativity and their sociability. Even though the increased need, as well as interest, have enabled the soon-to-be exponential growth of coworking spaces, we had to

identify both the positive and negative aspect that will influence the development of coworking spaces in the future. The nowadays still prevailing bottom-up spaces are slowly giving way to corporate, hybrid models. This causes alternation of the original spaces, which provided universal documents like the *Coworking Manifesto* and form the culture of coworking. The quick popularization of the coworking method and sharing of work spaces, combined with the fast growth of new coworking spaces after 2012, has led from the heterogeneity of the user community to the increasing specialization of spaces and addressing users with specific needs.

Our fifth and final goal was to establish and give grounds for a Slovenian language coworking terminology. We came to realize that the understanding of coworking development in Slovenia is important for two reasons. Slovenia gained its early coworking spaces and the first community working spaces during the nineties. This ranks it as a progressive developmental habitat, although it is an often-overlooked fact from a global and European perspective, in part due to the lack of information about it. The local environment is also marked by a distinctive ignorance of the coworking model and its exploitation and miss-use in public policies and corporate environments. Regarding this, we have provided a terminological dictionary as part of our doctoral dissertation, in which we have defined and translated into Slovene the essential words and concepts.

Based on the analysis and interpretation of gathered data we have verified all three of the hypotheses and reached the conclusions of our doctoral dissertation.

- *Coworking spaces that enable optimal spatial conditions for the application of moderated and spontaneous processes of integration, encourage the development of supportive interactions among individuals through community managers.*
- *The frequency of these interactions inside a coworking space is positively correlated to the user's identification with the coworking community.*
- *Identification with the coworking space, as well as the coworking community, is higher in coworking spaces that have community managers, than it is in those spaces where this position is left unoccupied or is not being introduced.*

The conclusions of our work are important for the large field of coworking as the organization of working spaces, where community processes arise, as well as the field of researching rapidly changing employment trends and working processes. Not only is an understanding of interpersonal interactions, the processes of forming support oriented communities and their management, crucial due to the increased segment of independent workers, but also an interdisciplinary crossing of areas is essential to ensure the existence of optimal working spaces to this segment of the working population, where values of cooperation, trust and mutual support are emphasized. Based on the conclusions of our dissertation we have formed suggestions and recommendations for the direction of further research.

**Key words:** coworking, collaboration, supportive interactions, community, community management.

## KAZALO

1 UVOD .....	17
1.1 Hipoteze in predpostavke .....	21
1.2 Ciljne usmeritve in namen raziskovanja .....	22
2 METODOLOŠKI OKVIR, STRUKTURA IN TERMINOLOGIJA DISERTACIJE.....	26
2.1 Izbrana metodologija.....	29
2.1.1 Opazovanje z udeležbo .....	29
2.1.2 Izvedba anketnih vprašalnikov .....	43
2.3 Terminološki slovar.....	47
2.2 Struktura disertacije.....	52
3 TRANSFORMACIJA IN INDIVIDUALIZACIJA DELA .....	54
3.1 Transformacija dela v 21. stoletju .....	54
3.2 Spremembe na trgu dela in konceptualizacija prožnih oblik dela.....	63
3.3 Lokacijska komponenta prožnega dela .....	71
4 FLEKSIBILIZACIJA DELOVNIH OKOLIJ .....	77
4.1 Evolucija razvoja delovnih okolij v 20. in 21. stoletju.....	77
4.2 Sodelo – delovno okolje, skupnost dela ali delovna kultura? .....	85
4.2.1 Zgodovinski pregled razvoja sodelovnih okolij.....	90
4.2.2 Razvoj sodela na slovenskih tleh .....	113
4.3 Sodelovno okolje kot tretji življenjski prostor .....	119
4.4 Sodelovno okolje kot sodobni delovni in bivanjski habitat .....	124
4.5 Prihodnost in (vnovična) digitalizacija (so)delovnih okolij.....	129
5 SODELO IN RAZVOJ INTERAKTIVNOSTI .....	135
5.1 Prostor in njegova funkcionalnost.....	140
5.2 Ambient, estetika in udobje prostora.....	154
5.3 Kultura sodela kot organizacijska kultura.....	163
5.3.1 Skupnost.....	172
5.3.2 Odprtost sodelovnih okolij .....	180
5.4 Interakcija in sodelovanje med uporabniki sodelovnih okolij .....	184
5.4.1 Spodbujanje interakcij – Vloga moderatorja skupnosti in upravljalca prostora..	193
5.4.2 Spodbujanje interakcij med uporabniki – Vloga katalizatorjev skupnosti.....	210
5.5 Sodelo kot individualna in kolektivna družbena odgovornost.....	219
6 SODELOVNA SKUPNOST IN SPODBUJANJE PODPORNIH INTERAKCIJ .....	223

6.1 Spodbujanje razvoja podpornih interakcij z vlogo upravljalca skupnosti.....	224
6.2 Frekvenca interakcij ter identifikacija uporabnika s sodelovno skupnostjo .....	229
6.3 Identifikacija s sodelovno skupnostjo in prostorom ob vlogi upravljalca skupnosti ...	231
7 SKLEPNA DISKUSIJA .....	233
7.1 Glavne ugotovitve in zaključki .....	239
7.2 Usmeritve nadaljnega raziskovanja.....	239
7.3 Priporočila za odločevalce ter upravljalce .....	239
8 LITERATURA .....	244
STVARNO KAZALO IN IMENSKO KAZALO .....	294
PRILOGE.....	298
PRILOGA A: Vprašalnik.....	298

## **Kazalo slik**

Slika 2.1: Metodološki okvir.....	27
Slika 2.2: Inverzna dedukcija.....	32
Slika 2.3: Prostorska raznolikost sodelovnega prostora – Primer ljubljanskega Poligona .....	41
Slika 3.1: Modela zaprtih in odprtih inovacij .....	65
Slika 3.2: Model ustroja lastnega dela .....	69
Slika 4.1: Larkinova administrativna stavba in zgodnja zasnova odprti delovnih prostorov ..	79
Slika 4.2: Burolandschaft ter fleksibilizacija delovnega okolja.....	80
Slika 4.3: Kubusna zasnova delovnega okolja.....	81
Slika 4.4: Ljubljanski sodelovni prostor Poligon.....	86
Slika 4.5: Prvi sodobni sodelovni prostor The Spiral Muse .....	98
Slika 4.6: Tretji življenjski prostori in hibridizacija delovnih okolij.....	123
Slika 4.7: Prvo virtualno sodelovno okolje v spletišču Second Life .....	131
Slika 5.1: Vzročni model zunanjih in notranjih vplivov na razvoj sodelovnega okolja .....	139
Slika 5.2: Odnosnost med človekom in delovnim okoljem .....	143
Slika 5.3: Raznolikost delovnih površin – Primer ljubljanskega Poligona.....	145
Slika 5.4: Pretočnost med delovnimi postajami – Primer ljubljanskega Poligona .....	149
Slika 5.5: Vzročni model korelacije med svetlobnimi pogoji in vplivi na zdravje, počutje in delovno učinkovitost posameznikov .....	156
Slika 5.6: Lokacijsko pogojeno sodelovanje .....	186
Slika 5.7: Članska stena – primer praškega sodelovnega prostora The Impact Hub .....	194
Slika 5.8: Upravljalca skupnosti v praškem sodelovnem prostoru The Impact Hub.....	197
Slika 5.9: Proces restavracija post–konfliktnih odnosov .....	209
Slika 5.10: Stična točka s kavarniškim prostorom znotraj ljubljanskega Poligona .....	213
Slika 5.11: Posredni nadzor z uporabo selektivnih vizualnih vsebin – Primer sodelovnih prostorov Locus in Poligon.....	217

## **Kazalo grafov**

Graf 3.1: Korelacija transformacije dela in rabe novih tehnologij .....	57
Graf 4.1: Rast števila obstoječih sodelovnih prostorov po svetu v obdobju 2006 – 2015.....	109
Graf 5.1: Allenova krivulja in frekventnost komunikacije glede na razdaljo.....	147
Graf 5.2: Kooperativno vedenje in posredni nadzor z uporabo selektivnih vizualnih vsebin .....	215

## Kazalo tabel

Tabela 2.1: Akcijsko in pasivno raziskovanje z opazovanjem .....	30
Tabela 2.2: Opazovanje z udeležbo in zbiranje podatkov z dnevniškimi vpisi .....	34
Tabela 2.3: Akcijsko raziskovanje z opazovanjem na primerih .....	39
Tabela 2.4: Kategorizacija dnevniških zapisov glede na področje .....	42
Tabela 2.5: Utemeljitev slovenske terminologije področja sodela .....	49
Tabela 3.1: Osrednji dejavniki za porast prožnih oblik dela .....	64
Tabela 3.2: Vrste prožnih oblik dela.....	67
Tabela 3.3: Pozitivni in negativni aspekti teledela z vidika posameznika.....	73
Tabela 3.4: Pozitivni in negativni aspekti teledela z vidika organizacije .....	76
Tabela 4.1: Infrastrukturni parametri fleksibilnih in funkcionalnih delovnih površin .....	82
Tabela 4.2: Razvoj in diferenciacija delovnih okolij kot delovnih ekosistemov .....	91
Tabela 4.3: Identifikacija razvojnih obdobj sodelovnega modela .....	103
Tabela 5.1: Oblikovni elementi organizacijske kulture sodelovnega prostora .....	167
Tabela 5.2: Temeljne vrednote po Sodelovnem manifestu.....	169
Tabela 5.3: Pričakovanja posameznikov do drugih uporabnikov sodelovnih prostorov .....	189
Tabela 5.4: Spekter dobronamernosti povezovanja .....	199
Tabela 5.5: Izvori in vzročnost konfliktnosti znotraj sodelovnih okolij .....	206
Tabela 6.1: Zaznana vloga in naloge upravljalcev skupnosti .....	226
Tabela 6.2.: Frekventnost, interaktivnost in identifikacija s sodelovno skupnostjo in prostorom .....	228
Tabela 6.3: Identifikacija uporabnikov s sodelovnim prostorom in skupnostjo .....	231
Tabela 7.1: Priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	239



## 1 UVOD

Izhodiščni namen doktorskega dela je temeljito preučiti razvoj in delovaje sodelovnih prostorov, katerih osrednji namen je naraščajočemu segmentu samostojnih in mobilnih delavcev zagotoviti optimalno delovno okolje, spodbuditi medosebne interakcije med uporabniki prostorov ter razviti nove relacije in s tem vzpostaviti sodelovanja. Sodelo predstavlja relativno nov fenomen, ki pa je v sociologiji še pretežno slabo raziskan. Predvsem gre za hitro razvijajoče se področje, ki bo v prihodnje pridobivalo na veljavi, posebno zaradi naraščajoče potrebe po novih, fleksibilnih ter skupnostno usmerjenih delovnih prostorih.

Razvoj družbe postavlja delo v središčni položaj ter ga zaradi vzajemne pogojenosti vseskozi spreminja in prilagaja. Vsako delo zahteva delovno okolje, ki lahko nastopi v obliki fizičnega prostora ali izvedbenega območja, potrebnega za realizacijo ter doseganje zastavljenih ciljev. Znotraj razvitega sveta že lahko govorimo o skokoviti evoluciji razmerja med delovnimi okolji in njihovimi uporabniki. Vedno več ljudi na Zahodu deluje v storitvenem in zmeraj manj v industrijskem sektorju, vzporedno s tem trendom pa je tudi delo vse manj lokacijsko pogojeno (Kanjuo Mrčela 2002). Sodobna družba tako vstopa v obdobje tekoče moderne, ki jo zaznamuje skrčen pomen prostora (zaradi novih tehnologij, tekočega pretoka informacij in hitrega transporta), znotraj katerega se lahko (delovni) posameznik transformira v modernega nomada, v določenih časovnih intervalih menja delo in okolje ter se tako sporadično vključuje v različna (socialna) omrežja. S tega vidika se odpira vprašanje razvoja modernih delovnih okolij ter njihove prihodnosti. V zadnjem obdobju se pojavlja vse več zanimanja, kako se delovna okolja prilagajajo rekonceptualizaciji dela in popularizaciji mobilnega ter samostojno delujočega segmenta delavcev.

Evolucijo sodobnih pisarniških delovnih okolij moramo iskati v 19. stoletju, ko se je pojavila potrebna po koordinaciji in vodenju hitro rastoče in razvijajoče se industrije (Duffy in drugi 2003), katere rast je bila pogojena z avtomatizacijo in vzporedno širitvijo poklicnih profilov (Rus 1984). Na prehodu v 20. stoletje je del delovno aktivne populacije začel prehajati iz manufakture industrijskih okolij v administrativno ustrojene pisarniške prostore, ki so postajala upravna središča ter se generalizirala kot postfordistična delovna okolja (Laing 1991, 18–19). Prehod k odprtim delovnim okoljem in posledična optimizacija delovnih procesov s spodbujanjem medosebne interakcije ter vključevanjem v delovne skupine oziroma time sta ključna za razumevanje oblikovanja novodobnih delovnih prostorov v 21. stoletju. Osrednja

paradigma vzpostavljanja novih pisarniških prostorov je namreč postala zahtevna naloga obvladovanja in regulacije časa posameznika, ki je bil (oziroma naj bi bil) namenjen vpetju v delovni proces in njegovo realizacijo.

Vzporedno s tehnološkim napredkom ter družbenim spremembam, ki so pripeljale do popularizacije fleksibilizacije dela ter porasta bodisi dislocirano bodisi samostojno delujočih posameznikov, lahko torej govorimo o popularizaciji rabe prostorov, ki so visoko prilagodljivi ter namenjeni uporabi širšemu krogu posameznikov. Te prostori navadno niso vezani na eno organizacijo, marveč so zasnovani kot storitev, ki se v zadnjih letih odziva na razmere na trgu (Merkel 2015). Predvidevajo fizično (delovno) okolje v obliki odprtega ali delno odprtega prostora, ki nudi osnovno infrastrukturo (npr. delovne postaje v obliki miz in stolov, brezžično povezavo do svetovnega spleta, tiskalnik itn.), potrebno za občasno ali stalno delo posameznikov ali timov. Zaradi naraščajoče potrebe po odprtju takšnih delovnih okolij se je v zadnjem desetletju populariziral model *coworking*–a oziroma sodela.

Sodelovni prostor v svoji grobi osnovi predstavlja statično okolje za (so)delo, ki mobilnim in fleksibilnim delavcem brez stalne infrastrukture ponuja alternativo v obliki kombiniranega tipskega pisarniško–kavarniškega okolja. Prostor se vsebinsko nadgrajuje z moderiranimi in nemoderiranimi oziroma spontanimi procesi spodbujanja interakcij med uporabniki in vključevanje slednjih v omrežja, katerih namen je optimizacija njihovega individualnega ali kolektivnega delovnega procesa ter potenciranje uspešnosti njegove realizacije. Skozi sodelo se vzpostavlja konceptualizacija sodobnega fleksibilnega načina izvedbe dela posameznikov različnih poklicnih usmeritev, ki delujejo bodisi samostojno bodisi v okviru določene organizacije ter souporabljajo delovni prostor z namenom optimizacije delovnih procesov, minimizacije morebitne socialne izolacije, vključevanja v novo nastala oziroma že obstoječa omrežja v obliki sodelovne skupnosti, intelektualne izmenjave ter vzajemne pomoči.

Posamezniki, ki delujejo bodisi samostojno in delo opravljajo prekarno bodisi delovni proces za izbrano organizacijo izvajajo dislocirano so bili v obdobju prvega vala ekonomske recesije po letu 2009 izpostavljeni težkim pogojem na nestabilnih, predvsem pa hitro spreminjajočih se trgih (Rus in Orel 2015). Iz tega izhodišča lahko sodelovne prostore obravnavamo s treh vidikov: kot katalizatorje skupnosti samostojno delujočih posameznikov z osrednjim namenom spodbujanja vzpostavitve sodelovanj in vključevanj v nova omrežja; kot okolja optimizacije in učinkovitejše realizacije delovnih procesov; ter kot podporna okolja za potenciranje

posameznikovih možnosti za dostop do dela. Fenomen sodela se s sistematizacijo souporabe razpoložljive infrastrukture (delovne postaje, tehnična oziroma pisarniška oprema itn.) ter souporabo človeških virov (informacije, znanje itn.) konceptualno namreč opira na nove ekonomije, kot so ekonomije souporabe, solidarnostne ekonomije ali darilne ekonomije (Bouncken in Reuschl 2016). Vendar pa bomo znotraj naše disertacije primorani novodobne trende problematizirati.

Individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije je namreč pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Oldenburg (1989) je kot prvi življenjski prostor označil dom in delovno mesto oziroma okolje kot drugi življenjski prostor. Znotraj teh okolij interakcija med skupinami posameznikov (tj. družina znotraj primarnega oziroma prvega življenjskega prostora in sodelavci znotraj drugega oziroma sekundarnega življenjskega prostora) poteka po vnaprej predvidenih in predvsem predvidljivih vzorcih. Po drugi strani pa lahko govorimo o tretjih ali terciarnih življenjskih okoljih, katerih namen in naloga je spodbujanje skupnostnih procesov, predvsem z največkrat spontanimi ali delno načrtovanimi, ohlapno strukturiranimi ter prevladujoče neformaliziranimi interakcijami. Znotraj urbanih okolij kot tretje življenjske prostore največkrat označimo kavarne, knjižnice, restavracije in mestne parke, po Oldenburg-u (prav tam) pa jim je skupno udobje, fizična in cenovna dostopnost ter frekvenca uporabe istih stalnih uporabnikov, ki so odprti za vzpostavljanje neformalnih relacij.

Znotraj naše disertacije bomo z namenom in dosegom ciljne osvetlitve fenomena razvoja novih (so)delovnih okolij ter postopnim spajanjem določenih formalnih in neformalnih vidikov primorani obravnavati ter problematizirati posredne in neposredne vplive dislociranega dela na bivanjske aspekte posameznika. Hiter tehnološki razvoj in fleksibilizacija delovnih procesov sta v začetku 21. stoletja pospešila spajanje javnega in zasebnega. Zaradi tega lahko med delovnimi in domačimi oziroma zasebnimi obvezami nastane konflikt prevladujočih interesov ene ali druge stvari (npr. intenzivnejše delovne kvote v določenem časovnem obdobju, zahteve partnerjev po zasebnosti ali izrazitejšemu zamejevanju z delom itn.), ki posredno ali neposredno vplivajo na posameznikovo dobrobit oziroma na kvaliteto bivanjskega izkustva.

Znotraj doktorske disertacije bomo obravnavali prostor in njegovo funkcionalnost z namenom osvetlitve razumevanja biotehnoloških komponent ter adaptivne funkcionalnosti, ki omogoča

konverzijo prostora bodisi za realizacijo določenih vsebin bodisi adaptacijo prostora na trenutne zahteve, želje in preference posameznih uporabnikov oziroma potencialno formirane skupnosti. Identificirali bomo razpon fizičnih vplivov na sodelovna okolja, in sicer kot razumevanja ambienta, estetike in udobja prostora, ki tako posredno kot neposredno vplivajo na uporabnikovo splošno počutje kot tudi na (delovno) produktivnost. Pri tem naj opozorimo, da so vse variable vzročno povezane. Sodelovni prostor in njegova funkcionalnost sta odvisna od prostorskih elementov, ki določajo ambient, estetiko in udobje prostora.

Poleg fizičnih dejavnikov v delovnem okolju bomo podrobneje obravnavali interaktivnost med uporabniki, ki je soodvisna od vsebinskega okvirja izbranega prostora, slednji pa je v neposredni korelaciji s kulturo sodelovnega prostora. Če upravljalec prostora v ospredju določa vrednote kot so solidarnost, vzajemnost in sodelovanje, potem bo interakcija tako med samimi uporabniki prostora kot tudi med moderatorji skupnosti z uporabniki zaznavno višja. S tega vidika bomo preučili vpliv človeških virov tako na prostor kot tudi na razvoj notranjih omrežij in s tem (sodelovne) skupnosti. Predvsem pa nas bo zanimalo, kako se v kontekstu sodela skupnost zgradi, razvije ter (samo)organizira skozi samostojne oziroma vodene ali moderirane procese, kar ob obravnavi izhodišča v ospredje postavlja posameznikovo pripadnost skupnosti ter procese interakcije (glej Chavis in Wandersman 1990).

Homogeno usmerjeni sodelovni prostori z ožje specializirano skupnostjo posameznikov ali manjših timov, ki delujejo v enakem usmeritvenem polju, imajo v kontekstu procesiranja znanja in mreženja uporabnikov točno določeno izhodišče (glej Assenza 2015; Kera 2015; Matetskaya 2015; Kickul in Lyons 2016). Heterogeno usmerjeni sodelovni prostori pa predvidevajo širši spekter vsebin, ki so prilagodljive trenutnemu, pretežno spremenljivemu vzorcu poklicne oziroma interesne usmeritve članov skupnosti (glej De Guzman in Tang 2011; Parrino 2013; Merkel 2015; Gerdenitsch in drugi 2016). Tako z uravnavanjem in selekcijo prvega (torej vsebin) kot tudi drugega dejavnika (torej vzorca trenutnih uporabnikov) moderator ali upravljalec sodelovnega prostora in njegove skupnosti posredno vpliva na oblikovanje vrednot in prilagajanje norm.

Doktorsko delo bo preučilo ter identificiralo optimalne pogoje za izvedbo povezovanja preko moderatorjev ali upravjalcev skupnosti, katerih nalogi sta spodbujati interaktivnost med posamezniki in pospešiti formulacijo relacij, ki vzpostavljajo podlago za razvoj sodelovanja. Predpostavili bomo, da frekventnost interakcij ni odvisna zgolj od učinkovitosti dela

upravljalca skupnosti, marveč od posameznikove identifikacije s sodelovno skupnostjo izbranega prostora.

Disertacija je rezultat dolgotrajnega in intenzivnega procesa raziskovanja področja sodela. Poleg izvedbe longitudinalnega opazovanja ter beleženja dnevniških vpisov z opisi opažanj dogajanja izbranih evropskih sodelovnih okolij ter izvedbe anketnih vprašalnikov, je avtor dela soustanovil lastni sodelovni prostorov ter tako testiral številne teoretske predpostavke. Predvsem pa mu je slednje omogočilo vsakodnevni stik s fleksibilnim delovnim okoljem in interaktivno, od spodaj navzgor vzpostavljeno skupnostjo. S tem je pridobil globlji vpogled v formulacijo relacij in razvoj sodelovanj med posameznimi uporabniki in manjšimi timi.

### **1.1 Hipoteze in predpostavke**

Začetna predpostavka našega dela je osnovana na izkustvenem izhodišču, da sodelo ne predstavlja zgolj nove oblike izvedbe dela, kjer posamezniki v določenem času in prostoru (so)uporabljajo izbrano delovno površino, marveč širše zaobjema bodisi moderirane bodisi spontane načine razvoja omrežij. To ob predpostavki transformacije in rekarakterizacije delovno aktivne populacije v zadnjem desetletju zahteva dodatno pozornost družboslovnih raziskovalcev ter obravnavno sodela z vidika sociabilnosti in vzporedne digitalizacije delovnih procesov, transformacije delovnih okolij ter razvoja odnosnih struktur posameznikov. S tega vidika smo v središče disertacije postavili tri hipoteze, ki so dopolnjene s predpostavkami.

H1: Sodelovno okolje, ki omogoča optimalne pogoje za aplikacijo moderiranih in spontanih procesov povezovanja preko upravljalcev skupnosti, spodbuja podporne interakcije med posamezniki.

*Ob tem predpostavimo, da lahko zgolj določena okolja spodbujajo posameznikov ustvarjalni proces ter da gre pri upravljalcih skupnosti sodelovnih prostorov za posameznike, ki sledijo karakteristikam organizacijske kulture, vzpostavljene znotraj sodelovnih okolij.*

H2: Frekventnost interakcij znotraj sodelovnega okolja je pozitivno povezana s posameznikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo.

*Ob tem predpostavimo, da številčnejše interakcije vodijo v pogostejša sodelovanja med uporabniki sodelovnih okolij in s tem v aktivno sodelovno skupnost.*

H3: Identifikacija tako s sodelovnim prostorom kot tudi z njegovo skupnostjo je višja v sodelovnih prostorih z upravljavci skupnosti kot tistih, ki te vloge ne poznajo.

*Ob tem predpostavimo, da mora upravljalec skupnosti aplicirati različne tehnike moderiranega povezovanja in vzpostavljanja medosebnega zaupanja med člani sodelovne skupnosti.*

## **1.2 Ciljne usmeritve in namen raziskovanja**

Hipotezam dodajamo pet osrednjih ciljev doktorskega dela.

Cilji doktorske disertacije so naslednji:

1. Raziskati sodelo, njegovo vlogo v kontekstu dela posameznikov s specializiranimi znanji ter proces vzpostavljanju medosebnih relacij in sodelovanj.
2. Preučiti racionalizacijo posameznikovega delovnega procesa z vidika vzpostavitve in rabe optimalnega (so)delovnega okolja ter identifikacijo s sodelovno skupnostjo.
3. Raziskati vpliv mediacijskega mehanizma in upravljanja s človeškimi viri s strani upravljalca skupnosti znotraj sodelovnega okolja za uspešni nastanek podpornih interakcij ter s tem sodelovanj.
4. Razumeti vidik naraščajočega trenda vzpostavljanja in uporabe sodelovnih okolij.
5. Utemeljiti in utrditi slovensko terminologijo na področju sodela.

Prvi cilj je osnovan na predpostavki, da je sodelo še relativno nov ter zaradi tega pretežno slabo raziskan koncept. Vzporedno s tem smo primorani opozoriti na manko zgodovinskega pregleda ter razvoja sodela, saj je le-to bodisi deloma izvzeto iz raziskovalnih okvirjev bodisi zgolj raziskano pri svojem izhodišču v letu 2005 (glej Aguiton in Cardon 2007; Jones in drugi 2009; Botsman in Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Moriset 2014; Schuermann 2014; Capdevila 2015; Merkel 2015). Slednje raziskovalcem ter drugim potencialnim interesentom ne onemogoča možnosti celostnega vpogleda v njegov razvoj, saj le-ti pri pregledu razpoložljivih virov naletijo zgolj na fragmentirane ter parcialne in s tem pomanjkljive podatke. To pogosto rezultira v ponavljajočih se tipskih napakah, ki rangirajo od terminoloških<sup>1</sup> (glej; Assenza

---

<sup>1</sup> Pogosta uporaba enačaja ter raba izraza so-delo (*angl. co-working*), namesto rabe izraza sodelo (*angl. coworking*).

2015; Capdevila 2015; Fuzi 2015; Kojo in Nenonen 2016) do konceptualnih<sup>2</sup> (glej Ramaswamy 2010; Welch 2012; Green 2014; Schopfel in drugi 2015). Ravno napake po Vogrincu (2008) pogosto izhajajo situacije, ko raziskovalec napačno potrdi oziroma uporabi določeno vzorčno povezavo, zavrne povezavo tam, kjer obstaja ali pa napačno zastavi raziskovalno izhodišče. Raziskovalec je v primeru kvalitativnega raziskovanja namreč primoran empirične ugotovitve racionalno povezati s potrjenimi ugotovitvami ali zakoni, ki tvorijo obstoječe baze znanja. Ker se sodelo zaradi družbenopolitičnih dejavnikov ter hitre vzporedne rasti fleksibilne delovno aktivne populacije (glej Gerdenitsch 2017) v obdobju od leta 2015 močno popularizira<sup>3</sup>, se znotraj sodobne tržno usmerjene družbe skuša masovno producirati čim večjo količino relevantnih informacij brez ustrezne procedure preizkusa oziroma falsifikacije ter jih spremeniti v blago (Ule 2004, 257). Slednje povzroča tako vzporedno produkcijo napačnih informacij kot tudi potencialno izrabo izhodiščnega koncepta, ki se zaradi tega odmakne od temeljnih vrednot ekonomij souporabe<sup>4</sup> (*angl. sharing economy*)<sup>5</sup>. Zaradi tega smo se primorani zavezati k ciljni usmeritvi zagotavljanja kvalitativnih ter kvantitativnih zbranih podatkov ter njihovi ustrezni diseminaciji.

Drugi cilj doktorske disertacije je preučiti racionalizacijo delovnih procesov in moderiranje ustvarjalnega sodelovanja med posamezniki, ki (so)uporabljajo izbrano sodelovno okolje. Spodbujanje sodelovanja in souporabe v skupnosti obstoječih oziroma razpoložljivih resursov je ena izmed temeljnih vrednot sodelovnega modela (Jones in drugi 2009; Spinuzzi 2012; Uda 2013; Surman 2013; Capdevila 2014; Lumley 2014; Moriset 2014; Schuermann 2014; Gandini

---

<sup>2</sup> Za najpogostejšo konceptualno napako lahko označimo enačenje sodelovnih okolij s podpornimi okolji zagonskega podjetništva. Sodelovna okolja imajo v izhodišču namreč izrazito specifično, da so oblikovana kot okolja za optimizacijo delovnih procesov samostojno delujočih posameznikov oziroma manjših timov, katerih delo je zaradi razvoja digitalnih tehnologij lokacijsko fleksibilno ter v primeru posameznikov pogosto podvrženo ekonomiji na poziv (*angl. gig-economy*).

<sup>3</sup> Glej tabelo 4.2.2 znotraj poglavja o zgodovini in razvoju sodela.

<sup>4</sup> Kalamar (2013) je opozoril na zlorabo ekonomij souporabe in zanj uporabil izraz zavajajoče oziroma lažne souporabe (*angl. sharewashing*). Perčič in drugi (2015, 22) so ob utemeljevanju slovenske terminologije raziskovalnega polja zavajajoče oziroma lažno souporabo definirali kot izrabljanje temeljnih vrednot ekonomij souporabe, ki se je ob vzklitju usmerila k opolnomočenju skupnosti nasproti korporativni logiki ter hiperkonzumaciji (glej Belk 2014) in s tem spodbudila deljenje ter souporabo bodisi materialnih bodisi človeških resursov, ki nastopa pred monetizacijo storitev.

<sup>5</sup> V zadnjem obdobju se v slovenskem jeziku vse pogosteje uporablja izraz ekonomija delitve oziroma delitvena ekonomija. Centralni fokus ekonomij souporabe je souporaba (ali delitev) človeških in s tem storitvenih ter fizičnih oziroma materialnih virov, temelji pa na souporabi ustvarjalnih in produkcijskih procesov (Perčič in drugi 2015, 22). Znotraj našega dela bomo uporabljali besedno zvezo "ekonomije souporabe", in sicer zaradi dveh razlogov: prvič, besedna zveza "ekonomije souporabe" je stopila v veljavo pred besedno zvezo "ekonomij delitve", katere popularizacija je nastopila predvsem z njenim pojavljanjem v medijski sferi, ter drugič, beseda delitve lahko pri bralcu sproži napačno razumevanje, saj se delitev lahko razume kot razdvojitve in ne dejanska souporaba razpoložljivih resursov.

2015; Merkel 2015; Rus in Orel 2015; Salovaara 2015; Cabral in van Winden 2016). Sodelovanje se spodbuja z oblikovanjem in postavitvijo začasnega ali stalno oziroma v daljšem časovnem obdobju delujočega sodelovnega prostora ter z aplikacijo spontanih (ki največkrat nastopijo v obliki fizičnih oziroma materialnih artefaktov znotraj prostora ali ob aplikaciji programskih vsebin) ali moderiranih procesov (ki največkrat nastopijo v obliki dela upravljalca prostora oziroma skupnosti). Vzporedno s tem so z vidika fleksibilnih delavcev sodelovna okolja zasnovana tako, da omogočajo racionalizacijo ter optimizacijo posameznih ali skupnih delovnih procesov. S pozicije tega pristopa lahko sodelovne prostore razumemo kot organski odziv (Lange 2011) na trenutne družbene spremembe in hitro spreminjajoče se digitalne trende, ki so delovne procese, predvsem znotraj kvartarnega gospodarskega sektorja, transformirale iz poprej časovno in načrtno utečenih v nepredvidljive z visoko stopnjo fleksibilizacije oziroma prožnosti procesnih elementov, kot so oblika ali način izvedbe, delovne ure ter lokacijska pogojenost (glej Kalleberg 2012; Arnold in Bongiovi 2013; Siegmann in Schiphorst 2016). Ker sodelovni prostori zasnovno stremijo k optimizaciji delovnih pogojev posameznih uporabnikov, je pri raziskovanju sodelovnega okolja pomembno vzpostaviti razumevaje sodelovnega prostora kot delovišča, ki se s svojo modularnostjo ter uporabnimi delovnimi elementi adaptira človeškemu telesu (glej Foertsch 2012). Z obzirom na spekter različnih uporabnikov, ki lahko zaradi lastnih biomehanskih in antropoloških vidikov preferirajo delovne mize različnih oblik, višin in velikosti (glej Murrell 2012; Pheasant in Haslegrave 2016), se morajo sodelovni prostori modularno adaptirati njihovim potrebam in zahtevam.

Tretji cilj našega dela je raziskati vpliv mediacijskega mehanizma in upravljanja s človeškimi viri znotraj sodelovnega okolja za uspešno nastajanje novih sodelovanj. Posamezniki, ki delujejo bodisi na samostojni osnovi kot samozaposleni bodisi svoje delo opravljajo za določeno organizacijo dislocirano oziroma zunaj njenega organizacijskega in s tem pisarniškega okolja, so namreč z vidika prejemanja in oddajanja relevantnih informacij (Chesbrough 2003) ter realizacije delovnega procesa in potenciranja možnosti uspeha njegove izvedbe v veliki meri odvisni od vključevanja v omrežja, ki jih je prej oblikovala in moderirala formalna organizacija. Dostop do človeškega ter socialnega kapitala in baz znanj namreč posamezniku omogoča vključevanje v omrežja in transferje znanja ter odpira dostop do novih informacijskih ali finančnih virov (glej Holsapple in Whinston 1987; Davenport in Prusak 1998; Sparrow 1998; Argote in drugi 2003; Ipe 2003). V procesu raziskovanja mediacijskega mehanizma bomo preučili vlogo moderatorja oziroma upravljalcev skupnosti, ki z aplikacijo določenih orodij skrbi za razvoj relacij, vključevanje novih uporabnikov v obstoječa omrežja



ter koordinacijo oblikovanja novih (glej Green 2014; Mirel 2015; Rus in Orel 2015; Spreitzer in drugi 2015; Kojo in Nenonen 2016). Poleg tega pa vzporedno skrbijo za razvoj in ohranjanje pozitivne organizacijske klime ter motivacijo (glej Schopfel in drugi 2015). Proces vzpostavljanja vezi med uporabniki se tako začne z akumulacijo podatkov – moderator skupnosti vzpostavi vstopni stik z novim ali obstoječim uporabnikom prostora ter se izhodiščno seznanja z njegovimi atributi ter razpoložljivimi resursi. Upravljalci skupnosti so s tega vidika primorani prepoznati informacijske, družbene in osebne resurse (glej Cross in drugi 2016) vsakega posameznika, ki je aktivno vključen v skupnost določenega sodelovnega prostora.

Četrty cilj je vzpostavitev razumevanja naraščajočega trenda vzpostavljanja in uporabe sodelovnih okolij ter vpliv le-tega na klasična delovna okolja. Obdobje popularizacije sodelovnega modela med leti 2010 in 2014 je zaznamovala skokovita rast števila novonastalih sodelovnih prostorov in posledično porast uporabnikov. V kolikor je v drugem polletju 2010 (oktober 2010) ocena obstoječih sodelovnih prostorov po svetu dosegala število 600, se je to število dve leti kasneje (oktober 2012) povečalo za 350% na 2072 ter nato še za 215% na 4.500 odprtih sodelovnih prostorov v letu 2014 (Foertsch 2015). V letu 2015 je bilo število odprtih sodelovnih prostorov ocenjeno na 7.800, kar pomeni nadaljnjo 175% rast (prav tam). Glede na trend rasti ter ob upoštevanju drugih ključnih dejavnikov, kot so izredno hiter tehnološki razvoj ter posledična digitalizacija dela, spremembe v zaposlitvenih strukturah organizacij, fluidnosti dela in pretočnosti predvsem manjših timov, je za potrebe nadaljnje analize modela potrebno zaobjeti tudi prihodnje projekcije rasti tako sodelovnih prostorov kot tudi njegovih uporabnikov. Znotraj četrtega cilja nas tako ne bosta zanimala trend in geneza hitrega vzpostavljanja novih sodelovnih okolij ter popularizacija njihove uporabe, marveč bomo skozi doktorsko disertacijo raziskali ter identificirali vzroke za njihovo skokovito (po)rast.

Peti ter s tem zadnji cilj doktorskega disertacije je utemeljiti in utrditi slovensko terminologijo na področju sodela. Opozorimo naj, da je bila slovenska terminologija na tem področju sicer že deloma utemeljena s pomočjo vzpostavljanja terminološkega slovarja, pri oblikovanju katerega je sodeloval tudi avtor doktorske disertacije (glej Perčič in drugi 2015; Orel in Matjaž 2015). Vendar pa moramo za potrebe slednje obstoječi terminološki slovar nadgraditi ter ga ustrezno konceptualno dopolniti. Pri tem bomo pozorni na strokovno izrazoslovje ter uporabo ustreznih terminov.

Namen doktorskega dela je tako raziskati fenomen sodelovnih okolij, moderiranih in spontanih podpornih interakcij ter s tem sodelovanj, do katerih prihaja znotraj njih in s tem pojasniti hitro naraščajoči trend rabe odprtih, skupnostno usmerjenih delovnih okolij.

## **2 METODOLOŠKI OKVIR, STRUKTURA IN TERMINOLOGIJA DISERTACIJE**

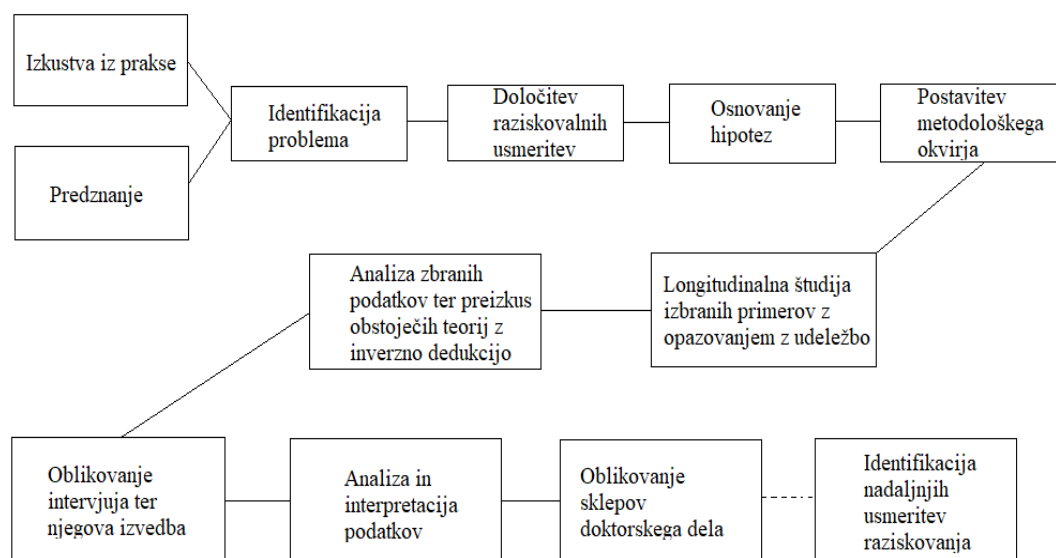
Izhodišči doktorskega dela sta dve, in sicer predznanje ter izkustva iz prakse. Avtor disertacije je posredno in neposredno vpleten v sodelovna gibanja ter okolja vse od začetka tekočega desetletja ter posledično velja za enega izmed treh začetnikov sodela na slovenskih tleh. V vmesnem času je osnoval enega izmed največjih sodelovnih okolij v jugovzhodni Evropi, ljubljanski *Kreativni center Poligon*. Poleg tega je v vmesni periodiki med leti 2012 in 2017 delal kot upravljalec skupnosti (*Praga, Češka*), razvijalec skupnostnih procesov (*Leipzig, Nemčija*), raziskovalec transakcij med uporabniki sodelovnih prostorov (*Riga, Latvija*) in raziskovalec razvoja ustvarjalnih skupnosti (*Berlin, Nemčija*). Ne zgolj uravnavanje in vodenje od spodaj navzgor izpeljanega procesa vzpostavitve fizične prostora sodela, marveč predvsem mediacijska vloga je avtorju disertacija omogočila poglobljeno opazovanje osnovanja in razvoja skupnosti ter oblikovanja medosebnih relacij med uporabniki prostora. Dolgoročno beleženje in preučevanje zunanjih in notranjih vplivov, ki izhajajo bodisi iz človeških bodisi z naslova mehanskih virov, je avtorju pomagalo pri identifikaciji problematike ter določitve raziskovalnih usmeritev, kar je vodilo v osnovanje treh hipotez. Njihova potrditev oziroma zavrnitev je potekala dvostopenjsko, in sicer s kombinacijo kvalitativnega kot tudi kvantitativnega raziskovanja.

Cilj kvalitativnega raziskovanja je doseči avtentično razumevanje družbenih procesov in skupin, ki so v danem primeru osrednji predmet preučevanja. Preučujemo jih ne glede na kategorije, predhodno določene s strani raziskovalca, marveč z vidika preučevanih oseb (Vogrinc 2008, 47). Za razliko od kvantitativnega raziskovanja, kjer se preučuje večje število enot oziroma primerov, se kvalitativno raziskovanje osredotoča na manjše število konkretiziranih primerov, ki se jih raziskuje poglobljeno. Prvi metodološki sklop zaobjema raziskovanje konkretnih dogodkov, ki jih je avtor doktorske disertacije zabeležil v obdobju petletnega opazovanja z udeležbo. Deskripcija zabeleženih dogodkov je potekala v obliki zapisov v dnevnik, ki ga je raziskovalec vodil skozi celotno obdobje raziskovanja sedmih stalnih sodelovnih okolij, dveh začasnih ter iniciative za spodbujanje razvoja sodela v štirih

evropskih državah<sup>6</sup>. Rezultat je tako longitudinalna študija. Analiza zbranih podatkov je potekala z inverzno dedukcijo – le-ta omogoča navezavo podatkov na obstoječe konceptualne okvirje, znotraj katerih se snuje teorija skozi vzpostavljanje povezave med izkustvenimi zaznavami ter teoretskimi trditvami (Toš in Hafner–Fink 1997, 18–19).

Kljub dolgotrajnem opazovanju in obširnemu volumnu zajetih informacij pa tako raziskovanje ni povsem zanesljivo, predvsem zaradi otežene merljivosti. Vzporedno s tem je bil raziskovalni pristop doktorske disertacije zasnovan po načelih triangulacije, ki jo po Vogrincu (2008, 176) vidimo kot strategijo zagotavljanja kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. Izhodišče triangulacije je spoznanje, da uporaba zgolj ene same metode ne more biti zagotovilo, da raziskovalec pride do zanesljivih, preverljivih ter veljavnih izsledkov (Kogovšek 2005, 264). Metafora triangulacije se v družboslovju uporablja za kombinacijo kvalitativnega ter kvantitativnega raziskovanja, multiplicitarna uporaba metod pri zbiranju podatkov ter njihovi posledični analizi pa tako minimizira možnost napak kot tudi prispeva k veljavnosti rezultatov raziskave (Lobe 2006, 62).

**Slika 2.1: Metodološki okvir**



Z opazovanjem zbrani podatki so tako sovpadali z oblikovanjem vprašalnika ter njegovo izvedbo. Namen izvedbe anketnih vprašalnikov je bila pridobitev globljega uvida v

<sup>6</sup> Slovenija, Nemčija, Latvija in Češka.

raziskovano temo, saj nam uporaba le-te metode omogoči pridobivanje podrobnejših informacij, predvsem pa vpogled v odnosne sheme vpetih posameznikov oziroma dejanskih uporabnikov sodelovnih okolij ter upravljalci skupnosti. S tega vidika je izbira polstrukturirane forme prevladala pred popolnoma zaprtim vprašalnikom, saj so se lahko posamezniki izrazili z lastnimi besedami ter tako izpostavili določeno subjektiviteto mnenj. Na podlagi analize le-teh ter interpretacije zbranih podatkov smo potrdili oziroma zavrnilo osnovane hipoteze ter sprejeli sklepe doktorskega dela.

## 2.1 Izbrana metodologija

### 2.1.1 Opazovanje z udeležbo

Prva metoda je zaobjemala petletni etnografski oziroma terenski proces<sup>7</sup> zbiranja podatkov, in sicer z metodo opazovanja z udeležbo ter beleženje dnevniških vpisov<sup>8</sup>, ki ga razumemo kot kvalitativno zajetje relevantnih podatkov o opazovanih procesih, odnosih, okolju ter vpletenih posameznikih (Patterson 2005, 142). Le-to lahko poteka na več načinov (Bolger in drugi 2003; Baker 2006), in sicer z zapisovanju vzporedno vizualno dokumentacijo zaznave oziroma dogajanja (glej Latham 2003)<sup>9</sup>, spletnimi in s tem javno dostopnimi zapisi v obliki blog objav (glej Hookway 2008)<sup>10</sup> ali avdio posnetki v obliki zajema lastnega govora in s tem povzemanja osebnega izkustva oziroma v obliki intervjuja (glej Monrouxe 2009). Izhodiščna metoda dnevniških zapisov je bila v našem primeru pisna, z občasnim kombiniranjem avdio zapisa kot načina hitreje ter v dani situaciji optimalnejše dokumentacije.

Zbiranje podatkov je potekalo skozi terensko delo kot raziskovalna strategija pridobivanja podatkov z opazovanjem posameznikov ter njihovega delovanja v določenem okvirju (Kogovšek 2005, 260–261), in sicer med leti 2012 (jan.) in 2017 (apr.). Skupno število zapisov je aprila 2017 doseglo 556 vpisov, ki se poleg omenjenih oblik beleženja razlikuje tudi po dolžini<sup>11</sup>. Podatki so bili zbrani z neposredno udeležbo in interakcijo z uporabniki izbranih

---

<sup>7</sup> Skupaj so se dnevniški zapisi beležili 63 mesecev, čeprav je ob tem potrebno opozoriti, da se redni dnevniški vpisi nadaljujejo tudi v obdobju zaključevanja doktorske disertacije, predvsem z namenom nadaljnega raziskovanja. Predloge za nadaljnje raziskovalne usmeritve podajamo ob koncu doktorskega dela.

<sup>8</sup> Dnevniški vpisi so bili delno beleženi v fizični obliki, in sicer na papir, predvsem v obdobju delovanja v *Pragi* in v obdobju pred vzpostavitvijo *Kreativnega centra Poligon*. V obdobju vodenja slednjega ter raziskovalnem delu v *Nemčiji* in *Latviji* so fizično obliko dnevniškega vpisa nadomestili digitalni mediji – zaradi krajših, velikokrat nenačrtovanih vpisov, predvsem o nenadnih občutjih in spoznanjih, je bil v pretežni rabi pametni telefon ter prenosni računalnik. Obe napravi sta bili povezani z oblacnim medijem (predvsem *Evernote* kot digitalna beležnica ter *Dropbox* ali *Google Drive* kot orodji za oblacno shranjevanje ter neposreden lokacijsko nepogojen dostop do podatkov).

<sup>9</sup> Tako z zajemom statične fotografije kot tudi video vsebin.

<sup>10</sup> Opozorimo, da je v obdobju aktivnega dela slovenske iniciative *Slovenia Coworking*, katere namen je bila popularizacija sodela na slovenskih tleh ter vzpostavitev izhodiščne sodelovne skupnosti, potekalo aktivno povzemanje aktualnega dogajanja v obliki blog poročil z izvedenih dogodkov ter sodelovnih srečanj, intervjujev, beleženj osebnih izkustev ter povzemanjem (tujih) relevantnih virov in objav. V dvoletnem obdobju med 6. januarjem 2012 (začetkom delovanja iniciative) ter 11. februarjem 2014 (odprtjem ljubljanskega sodelovnega prostora *Kreativni center Poligon*) je nastalo 44 vpisov, po večini pod avtorstvom soustanoviteljice iniciative *Eve Matjaž* (roj. *Perčič*), vključno z nekaj gostujočimi zapisi, med katerimi je beleženo tudi delovno izkustvo ter povzetek opazovanj avtorja doktorske disertacije iz obdobja njegovega delovanja v praškem sodelovnem prostoru *The Impact Hub*. Zapisi danes predstavljajo ključen podatkovni vir za razumevanje razvoja sodela na slovenskih tleh.

<sup>11</sup> Od enostavnih povedi, ki beležijo misli oziroma mimobežna opažanja do daljših, podrobnejših zapisov.

sodelovnih okolij ter opazovanjem z udeležbo v bodisi začasno vzpostavljenih bodisi stalnih sodelovnih okoljih, kar pomeni, da je bil avtor doktorskega dela v določenem časovnem okviru vseskozi fizično prisoten ter je podatke zbiral neposredno. Flick (2002) in Baker (2006) sta mnenja, da metoda opazovanja z udeležbo zahteva popolno raziskovalčevo predanost in neposredno vključenost v raziskovano okolje. Participativni način raziskovanja namreč vključi raziskovalca v vse faze, začenši z načrtovanjem raziskave pa do končnega zapisa. Na tem mestu moramo izpostaviti kombiniranje tako aktivnega oziroma akcijskega kot tudi pasivnega raziskovanja z opazovanjem. Prvi način opazovanja je viden oziroma zaznaven ter ima določene bodisi predvidene bodisi nepredvidene posledice na dogajanje v izbranem času in prostoru, pasivno raziskovanje pa je prikrito, težje zaznavno ter ne vpliva na morebitne spremembe v opazovanem okvirju (glej tabelo 2.1).

Že Jarvie (1969) je tako opozarjal na pomen zakritja svoje vloge opazovalca, saj lahko razkrije le-tega pripelje do spremembe običajev opazovanih subjektov oziroma spremenjenega poteka običajnih dogodkov. Vendar pa Baker (2006) pristop razširi ter opazovanje razdeli glede na vlogo raziskovalca, ki je lahko pasivna s posredno udeležbo, pasivna z neposredno udeležbo, aktivna z neposredno udeležbo v vlogi opazovalca, aktivna z neposredno udeležbo v vlogi moderatorja ter celostno udeležbo, kjer raziskovalec prevzame vlogo udeleženca v procesu. Za potrebe naše raziskave smo izbrali slednja dva pristopa – aktivno opazovanje z neposredno udeležbo v vlogi moderatorja oziroma upravljalca skupnosti je potekalo v primeru opazovanja v ljubljanskem *Poligonu* ter v praškem *The Impact Hub*, delno pa tudi v primeru *Pop-up doma 1 in 2* ter v sklopu iniciative *Slovenia Coworking*, medtem ko je bila celostna udeležba s prevzeto vlogo aktivnega člana sodelovnega prostora prevzeta v ostalih primerih.

**Tabela 2.1: Akcijsko in pasivno raziskovanje z opazovanjem**

	<b>Akcijsko</b>	<b>Pasivno</b>
<b>Oblika</b>	Raziskovanje vzrokov in posledic izbrane intervencije ter preučitev sprememb in praktičnega delovanja z znanstvenim spoznanjem.	Raziskovanje vzrokov in posledic brez intervencije ali posega v preučevane procese ter analiza sprememb in praktičnega delovanja z znanstvenim spoznanjem.
<b>Proces</b>	V ospredju je funkcionalen proaktiven odnos do preučevanega okolja ter udeležencev, v izhodiščnem procesu pa se dosega identifikacijo problematike ter kategorizacije neraziskanih ali slabo raziskanih področij.	V ospredju je pasiven, mnogokrat prikrit proces opazovanja izbranega okolja z namenom prepoznavanja in razumevanja ključnih situacijskih izhodišč ter značilnosti neraziskanega ali slabo raziskanega področja.

Vir: povzeto po Baker (2006), Bradbury–Huang (2010), Coghlan in Brannick (2014).

Opazovanje z udeležbo je v raziskovalnem obdobju temeljilo na dveh aktivnostih, in sicer opazovanju posameznikov v določenih situacijah ter občasnem nestrukturiranem pogovoru z njimi, česar namen je bila predvsem objasnitev njihovih reakcij in akcij v izbranem situacijskem primeru. Ker je točnost zbranih podatkov odvisna od vzpostavitve zaupnega odnosa s posamezniki iz skupnosti (glej Kogovšek 2005), se je od avtorja kot raziskovalca pričakovalo zlitje z opazovalno kulturo, s čimer je lahko surove podatke postavil v kontekst situacije ter jih ustrezno zabeležil. Slednje je raziskovalec dosegel tako, da je prevzel aktivno vlogo bodisi operativnega osebja prostora bodisi v večini primerov aktivnega upravljalca skupnosti.

Z izpostavitvijo tega vidimo, da smo primorani problematizirati validacijo podatkov. Fine (1993, 269) opozarja, da je raziskovalec med procesom opazovanja z udeležbo podvržen nevarnosti alternacije zbranih podatkov, kar izhaja iz oportunitizma do prirejanja rezultatov v lastno korist oziroma zaradi osebnih preferenčnih okvirjev. Nedvomno – fenomen sodela ob trenutnih širših družbenih, demografskih ter tehnoloških premikih od svoje aktualizacije pred desetletjem postaja vse zanimivejši, na kar nas opozarja skokovit trend porasti števila tako aktualnih uporabnikov<sup>12</sup> kot tudi obstoječih sodelovnih okolij po svetu<sup>13</sup> ter vzporednih investicijskih tokov<sup>14</sup>. Predvsem pa Fine (prav tam) poudari nevarnost raziskovalčeve ideološke usmeritve, s čimer meri na njegovo tendenco simpatije do obravnavanega tematskega področja ter preferenčnega idealiziranja. S tega vidika se nam postavlja vprašanje interpretacije zajetih podatkov in s tem vzpostavitev raziskovanja znotraj (Kogovšek 2005, 257) interpretativne paradigme, ki po Vogrincu (2008, 18) predstavlja raziskovanje situacij, odnosov, procesov in ravnanj iz perspektive udeležencev v raziskovanju. Zanimale so nas torej posameznikove domneve, motivi, razlogi, cilji in njegove vrednote (prav tam). Z izpostavitvijo teh primerov vidimo, da smo poleg validacije podatkov primorani preveriti tudi njihovo verodostojnost, kar zahteva daljše ter vztrajno raziskovalčevo udeležbo v proučevanem položaju, analizo večjega števila primerov, beleženje mnenja članov proučevane skupine, referenčno ustreznost ter preferirano uporabo triangulacije (Voginc 2008, 160–161).

---

<sup>12</sup> S tem merimo predvsem na hitro rastoče število mobilnih fleksibilnih delavcev ter vzporedno spreminjajoč se delež aktivne delovne populacije le-teh.

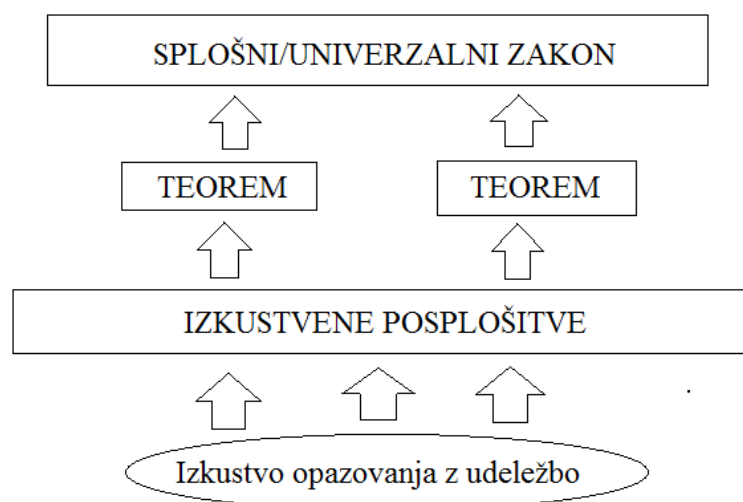
<sup>13</sup> Od nekaj deset v letu 2006 v več kot 8.000 v letu 2015 (Foertsch 2015).

<sup>14</sup> Primer franšize sodelovnih prostorov *WeWork*, katere vrednost je konec leta 2015 narasla na ocenjenih 16 milijard ameriških dolarjev (Kessler 2016a).

Avtor doktorskega dela je od prvih dnevniških vpisov februarja 2012, ki jih je zabeležil kot operativni pripravnik ter kasneje s sporadičnimi vpisi nadaljeval kot upravljalec skupnosti v praškem sodelovnem prostoru *The Impact Hub* pa do triletnega operativnega upravljanja z lastnim sodelovnim prostorom *Kreativni centre Poligon*, fenomen sodela razumel kot orodje za optimizacijo dela hitro rastočega segmenta samostojno delujočih posameznikov, katerih tendenca po rabi skupnih delovnih prostorov ne izhaja zgolj po potrebi vključevanja v omrežja, marveč tudi po zapolnitvi osebnostnih izkustvenih preferenc, do manka katerih je pripeljalo izvzetje matične organizacije ter stalnega delovnega okolja. Kljub temu pa so v razumevanje in interpretacijo podatkov zajeti vsi zbrani podatki, saj morajo biti za potrebe verodostojne analize v interpretacijo zajeti in ustrezno umeščeni tudi odstopajoči primeri in z njimi povezane izjeme (Kogovšek 2005, 257).

Zaradi tega smo za prvo fazo raziskovalnega procesa izbrali metodo inverzne dedukcije, ki nam omogoča testiranje oziroma preizkus obstoječih teorij, na katere bomo navezovali zbrana izkustva ter s tem podatke. Inverzna dedukcija predstavlja konceptualni okvir, znotraj katerega se snuje teorija skozi vzpostavljanje povezave med izkustvenimi zaznavami ter teoretskimi trditvami (Toš in Hafner–Fink 1997, 18–19). Opazovanja z udeležbo smo tako v veliki meri prilagodili strategiji, kot jo postavlja Denzin (2009, 185), in sicer povezovanje ter kombiniranje neposredne udeležbe z analizo drugih razpoložljivih virov v obliki dokumentov, introspekcijo ter neformalnimi intervjuji s posameznimi uporabniki izbranih sodelovnih prostorov.

**Slika 2.2: Inverzna dedukcija**



Vir: povzeto in prirejeno po Toš in Hafner–Fink (1997).



Koraki prve raziskovalne faze ter aplikacije metode so bili naslednji (slika 2.2):

1. Opazovanja z udeležbo;

*Opazovanje je potekalo v petletnem obdobju z aktivno udeležbo in participacijo v izbranih sodelovnih okoljih (tabela 2.2).*

2. Procesiranje in analiza zbranih podatkov;

*Podatki, ki so bili zajeti s pomočjo dnevniških vpisov, so zahtevali dvostopenjsko procesiranje, in sicer pregled ter odkritje za analizo relevantnih podatkov<sup>15</sup>.*

3. Umestitev procesiranih in interpretiranih podatkov v obstoječe teoretske okvirje, tako da se lahko oblikuje nov deduktivni teoretski sistem oziroma posamezne particije tega.

*Analiza zbranih podatkov in izkustva opazovalca se poveže s teoretskimi predpostavkami v posameznem raziskovanem segmentu, ki sledi postavljenim hipotezam ter raziskovalnim ciljem.*

Primerov oziroma enot analize je sedem stalno vzpostavljenih sodelovnih okolij, dva začasna ter iniciativa, ki je spodbujala razvoj sodela na domačih tleh ne zgolj z informiranjem v obliki predavanj in delavnic, temveč s rednimi, tedenskimi sodelovnimi srečanji. Opazovanja z

---

<sup>15</sup> Kot primer navedimo dnevniški zapis z dne 15. julija 2015, ki je bil zabeležen v ljubljanskem Poligonu: »Danes je Poligon ponovno zajela huda vročina, ki ne kaže znakov pojenja. Opažam vnovičen upad naših to mesečnih gostov iz skupine Remot Year – iz celotne skupine so danes tukaj samo trije, kar je najnižja udeležba od začetka meseca. Vse kaže, da se ne morajo navaditi na naravno ventilacijo naših prostorov in bi bila instalacija klimatske več kot nujna za njihovo udobje, vendar po pogovoru z Borisom (upravnik poslopja, op.r.) kaže, da začasne rešitve niso mogoče. Organizatorji iz Remote Year – a skušajo problematiko omiliti s tistimi nekaj prenosnimi ventilatorji, ki so jih kupili na lastne stroške ter vodnimi razpršilci, ki spominjajo na tiste za vlaženje hišnega zelenja. Vendar po današnjem ponovnem obisku vse kaže, da imajo njihovi ukrepi zanemarljiv učinek. Po pogovoru z dvema udeležencema, ki sicer prihajata iz New Yorka vse kaže, da imata prav – Američani so preprosto navajeni na klimatizirane pisarniške prostore, kjer se mora temperatura konstantno gibati okoli 21 stopinj. V kontrastu kaže udeležba naših članov normalna in ne odstopa, tudi hujših pritožb danes ni bilo zaznati, zgolj splošno pritoževanje nad vremenom.« Zapis povzema poletno obdobje, ko je Poligon obiskala skupina potujočih nomadov Remote Year (koncept potujočih oziroma nomadskih skupnosti bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju našega dela), katere člani so bili po večini državljani Zdrženih držav Amerike ter kaže na drugačne standarde tako uporabe kot tudi percepcije pisarniških okolij. V kontekstu sodelovnih prostorov smo na vzdrževanje ter predvsem uravnavanje notranje temperature primorani izpostavi raznolike preference uporabnikov, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij. Pri določenih uporabnikih je tako najvišja produktivnost ter stopnja udobja dosežena v preferenčnem temperaturnem razponu (glej Seppanen in drugi 2006), medtem ko bo pri drugem segmentu uporabnikov ta razpon precej širši in fleksibilnejši, kar bo omogočilo hitrejšo aklimatizacijo (glej Humphreys in drugi 2007). Spet pri tretjem segmentu uporabnikov lahko hipotetično naletimo na odklon od predvidenega temperaturnega povprečja in nezadovoljstvo s postavljenimi infrastrukturnimi standardni sodelovnega okolja, kar pojasni nerabo. Dnevniški zapis – oziroma fragmente, ki kažejo na določeno problematiko – lahko torej navežemo na vedenjsko-kognitivni pristop ter ga ustrezno uporabimo za razumevanje uravnavanja temperaturnega razpona znotraj pisarniških okolij ter ugotavljanje vpliva na delovne posameznike, predvsem na njihovo zaznavo, počutje in odziv na okolje, v katerem v določenem času operirajo. V navezi z našim raziskovanjem je takšno raziskovanje nujno, saj smo primorani identificirati optimalne prostorske pogoje tako za delo posameznikov kot tudi razvoj skupnosti.

udeležbo so potekala v posameznih obdobjih<sup>16</sup> ter bila zaredi tega zabeležena v posameznih časovnicah (glej Bolger in drugi 2003, 588), vendar so se zaradi določenih razlogov (glej opombe v tabeli 2.1) lahko medsebojno tudi prekrivala. Opazovana okolja so *The Impact Hub*, *Pop-up dom 1*, *Pop-up dom 2*, *Kreativni center Poligon*, *Raumstation*, *DarbaVieta*, *Ahoy! Berlin*, *betahaus*, *Locus Coworking*, *Paralelni Polis* (oziroma *PaperHub* znotraj le-tega) ter delovanje slovenske sodelovne iniciative *Slovenia Coworking*. Velikost in število uporabnikov izbranih sodelovnih okolij sta variirala.

V prvem obdobju, med februarjem in julijem 2012, v praškem sodelovnem prostoru *The Impact Hub Praha* so bili dnevniški vpisi naključni, nestrukturirani in posledica dodeljenih delovnih nalog<sup>17</sup>. Šele postopoma so se razvili v sistematično opazovanje navad uporabnikov izbranega sodelovnega okolja<sup>18</sup>. S tega vidika lahko po Flicku (2002) prve zapise označimo kot deskriptivno oziroma opisno opazovanje, katerega namen je bilo raziskovalčevo spoznavanje terena, predvsem pa njegovo adaptacija na (novo) okolje. Kasnejša sistematizacija opazovanja je temeljila na beleženju neposrednega izkustva, osebnih sklepov o razvoju dogodka ter opremo z datumom ter krajem zabeležbe, in sicer po naslednjih točkah (glej Flick 2002): izbrani del sodelovnega prostora, udeleženci, aktivnost, objekt opazovanja, dogodek ter akcija, časovni okvir, cilj oziroma zaključek ter opazovalčeva oziroma raziskovalčeva občutja ter percepcija izkustva. S tem se je opazovanje iz prvinsko deskriptivnega prevesilo v fokusno opazovanje, kjer se je raziskovalec osredotočil na ključne procese, ki so sledili zastavljenim raziskovalnim vprašanjem. Zaradi izkustev, ki smo jih na teorijo navezovali po pregledu ter obdelavi podatkov in s tem omogočili nadaljnje raziskovanje sodela kot konceptualnega izhodišča, smo izbrali metodo inverzne dedukcije.

---

<sup>16</sup> Obdobja so bila vezana bodisi na obdobje raziskovalne štipendije bodisi na delovno obdobje.

<sup>17</sup> Prvi dnevniški vpis z dne 16. februarja 2012 je bil posledica naloge opazovanja uporabe samopostrežnega bara, ki jo je raziskovalcu dodelil takratni nadrejeni. Osrednja premisa naloge je bilo prikrito opazovanje plačilnih navad uporabnikov samopostrežnega bara znotraj sodelovnega prostora, ki je bil osnovan na sistemu zaupanja. Posameznik si je sam postregel s pijačo ali prigrizkom, ceno izdelka (ki je bila za redne uporabnike nižja kot za goste) poravnal v za to namenjenem mestu, na koncu pa za seboj pospravil (npr. kavno skodelico položil v pomivalni stroj oziroma steklenico postavil na za to predvideno zbirno mesto). Namen sistema je bilo spodbujanje zaupanja ter recipročnosti in s tem občutka pripadnosti do prostora (*angl. place attachment*). Dodeljena naloga je bila opazovanje delovanja sistema ter beleženje navad uporabnikov in s tem osnove predlogov za optimizacijo bara. Podobna opazovanja, katerih namen je bila analiza samoplačniške discipline uporabnikov, ki kaže na njihovo recipročnost ter organizacijsko pripadnost, so se med leti 2014 – 2017 odvila tudi v *Poligonu*, kar bomo obravnavali v nadaljevanju doktorskega dela.

<sup>18</sup> Sistematizacija opazovanja ter beleženja dnevniških vpisov je nastopila z majem 2012.

**Tabela 2.2: Opazovanje z udeležbo in zbiranje podatkov z dnevniškimi vpisi**

Obdobje	Mesto/Država	Sodelovni prostor	Število dnevniških vpisov	Opombe	Tip raziskovanja
Februar 2012 – Julij 2012	Praga, Češka <sup>19</sup>	<i>The Impact Hub Praha</i> <sup>20</sup>	31	*Vpisovanje dnevniških vpisov v obdobju med februarjem in aprilom 2012 še ni bilo sistematizirano. Sistematizacija vpisovanja je nastopila z majem 2012.	<i>Pasivno</i>
Julij 2012 – Januar 2014	Ljubljana, Slovenija	<i>Pop-up dom 1, Pop-up dom 2, iniciativa Slovenia Coworking</i>	87	*Predmet opazovanja so bila začasno vzpostavljena sodelovna okolja ter delovanje iniciative za spodbujanje razvoja in aplikacije sodela na slovenskih tleh.	<i>Aktivno</i>
Februar 2014 – April 2017 <sup>21</sup>	Ljubljana, Slovenija	<i>Kreativni center Poligon</i>	326	*Obdobje raziskovanja ni bilo datumsko celovito, saj je bil raziskovalec med marcem in junijem 2014, aprilom in junijem 2015, januarjem in februarjem 2016 ter januarjem in februarjem 2017 fizično odsoten. Kljub temu je v procesu dislociranega dela vodil operativno ekipo upravljalcev skupnosti ter bil skozi komunikacijske procese posredno (z dnevnimi in tedenski poročili, rabo operativnega programa za upravljanje s skupnostjo ter prostorom in občasno komunikacijo s člani skupnosti) seznanjen z dnevnim	<i>Aktivno</i>

<sup>19</sup> V okviru pripravništva Erasmus+.

<sup>20</sup> V obdobju raziskovanja se je *The Impact Hub Praha* imenoval *The Hub Praha*.

<sup>21</sup> Opazovanje ter beleženje s pomočjo dnevniških vpisov se z mesecem septembrom 2017 še zmeraj nadaljuje, namen nadaljnega zbiranja pa je pridobivanje podatkov za prihodnje raziskave. Datum zaključka opazovanj tako ni predviden oziroma je vezan na raziskovalčevo delo s *Kreativnim centrom Poligon*.

				dogajanjem v prostoru. **Poleg berlinskih sodelovnih prostorih Ahoy! Berlin ter betahaus v januarjem obdobju 2016, je bil Poligon poleg avstrijskih sodelovnih prostorov v februarju in marcu 2016 osrednje mesto izvedbe anketnih vprašalnikov.	
Marec 2014 – Junij 2014	Leipzig, Nemčija <sup>22</sup>	Raumstation	38	*Znotraj raziskovalnega obdobja sta bili zaradi vzporednega soupravljanja z ljubljanskim Poligonom dve krajši prekinitvi, in sicer med 14. in 27. aprilom 2014 ter 19. in 29. majem 2017.	Pasivno
April 2015 – Junij 2015	Riga, Latvija <sup>23</sup>	DarbaVieta	16	/	Pasivno
Januar 2016 – Februar 2016	Berlin, Nemčija <sup>24</sup>	Ahoy! Berlin betahaus	27	*Poleg opazovanja z udeležbo sta bila tako Ahoy! Berlin kot tudi betahaus mesti izvedbe anketnih vprašalnikov. ** Primarno mesto opazovanja je bil sodelovni prostor Ahoy! Berlin, dočim je v betahaus-u potekalo zgolj izvajanje anketnih vprašalnikov.	Pasivno
Januar 2017 – Februar 2017	Praga, Češka <sup>25</sup>	Locus Coworking, Paralelni Polis (PaperHub)	31	/	Pasivno
<b>Skupaj</b>	/	/	<b>556</b>	/	

Proces opazovanja se je po juliju 2012 nadaljeval v Ljubljani, in sicer v nestalnem sodelovnem okolju. Inicijativa *Slovenia Coworking* je bila ustanovljena z namenom spodbujanja razvoja sodelovne kulture na slovenskih tleh in s tem popularizacijo souporabe delovnih površin. Prav tako pa je opozarjala na naraščajoč trend prekarizacije dela ter s problematiziranjem le-tega v

<sup>22</sup> V okviru raziskovalnega programa *Erasmus for Young Entrepreneurs*.

<sup>23</sup> V okviru štipendijskega programa *Utrecht Network Young Researchers Grant*.

<sup>24</sup> V okviru rezidenčnega programa slovenskega Ministrstva za kulturo.

<sup>25</sup> V okviru raziskovalne štipendije *P2P European Networks Hub*.

javni sferi spodbujala k dialogu na sistemski ravni ter iskanju vodil za opolnomočenje samozaposlenih ter širše gledano fleksibilnih delavcev<sup>26</sup>. Popularizacija souporabe je potekala z občasnimi sodelovnimi srečanji, ki so se odvijala na tedenski osnovi, odprta pa so bila vsem zainteresiranim posameznikom ali manjšim skupinam, ki so si tako začasno delili delovno površino, si izmenjevali relevantne informacije ter tako postavila temelj za oblikovanje prve slovenske delovne skupnosti. Rus in Orel (1030, 2015) sta to fazo identificirala kot stopnjo grajenja skupnosti, katere nameni so bili oblikovanje neformalnih relacij, povezovanje udeležencev srečanj v manjše omrežje ter vzpostavitev nastavka organizacijske kulture (glej Alvesson 2013), temelječe na vrednotah souporabe, sodelovanja ter izmenjave znanja, kar je posameznikom omogočilo vstop v optimalno delovno okolje.

Projekta *Pop-up doma 1* ter *Pop-up dom 2* sta bila v novembru 2012 oziroma v decembru 2013 sicer zasnovana kot vzpostavitev razstavno–prodajnih prostorov, kjer pa je bila komponenta sodela ena izmed ključnih razvojnih premis začasno vzpostavljenih okolij<sup>27</sup>. Aktivna participacija skozi projektno soustvarjanje je raziskovalcu (po)nudila vpogled v razvoj sodelovne skupnosti od spodaj navzgor (*angl. bottom-up*). Kljub temu pa je potrebno ponovno opozoriti, da se je moral avtor kot raziskovalec zavedati, da z udeležbo lahko tudi sam vpliva na opazovano dogajanje. Ker kvalitativno raziskovanje temelji na preučevanju subjektivnih zaznav ter doživetij posameznika ter interpretaciji njegovih dejanj (Vogrinc 2008, 49) se je moral raziskovalec kot opazovalec v danem primeru oddaljiti od svojih morebitnih subjektivnih pogledov na preučevano situacijo ter se prizadevno osredotočiti na beleženje izkustvene zaznave. Z obzirom na to pa Vogrinc (prav tam) poudarja, da je temeljni način preučevanja izbrane situacije prevzetje podobne vloge, kot jo imajo opazovani posamezniki ter se s pomočjo medsebojne interakcije spoznati z njihovimi pogledi in razumevanjem<sup>28</sup>.

Sodelovni prostori se lahko kot delovna okolja glede na pristop vzpostavitve ločijo na vzpostavljena od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol (*angl. top-down*) ter s tem determinirajo gradnike skupnosti in posledično tudi kasnejšo stopnjo pripadnosti (Rus in Orel 2015).

---

<sup>26</sup> Podrobnejši razvoj in delovanje bomo kasneje podrobno razčlenili v preglednem poglavju o zgodovini sodela na slovenskih tleh.

<sup>27</sup> Zaradi dejanske potrebe (že) naraščajočega števila samozaposlenih posameznikov, ki so delali predvsem od doma ter potrebe po vzpostavitvi novih sodelovanj (osebno opazovanje, 21. november 2012).

<sup>28</sup> Avtor doktorskega dela je bil projektni manager in koordinator obeh obravnavanih, začasno vzpostavljenih okolij. Zaradi novitete vzpostavljanja tako prodajno–razstavnega segmenta kot tudi začasnega sodelovnega prostora je šlo predvsem za organski proces vodenja. Tim, ki je upravljal s projektom, je bil zasnovan nehierarhično s kolektivnim oziroma skupnim sprejemanjem ključnih odločitev. V tem primeru so bili za nadaljnji razvoj (sodelovne) skupnosti ključni interventni okvirji, ki jih povzemamo v tabeli 2.3.

Delovanje prej omenjene iniciative ter vzporednega razvoja projekta *Pop-up dom 2* v decembru 2013 na področju ljubljanske *Tobačne* je spodbudilo odprtje ljubljanskega kreativnega centra *Poligon*, ki so ga soustvarile lokalne ustvarjalne skupnosti skozi voden proces treh posameznih ustanoviteljev (prav tam). Presečišče razvoja sodelovne skupnosti ter oblikovanje sodelovnega prostora predstavljata temeljni del akcijskega dela raziskovanja. Tabela 2.3 prikazuje dve segmentirani opazovani obdobji med leti 2012 – 2014 ter 2014 – 2017, kjer se je raziskovalec osredotočil na razvoj samonikle, od spodaj navzgor formulirane skupnosti, ki se je razvila v primarno (ljubljsko) sodelovno omrežje. Z vodeno moderacijo te skupnost kot intervencije je prišlo do oblikovanja norm in vrednot, predvsem pa skupnih ciljev te skupnosti. Prostor je bil začasen, kontinuiteta sodelovnih srečanj v izbranih prostorih pa je pripeljala do postopnega oblikovanja pripadnosti skupnosti. Podobne intervencije so potekale tudi v drugem obdobju, in sicer z nastopom vzpostavitve stalnega sodelovnega prostora ter preučevanjem vpliva prostorskih elementov na razvoj skupnosti. V tem obdobju je moderacija postala kompleksnejša, predvsem pa smo z razmejitvijo na vodeno in spontano moderacijo opazovali posledično optimizacijo produkcijskih in bivanjskih procesov posameznikov. Prav tako se je razvijala tudi skupnost – stalnost sodelovnega prostora je omogočila občasno gostitev drugih dislociranih, predvsem homogenih skupnosti ter posledično spajanje s primarno sodelovno skupnostjo.

**Tabela 2.3: Akcijsko raziskovanje z opazovanjem na primerih**

Obdobje	Raziskovalni okvir	Opazovani okvir	Faze intervencij ter posledice
2012 – 2014	Slovenia Coworking & projekta Pop-up dom	Razvoj sodelovne skupnosti	1. Samonikla skupnost — Razvoj primarnega sodelovnega omrežja 2. Moderacija — Oblikovanje norm in vrednot ter ciljev skupnosti 3. Prostor — Oblikovanje pripadnosti sodelovne skupnosti
2014 – 2017	Poligon kreativni center	Razvoj sodelovnega prostora	1. Vzpostavitev stalnega prostora — Vpliv prostorskih elementov na razvoj skupnosti 2. Nadgradnja moderacije — Optimizacija produkcijskih in bivanjskih procesov z oblikovanjem vzvodov spontane ter aktivne moderacije

			3. Razvoj in spajanje skupnosti — Spajanje dislociranih (homogenih) skupnosti v sodelovno (heterogeno) skupnost ter identifikacija z organizacijskimi vrednotami
--	--	--	--

Ljubljanski *Poligon* je tako zaradi delovno aktivne vloge raziskovalca kot upravljalca skupnosti postal dragoceno eksperimentalno okolje, ki je med obdobjem februarja 2014 ter aprila 2017 botrovalo 326 dnevniškimi vpisom. S tem se je fokusno opazovanje prevesilo v selektivno obliko opazovanja (glej Flick 2002), kjer je raziskovalec v vlogi moderatorja skupnosti ter upravljalca prostora beležil izbrane procese ter na njih aplicirane prakse<sup>29</sup>. Vzporedno s tem je *Poligon* igral osrednjo vlogo pri prepletanju teorije in prakse, saj je lahko raziskovalec kot soustanovitelj centra ne zgolj preizkušal domneve, temveč je bila *Poligonova* skupnost tista, ki je med nastajanjem doktorske disertacije raziskovalcu nudila vpogled v notranje procese in svoj razvoj. Zaradi tega bomo *Poligonu* kot domačemu sodelovnemu centru znotraj naše disertacije namenili nekoliko več pozornosti.

Omenjeni sodelovni prostor se nahaja v neposredni bližini centra *Ljubljane*, v nekdanji predelovalni tovarni tobaka, natančneje v post-industrijski stavbi, zgrajeni v drugi polovici 19. stoletja (glej Slana in drugi 2015). Osrednji prostor je razdeljen na dva dela, in sicer na dinamični ter klasični delovni prostor. Prvi, dinamični del prostora vsebuje večje število kavarniških miz različnih višin in velikosti, nekaj trosedov in ležečo delovno površino, kar uporabniku omogoča raznoliko izbiro glede na trenutno preferenco. Drugi, klasični del prostora vsebuje enake pisarniške delovne mize, ki so namenjene predvsem statičnemu delu. Oba prostora razdeljuje fizično zamejen, vendar s transparentnimi steklenimi površinami razdeljen manjši prostor, ki je namenjen delu, zasebni konverzaciji ter ostalim produkcijsko procesnim oblikam opravljanja delovnega procesa. Poleg tega lahko uporabniki koristijo tudi odprt tehnično in podporno usmerjen produkcijski laboratorij, ki je namenjen optimizaciji in izvedbi zahtevnejših delovnih procesov. Uporabnik lahko tako znotraj tega prostora koristi podporno mehanizacijo v obliki tehničnega orodja ter novih tehnologij kot so 3d tiskalnik ali laserski rezalnik.

<sup>29</sup> Na primer aplikacija orodja za spodbujanje razvoja relacij med novimi uporabniki sodelovnega prostora ter obstoječo skupnostjo.

*Kreativni center Poligon* – imenovan tudi *Poligon kreativni center* oziroma skrajšano kot *Poligon* – je v letu 2017 obsegal 1.250m<sup>2</sup> odprtih delovnih površin, ki so bile združene z galerijo, kavarniškim prostorom in tremi specializiranimi laboratoriji (*Poligon Makerlab*, *Crowdfunding Lab* ter *Coworking Lab*). Te enote so namenjeni generiranju, predvsem pa diseminaciji znanja na določenem področju. Po obsegu in številu dnevniških uporabnikov predstavlja enega izmed največjih tovrstnih sodelovnih centrov v jugovzhodni Evropi (Perčič in drugi 2015), proces vzpostavitve pa je potekal od spodaj navzgor. Rus in Orel (1032, 2015) to stopnjo v procesu elaboracije sodelovne skupnosti ter njenega vzpostavljanja stalnega fizičnega prostora poimenujeta stopnja soustvarjanja (*angl. co-creation phase*)<sup>30</sup>. Skupnost prav tako soustvarja Poligonov program v obliki delavnic, predavanj in konferenc kot procesov prenosa znanja, srečanj interesnih skupin (*angl. meet-up*) z namenom prepletanja dislociranih oziroma zunanjih skupnosti z obstoječo skupnostjo znotraj *Poligona* ter moderiranih procesov (v obliki skupnostnih srečanj) integracije predvsem novih uporabnikov v obstoječo skupnost.

Opazovanje z udeležbo je potekalo znotraj celotnega prostora in ne zgolj znotraj njegovih posameznih enot (glej sliko 2.3), predvsem z namenom opazovanja interakcij med posamezniki ter različnimi skupnostmi, ki so se v triletnem obdobju gibala v prostoru. Primer obravnavanega ljubljanskega sodelovnega prostora namreč kaže na dinamično raznolikost ter razvejanost delovnih površin, kar omogoča uporabniku fleksibilizacijo uporabe delovnega okolja, glede na trenutno potrebo, počutje ali preferenco (glej Rus in Orel 2015)<sup>31</sup>.

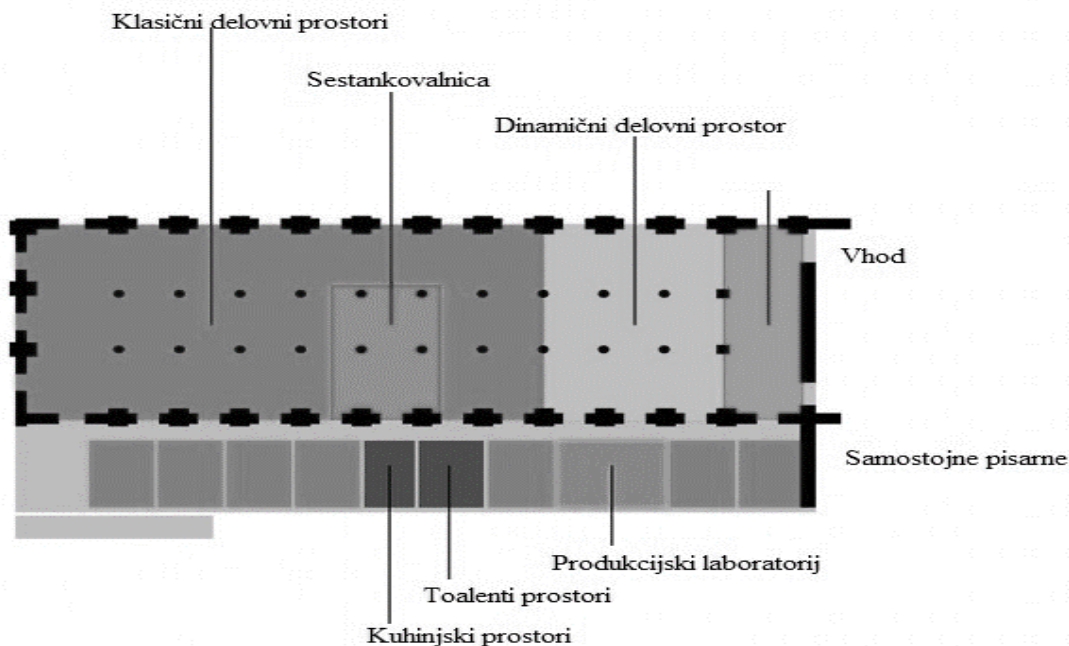
---

<sup>30</sup> V obdobju januarja 2014 se je skupnost, ki se je pred tem aktivno oblikovala med projektoma *Pop-up dom 1* ter *Pop-up dom 2*, aktivno odzvala pozivu glavnih treh ustanoviteljev *Poligona* (proces, ki so ga ustanovitelji poimenovali "*re-kru-tacija*"), da opremijo prostor. Kasnejši uporabniki so prostor opremili z lastnim pohištvom, ustanovitelji *Poligona* pa so vodili proces opremljanja z namenom zagotavljanja vzpostavitve optimalnega delovnega okolja (osebno opazovanje, 12. februar 2014). Prostor se je v naslednjih treh letih stalno dopolnjeval ter posledično prostorsko spreminjal. Proces soustvarjanja prostora lahko zato označimo kot dolgoročni proces organskega dopolnjevanja, celotno sodelovno okolje pa kot dinamičen konstrukt, ki se prilagaja trenutnim potrebam, željam in zahtevam svojih uporabnikov (osebno opazovanje, 23. marec 2017).

<sup>31</sup> Dinamični delovni prostor omogoča aktivno komunikacijo ter posledično timsko delo. Klasični delovni prostori so v kontrastu namenjeni minimalni komunikaciji in s tem distrakciji med uporabniki ter posledično oblikovani za fokusirano nemoteno delo. Sestankovalnica oziroma prostor za sestanke omogoča zasebnost komunikacije med uporabniki sodelovnega prostora. Produktivski laboratorij omogoča uporabnikom nadgradnjo lastnega delovnega procesa z uporabo predvsem tehničnih orodij produkcije, prav tako pa alokacijo kadra s tehničnimi znanji. Sodelovna okolja so podobno kot v primeru ljubljanskega *Poligona* dinamičen in fleksibilen konstrukt, ki omogočajo potrebno prilagajanje zahtevam, počutju in željam uporabnikov.



**Slika 2.3: Prostorska raznolikost sodelovnega prostora – Primer ljubljanskega Poligona**



Vir: arhiv Zavoda Poligon (b.d.).

V vmesnem obdobju je raziskovalec opravil štiri sklope pasivnega raziskovanja z opazovanji v sodelovnih prostorih v tujini, in sicer med marcem in junijem 2014 v leipziškem *Raumstation*<sup>32</sup>, med aprilom in junijem 2015 v riškem sodelovnem prostoru *DarbaVieta*<sup>33</sup>, med januarjem in februarjem 2016 v berlinskih sodelovnih okoljih *Ahoy! Berlin* in *betahaus*<sup>34</sup> ter med januarjem in februarjem 2017 ponovno v *Pragi*, vendar v dveh drugih prostorih – *Locus Coworking* ter *Paralelni Polis* oziroma *PaperHub*<sup>35</sup>, ki predstavlja samostojno sodelovno enoto znotraj njegovega habitata. Osrednja skupna specifika vseh opazovanih prostorov je ta,

<sup>32</sup> *Raumstation* je prvi leipziški sodelovni prostor, ki se v obsegu 180m<sup>2</sup> nahaja v postindustrijskem posloplju *Tapetenwerk*. Zaobjema fiksne delovne postaje ter med 10 do 20 stalnih uporabnikov, zaradi relativne majhnosti osrednjega prostora ter majhnega števila uporabnikov pa ima izrazito izoblikovano ter medsebojno prepleteno skupnost (osebno opazovanje, 5. marec 2014).

<sup>33</sup> *DarbaVieta* je od spodaj navzgor vzpostavljeni riški prostor, ki je lociran v centru največjega latvijskega mesta in se nahaja v dveh nepovezanih staromeščanskih stanovanjih, kar pogosto omejuje komunikacijo med člani skupnosti. Delovne postaje so po večini fiksne, zato je le malo kroženja med delovnimi mesti. Kljub temu je participacija članov skupnosti visoka, saj ima sodelovno okolje aktivne upravljalce skupnosti, ki pretočnost med ločenima prostora ter posledično interakcijo med člani skupnosti pospešujejo z organizacijo številnih skupnostnih dogodkov (osebno opazovanje, 15. maj 2015).

<sup>34</sup> *Ahoy! Berlin* in *betahaus* sta ena izmed osrednjih sodelovnih središč v Berlinu. Locirana v berlinski četrti *Wedding* oziroma *Kreuzberg*, obe sodelovni okolji presegata po 300 rednih uporabnikov ter se kot taki uvrščata med večja okolja v centralni Evropi (osebno opazovanje, 12. januar 2016).

<sup>35</sup> *Locus* je eden izmed prvih sodelovnih prostorov v *Pragi*, medtem ko se je *Paralelni Polis* odprl v istem letu kot ljubljanski *Poligon*. Oba prostora imata pretežno heterogeno skupnost uporabnikov, vendar pa *Paralelni Polis* deluje kot hekovišče ter okolje raziskovanja kripto valut ter z njimi povezanih tehnologij (osebno opazovanje, 11. februar 2017).

da ustrezajo parametrom definicije sodelovnega prostora, in sicer združujejo (sodelovno) skupnost, upravljajo z sodelovnim okoljem ter replicirajo sodelovno kulturo, osnovano na sklopu sprejetih in potrjenih norm ter vrednot, ki delujejo kot vezno tkivo med uporabniki določenega prostora (Chatterton 2016). Vzpostavljeno organizacijsko kulturno znotraj izbranih sodelovnih prostorov bomo glede na izkustva ter obstoječe vire razumeli kot enotno interpretativno shemo, ki jo sestavlja vzpostavljeni ter s strani uporabnikov sprejet sistem temeljnih stališč in vrednot. Kultura posameznega delovnega prostora namreč vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano oziroma kolektivno rešiti (Mesner Andolšek 1995, 75).

Podatki zbrani v vseh omenjenih sodelovnih prostorih bodo služili kot temelj našega doktorskega dela. Na izkustva bomo postopoma navezovali relevantna teoretska izhodišča ter s tem zgradili vsebinsko podlago za realizacijo kvantitativnega dela raziskovanja. S tega vidika smo primorani zapise ustrezno urediti, in sicer s kategorizacijo področij obravnave (glej tabelo 2.4). Nekateri zapisi se področno deloma prekrivajo, zato smo pri kategorizaciji upoštevali prevladujoče področje zapisa.

**Tabela 2.4: Kategorizacija dnevniških zapisov glede na področje**

<b>Področje zapisa</b>	Prostor in njegova funkcionalnost	Ambient, estetika in udobje	Sodelovna kulutra	Skupnost in interakcije	Sodelo kot družbena odgovornost
<b>Število zapisov</b>	212	74	101	131	38

Peto poglavje disertacije bo strukturirano glede na področja, ki bodo obravnavana kot osrednji gradniki sodelovnega okolja. Področje o pomenu prostora in njegovi funkcionalnosti se bo navezovalo na opazovana izkustva o različnih oblikah sodelovnih okoljih, prostorski razdelitvi ter posledični funkcionalnosti. Področje ambienta, estetike in udobja prostora je sicer neposredno povezano s prejšnjim področjem, vendar pa gre v tem primeru za opazovana izkustva uporabnikove izkušnje ob rabi izbranega sodelovnega okolja. Področje sodelovne kulture bo sledilo obravnavi norm in vrednot, ki jih aplicirajo organizacije, upravljajoče z izbranimi sodelovnimi okolji ter neposredno vplivajo tako na posamezne uporabnike kot tudi

celotno skupnost. Obravnava fenomena slednje se bo nadaljevala predvsem z analizo opazovanih interakcij med uporabniki prostora oziroma med uporabniki in upravljalci skupnosti. Opazovali smo formulacijo relacij ter oblikovanje novih sodelovanj med samostojno delujočimi uporabniki izbranih sodelovnih okolij. Slednja so zaradi svoje inovativne pozicije ter predispozicije spodbujanja ustvarjalnosti pogosto označena kot družbeno progresivna središča, saj delujejo skladu z visokimi ekološkimi in etičnimi merili.

Namen navezave podatkov glede na izbrano področje je bilo zagotoviti tako praktično kot iz nje izpeljano teoretsko podlago, ki je služila za potrditev oziroma ovržbo hipotez. Zaradi interdisciplinarnosti obravnavanega področja, predvsem pa zaradi potrebe po zanesljivosti ter predhodno predvidene triangulacije smo naše raziskovanje dopolnili z zbiranjem podatkov s pomočjo anketnih vprašalnikov.

### **2.1.2 Izvedba anketnih vprašalnikov**

Anketni vprašalniki so bili zastavljeni ter delno izvedeni v letu 2015<sup>36</sup>, večina sodelujočih pa je na vprašalnik odgovarjala v prvi polovici leta 2016. Namen anketnih vprašalnikov je bil pojasniti percepcijo posameznih uporabnikov do sodelovnih prostorov ter skupnosti znotraj njih, in sicer z merjenem številu formalnih ter neformalnih interakcij med uporabniki sodelovnih okolij. Upravljalci skupnosti, ki delujejo znotraj sodelovnih prostorov skrbijo tako za operativno raven optimalnega delovnega okolja kot tudi za mediacijo med uporabniki sodelovnih okolij (Orel in Rus 2015). Njihova vloga je spodbujati participacijo znotraj skupnosti in razvoj interakcij med uporabniki ter s tem pospešiti nastanek sodelovanja. Anketni vprašalniki so nam omogočili raziskati participacijo, predvsem pa identifikacijo posameznikov s sodelovnim prostorom in sodelovno skupnostjo.

Značilnost polstrukturiranosti vprašalnika v kontrastu z njegovo strukturiranostjo in zamejenostjo pri vseh odgovorih je zagotavljanje večje spontanosti in fleksibilnosti sodelujočega, kar je bilo poudarjeno v uvodnih besedah vprašalnika. Kljub temu pa je pri polstrukturiranih vprašalnikih večina vprašanj ter odgovorov določenih vnaprej (Rabionet

---

<sup>36</sup> Zbiranje anketnih vprašalnikov je potekalo v sodelovanju ter soavtorstvu s Cornelijo Gerdenitsch (*Univerza na Dunaju, Fakulteta za psihologijo*) za potrebe pisanja članka »*Social interaction management within coworking spaces: A community shaping process*«, ki pa ga avtorja (še) nista objavila. Oba avtorja sta podatke uporabila v svojih doktorskih disertacijah, soavtorica pa je avstrijski del izsledkov (n=69) objavila še v drugem članku (glej Gardenitsch in drugi 2016). Objavo celotnega članka avtorja načrtujeta za leto 2018.

2011). Sodelujočih je bilo 251 uporabnikov sodelovnih prostorov, od tega 168 moških in 83 žensk<sup>37</sup>. Izvedba anketnega vprašalnika je potekala v digitalni ter fizični obliki<sup>38</sup> oziroma z neposredno razdelitvijo sodelujočim, v nekaterih primerih pa tudi posredno s pomočjo upravljalcev skupnosti oziroma operativnega osebja izbranega sodelovnega prostora<sup>39</sup>.

Ankete so bile anonimne, čeprav je ob tem potrebno opozoriti, da zbiranje določenih podatkov to anonimnost razkrije<sup>40</sup>. Kljub temu da vprašalniki ne vsebujejo imen, vseeno tvegamo, da se lahko sodelujoče nehote prepozna ali vsaj izhodiščno določi (Malnar 2010, 13). V primeru našega vprašalnika je prva stran sodelujočega pozivala k razkritju imena in lokacije sodelovnega okolja, znotraj katerega deluje, zadnja stran vprašalnika pa ga povprašala po njegovi starosti, spolu, nacionalnosti, najvišji doseženi izobrazbi ter trenutni zaposljivosti. Povprečna starost sodelujočih je bila 31,1 let, identificirali pa smo 43 nacionalnosti med katerimi so prevladovali *Avstrijci* z 24%, *Slovenci* z 21% ter *Nemci* z 19%. Večina jih je bila visoko izobraženih, saj je imelo 85% vprašanih končano diplomsko, magisterijsko ali doktorsko.

Vprašalnik je obsegal sedem strani; uvodna stran je bila namenjena uvodnemu nagovoru ter opredelitvi raziskovanega polja, sledilo pa je jedro na šestih straneh. Druga stran je sodelujočega vprašala po imenu sodelovnega prostora, v katerem je v času izpolnjevanja vprašalnika deloval ter njegovi lokaciji. Sledili sta dve vprašanji zaprtega tipa, in sicer vprašanje o obstoju sodelovne skupnosti znotraj izbranega prostora ter obstoju vloge upravljalca skupnosti. Temu je sledilo vprašanje odprtega tipa, ki je sodelujočega povprašalo po nalogah upravljalcev skupnosti. Namen vprašanja je bila identifikacija percepcije in odnosa sodelujočega do vloge upravljalca sodelovne skupnosti, predvsem pa prepoznavanje morebitnih skupnih značilnosti ter presečnih elementov med različnimi sodelovnimi okolji. Sledilo je vprašanje o časovnem okviru uporabe izbranega sodelovnega okolja.

---

<sup>37</sup> Avtor disertacije je osebno razdeljeval ter zbiral vprašalnike v *Sloveniji (Ljubljana)* ter v *Nemčiji (Berlin)*, medtem ko je soavtorica s pomočjo asistentke zbirala vprašalnike v sosednji *Avstriji (Dunaj)*.

<sup>38</sup> V večini primerov je šlo za vprašalnike, ki so bili natisnjeni na papir, nekaj vprašalnikov je bilo rešenih tudi preko spleta oziroma v digitalni obliki (vpisovanje odgovorov v digitalno različico vprašalnika).

<sup>39</sup> Operativno osebje je v treh primerih v *Sloveniji* ter *Nemčiji* igralo vlogo posrednika, in sicer tako, da je razdelilo vprašalnike uporabnikom izbranega sodelovnega okolja. V enem izmed nemških sodelovnih prostorov je upravljalca kot posrednik nastopil z razlogom, da raziskovalcu ne mora ponuditi neposrednega dostopa do skupnosti oziroma uporabnikov, saj je to v nasprotju s prakso poslovanja. V drugih primerih je operativno osebje izbranega sodelovnega prostora nastopilo v vlogi posrednika z namenom zagotavljanja aktivnejše participacije med sodelujočimi. Upravljalci sodelovnih prostorov oziroma operativno osebje so se z neformalno zavezo oddaljili od poskusov alternacije podatkov oziroma vplivanje na odgovore ter imeli zgolj vlogo posrednika, katere skrb je bila predaja vprašalnika.

<sup>40</sup> Posebno v primeru osebne predaje vprašalnika sodelujočemu posamezniku.

Tretja stran se je nadaljevala z oceno, koliko časa sodelujoči preživi v sodelovnem prostoru, v lastni pisarni, v pisarni prijatelja ali znanca, v domači pisarni ter v drugih okoljih, kot so na primer kavarniški prostori ali sredstva (javnega) transporta. Sodelujoči je lahko svojo okvirno oceno uporabe v odstotkih razdelil med ponujenimi okolji. Sledilo je vprašanje o identifikaciji preferenčnega časovnega okvirja izvedbe dela iz izbranega sodelovnega okolja, ki je rangiral med polnim delovnim časom (t.j. osem urni delavnik) ali zgolj občasno. Zaradi predvidevanja po različnih preferenčnih okvirjih ter nestalnosti dela, predvsem v sklopu segmenta samostojno delujočih posameznikov, je sodelujoči lahko označil več odgovorov. Sledilo je vprašanje o prepoznavanju razlogov za sprejem odločitve sodelujočega o uporabi izbranega okolja. Sodelujoči je lahko na podlagi parametrov, kot so *"strukturiranje delovnega dne"*, *"sodelovanje"*, *"fleksibilno delo"*, *"povezovanje"*, *"interakcija"*, *"produktivnost"*, *"infrastruktura"*, *"lokacijska prednost"*, *"lokacijska ugodnost"* ter *"programi zagonskega podjetništva in inoviranja"* rangirali svoje odgovore na Likertovi lestvici od 1 do 5 oziroma od *"nepomembno"* do *"zelo pomembno"*.

Četrta in peta stran sta bili osnovani na percepciji interaktivnosti znotraj sodelovnih okolij. Sodelujoče se je vprašalo o vpletenosti v interakcije z drugimi uporabniki prostora, pogostost vpletanja v interakcije v primerjavi z ostalimi uporabniki izbranega sodelovnega prostora ter lastnem prepoznavanju kot nekoga, ki zelo pogosto vstopa v interakcije z ostalimi uporabniki. V nadaljevanju smo identificirali interakcije, ki zaobjemajo tako hitre kot tudi daljše stike med uporabniki izbranega sodelovnega prostora. Sodelujoči je lahko na petstopenjski lestvici od *"nikoli"* do *"zelo pogosto"* ocenil naslednje situacije:

- Izmenjava pozdrava z drugim uporabnikom;
- Kratek pogovor,
- Stik ob kavi ter pogovor;
- Daljše druženje z drugimi uporabniki (npr. igranje namiznega tenisa, računalniških iger itn.);
- Kosilo z drugimi uporabniki;
- Daljši stik ter obširnejši pogovor z drugim uporabnikom;
- Podpora drugega uporabnika pri iskanju novega delovnega mesta zanj;
- Prejemanje podpore s strani drugega uporabnika ob iskanju novega delovnega mesta;

- Projektno delo z drugim uporabnikom sodelovnega prostora (npr. viharjenje možganov, organizacija dogodkov itn.).

Naslednje vprašanje je sodelujočega vprašalo po veljavnosti postavljenih trditev, sodelujoči pa so lahko izbirali med veljavnostjo trditev tako drugih souporabnikov sodelovnega prostora kot tudi prijateljev, in sicer na lestvici od *"niti ne"* do *"v celoti"*. Trditve so bile naslednje:

- Kako se lahko zanesete na te osebe, ko se vaše delovne razmere poslabšajo?;
- Kako pripravljene so te osebe poslušati o vaših težavah z delom?;
- Kako se lahko zanesete na podporo teh oseb z namenom olajšanja trenutnega dela?;
- Kako pripravljene so te osebe poslušati o vaših osebnih težavah?;
- Kako lahko je pristopiti k pogovoru s temi osebami?.

Šesta stran vprašalnika je sodelujoče vprašala po delovnih pogojih v izbranih sodelovnih okoljih. Osrednja sta bila sklopa vprašanj, ki sta sodelujoče spraševala po strinjanju s trditvami, ki so naslavljale njihovo sodelovno okolje ter s trditvami, ki naslavljajo njihovo sodelovno skupnost. Sodelujoči so lahko na lestvici od *"se ne strinjam"* do *"se zelo strinjam"* vrednotili naslednje trditve:

- Ko nekdo žali sodelovni prostor/sodelovno skupnost, le-to dojemam kot osebno žalitev;
- Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o sodelovnem prostoru/sodelovni skupnosti;
- Ko govorim o sodelovnem prostoru/sodelovni skupnosti, navadno uporabljam zaimsek "mi" namesto "oni";
- Uspeh sodelovnega prostora/sodelovne skupnosti je tudi moj uspeh;
- Ko nekdo pohvali sodelovni prostor/sodelovno skupnost, se zdi kot osebna pohvala;
- Če bi kateri izmed medijev kritiziral sodelovni prostor/sodelovno skupnost, bi se počutil osramočeno.

Zadnja stran je sodelujoče vprašala po njihovih osebnih podatkih. Podatka o imenu se zaradi anonimnosti in nerelevantnosti ni zahtevalo.

Za analizo anketnih vprašalnikov smo uporabili tehniko kodiranja. Prvo in tretjo hipotezo smo preverjalo s pomočjo t–testa, in sicer z namenom preučitve, kako se sodelovna okolja z ali brez upravjalcev skupnosti razlikujejo glede na frekventnost ter tipologijo interakcij. Drugo

hipotezo smo preverjali z apliciranjem hierarhične regresijske analize, in sicer z vključitvijo kontrolnih variabel, kot so starost, spol in položaj v prvem koraku ter merjenjem interakcij v drugem koraku. S *Cronbachovim*  $\alpha$  koeficientom pa smo ocenjevali zanesljivost merjenja z namenom ocenjevanja notranje konsistentnosti merske lestvice.

Opozoriti je potrebno na težavo pridobivanja sodelujočih. Pogosti so bili primeri odvrnitve sodelujočih zaradi relativne dolžine oziroma obsega vprašalnika ali splošne nezainteresiranosti (osebno opazovanje, 12. januar 2016). Upravljalci skupnosti so z vlogo posrednika v nekaterih primerih pri razdeljevanju vprašalnikov pripomogli k dvigu interesa za sodelovanje (osebno opazovanje, 13. januar 2016)<sup>41</sup>. Sistem nagrajevanja sodelujočih ni bil uveden. Poleg vloge upravljalcev skupnosti kot posrednikov se je za najučinkovitejšega izkazal osebni pristop do potencialnih sodelujočih, medtem ko sta se pasivno razdeljevanje vprašalnikov sodelovnim prostorom ter njihova umestitev na vidno mesto znotraj prostora izkazala za najmanj učinkovito metodo<sup>42</sup>.

Med analizo anketnih vprašalnikov se je pojavila pogosta zamenjava nekaterih konceptov. Med najpogostejšimi zamenjavami ter napačnimi rabami sta bili skovanki sodelo ter so–delo. S tega vidika smo v nadaljevanju primorani umestiti terminološki slovar ter razviti in konceptualno definirati ključne pojme, ki jih bomo uporabljali v nadaljevanju našega dela.

### 2.3 Terminološki slovar

Kot pri vsaki področni noviteti gre tudi v primeru sodela za relativno nepoznano področje, kjer so morali zgodnji avtorji za potrebe raziskovanja odgovoriti s kovanjem novih besed oziroma kombiniranimi neologizmi, ki so produkt kombiniranja ter spajanja že obstoječih besed (glej Algeo 1980; Christman 1992; Simpson 2007). Interpretativna besedila so tako povzela vlogo vrednotenja razvijajočih se vsebin. Po Korošču (1998) avtorji za osvetlitev izbranega področja

---

<sup>41</sup> K dvigu interesa je v primeru iskanja sodelujočih oziroma dvigu motivacije za participacijo v anketnih vprašalnikih pripomogla tudi osebna predstavitev avtorja. Primer iz berlinskega sodelovnega prostora *Ahoy! Berlin* kaže na perceptivno zaznavo avtorja disertacije, ki ga je lastnik in upravljaec prostora tamkajšnji skupnosti na enem izmed skupnostnih dogodkov predstavil ne kot raziskovalca, marveč kot soustanovitelja ljubljanskega sodelovnega prostora *Poligon*. Interes po aktivni participaciji v raziskavi oziroma pri izpolnjevanju vprašalnikov je po tem dogodku vidno narasel, in sicer predvsem s strani digitalnih nomadov (osebno opazovanje, 14. januar 2016).

<sup>42</sup> V tednu med 11. in 17. januarjem 2016 sta bila s to metodo v berlinskem sodelovnem prostoru *betahaus* rešena zgolj dva vprašalnika (osebno opazovanje, 18. januar 2016). Dvig števila sodelujočih se je pojavil šele po posredovanju upravljalca skupnosti (osebno opazovanje, 20. januar 2016).

uporabljajo metafore ter retorične trope, ki pridejo do izraza kot aktualizmi. V danem kontekstu izpostavimo leto 1999, ko je *Bernard De Koven* prvič uporabil besedo sodelo oziroma *coworking* ter s tem podal terminološki opis metode sodelovanja posameznikov, ki medsebojno (so)delujejo brez hierarhično urejenih razmerij in na načelih netekmovalnosti oziroma kolegialnosti (Bunnell in Van Der Linden 2011; De Koven 2013; Foertsch 2013).

Vendar pa je prvo okolje, ki ga lahko označimo za sodobni sodelovni prostor in se je kot tak tudi manifestiral ter dosegal vse tri parametre<sup>43</sup>, ki definirajo model, nastalo šele sredi prvega desetletja 21. stoletja, ko je v avgustu leta 2005 *Brad Neuberg* v ameriškem *San Franciscu* s prevzetjem imena *The Spiral Muse* odprl novo delovno okolje ter ga promoviral kot prostor za samostojno delujoče posameznike (Botsman in Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Foertsch in Cagnol 2013; Rus in Orel 2015). Način dela teh posameznikov je bil poimenovan sodelo, prostor pa zaradi narave dela ter potencialnega sodelovanja in medsebojne pomoči pri realizaciji individualnih delovnih procesov kot sodelovni prostor. Neuberg je s tem izrazoslovje tudi pomensko aktualiziral (Fost 2008). Prav tako pa so vrednote sodelovanja, vzajemne pomoči in souporabe resursov prerasle v norme, kar je med posamezniki ustvarilo kulturo sodela (Waters–Lynch in Potts 2017).

Terminologija obravnavanega področja je v slovenskem jeziku deloma še neurejena. Orel in Matjaž (2015) ter Perčič in drugi (2015) so vzpostavili zasnovo terminološkega slovarja, ki pa ga moramo za potrebe disertacije ter nadaljnje rabe tako v akademskem kot tudi širšem družbenem prostoru razširiti ter ga ustrezno nadgraditi, predvsem z vidika funkcionalnosti področnega izrazoslovja ter njegove kontekstualne rabe. Urbančič (1987, 9) nas opozori na ustrezno rabo jezikovnih sredstev ter njihov vpliv na okoliščine, kjer se določeno izrazoslovje uporabi ter s tem izbrano sporočilo realizira. Tako se na primer v slovenskem jeziku (Orel in Matjaž 2015) zaradi terminoloških specifik angleškega izrazoslovja pogosto napačno sloveni sodelo kot so–delo<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Skupnost, prostor in kultura sodela.

<sup>44</sup> Opozorimo naj, da do podobnega fenomena sicer prihaja tudi v anglosaksonskem okolju, kar je povzročalo pogosto napačno uporabo besede so–delo z uporabo enačaja (Lumley 2014). Slednje bomo sicer podrobneje obravnavali v nadaljevanju disertacije, predvsem zaradi razumevanja konteksta (ne)namernega zamenjevanja sodela s koncepti, kot je model souporabe miz, sistemom prožnega ali deljenega omizja ter s tem pogostim razvojem modelov prazne lupine.



V izogib podobnih zamenjav ter kot kritiko strokovno neutemeljenih trditev bomo za namen argumentacije veljavnosti vzpostavili ter razširili obstoječo terminologijo (tabela 2.5). Predvsem pa bomo v prihajajočih sklopih našega dela izhodiščne definicije najprej utemeljili, nato pa jih v koraku z analizo obstoječih virov ter z zgoraj opisano raziskovalno metodologijo še ustrezno razširili. Tabeli 2.5 poleg ustreznika ter slovenskega sestavka in vsebinske ter terminološke utemeljitve dodajamo še primere iz okolja.

**Tabela 2.5: Utemeljitev slovenske terminologije področja sodela**

<b>Ustreznik (termin v tujem jeziku)</b>	<b>Slovenski sestavek</b>	<b>Vsebinska in terminološka utemeljitev</b>	<b>Primer okolja</b>
<i>coworking</i>	<i>sodelo</i>	Konceptualizacija sodobnega načina dela posameznikov različnih poklicnih usmeritev, ki delujejo bodisi samostojno bodisi v okviru določene organizacije in ki souporabljajo delovni prostor z namenom optimizacije delovnih procesov, minimizacije morebitne socialne izolacije, katera lahko nastopi ob samostojno naravnem delu, vključevanja v novo nastala oziroma obstoječa omrežja v obliki sodelovne skupnosti, intelektualne izmenjave ter vzajemne pomoči.	/
<i>co-working</i>	<i>so-delo</i>	Medosebna relacija posameznikov, ki so vpeti v vzpostavljeno oziroma tradicionalno organizacijsko okolje, odnosi med njimi pa so oblikovani na podlagi postavljenih norm (npr. odrejen delovni čas), organizacijske kulture (npr. predvidene smernice oblačenja na delovnem mestu) in formalizacije dela (npr. sklenjena pogodba o zaposlitvi). Zamenjevanje s konceptom sodela in posledično napačna terminološka raba je relativno pogost pojav.	/
<i>flexiplace</i>	<i>prožna delovna okolja</i>	Predstavlja nadpomenko, ki meri na fleksibilnost in prožno rabo delovnih okolij oziroma delovnih enot znotraj njih. Pod prožna delovna okolja spadajo tako sodelovna okolja kot tudi okolja souporabe delovnih površin ter izpeljanke obeh modelov.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>ABC Accelerator, Poligon kreativni center, MP Coworking</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>WeWork, Ahoy! Berlin, Impact Hub, The Factory</i>
<i>collaborative space</i>	<i>sodelovalni prostor</i>	Nadpomenka za prostore, kjer je v ospredju sodelovanje in realizacija tako individualnih kot tudi skupinskih delovnih procesov. Pod skupino sodelovanih prostorov tako spadajo skupnostno heterogena in generalizirana	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Poligon kreativni center, Kreativna cona Šiška, Punkt Zasavje, Tkalka</i> <u>V tujem prostoru:</u>

		okolja kot tudi specializirani prostori v obliki hekovišč.	<i>Paralelni Polis</i>
<i>shared–desk space</i>	<i>prostor souporabe delovnih površin</i>	Predvideva fizično (delovno) okolje v obliki odprtega ali delno odprtega prostora, ki nudi osnovno infrastrukturo (npr. delovne postaje v obliki miz in stolov, brezžično povezavo do svetovnega spleta, tiskalnik itn.), potrebno za občasno ali stalno delo posameznikov ali timov. Predstavlja delovno okolje, kjer (sodelovna) skupnost ni v ospredju oziroma o njenem obstoju ne moremo govoriti.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>MP coworking, Kreativna cona Šiška, ABC Accelerator</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>WeWork, Warehouse Berlin, Teikums Riga</i>
<i>coworking space</i>	<i>sodelovni prostor</i>	Namenski prostor, kjer je v ospredju sodelo kot metoda dela in sodelovanja oziroma uporabe stalnega ali začasno vzpostavljenega odprtega delovnega prostora.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Poligon kreativni center</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>PaperHub, DarbaVieta, Locus Coworking, betahaus, Volumes</i>
<i>hackerspace</i>	<i>hekovišče</i>	Prostor, ki je bodisi voden in soustvarjen s strani izrazito homogene skupnosti, ki deluje v polju (novih) bodisi analognih bodisi digitalnih tehnologij. Procesi, ki stopajo v ospredje so naravnani predvsem k skupnostnem doseganju zastavljenih ciljev (npr. optimizacija določenega tehnološke inovacije) ter so lahko tako profitni (npr. prototipiranje za podjetja) ali pa neprofitni (npr. ustvarjanje oziroma soustvarjanje odprtokodnih rešitev). Hekovišče nastopa kot nadpomenka za fokusno usmerjene podkoncepte (npr. <i>maker space, prototyping lab</i> itn.), ki so usmerjeni v produkcijo. Nekatera sodobna sodelovna okolja imajo specifiko, da model hekovišča vkomponirajo oziroma integrirajo v skupni prostor ali del le-tega ter posledično tvorijo kreativni center.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Ljudmila, Poligon MakerLab, Zavod 404, RampaLab</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>C–Base, Audiolab Berlin, Hackers Lounge, Stadslab Rotterdam, Artilect, Noisebridge</i>
<i>creative centre</i>	<i>kreativni center</i>	Kreativni centri so okolja, ki v svoje izhodiščno postavljajo sodelovni prostor, vendar s konceptualnimi nadgradnjami v obliki podenot, kot so hekovišča in specializirani laboratoriji ter storitvami, ki spodbujajo ustvarjalne procese uporabnikov prostora.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Poligon kreativni center, Punkt Zasavje, Kreativna cona Šiška</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>DarbaVieta, Paralelni Polis</i>
<i>empty shell space</i>	<i>model prazne lupine</i>	Delovno okolje, ki se navzven manifestira kot sodelovni prostor, pri tem pa je zaznati manko ključnega konceptualnega gradnika modela – skupnosti. Do takšnih primerov	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Plavž Coworking, GeekHouse, Center</i>

		največkrat prihaja pri od zgoraj navzdol vzpostavljenih okoljih.	<i>inovativnega podjetništva</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>Birojnica Riga, Unicorn Berlin</i>
<i>hotdesking</i>	<i>sistem prožnega omizja</i>	Sistem upravljanja pisarniškega okolja, ki predvideva popolnoma prožno rabo delovnih postaj v določenem časovnem okvirju.	<u>V slovenskem prostoru:</u> <i>Pisarna MB, ABC Accelerator</i> <u>V tujem prostoru:</u> <i>Regus</i>
<i>hotelling</i>	<i>sistem deljenega omizja</i>	Sistem pisarniškega okolja, ki predvideva vnaprejšnjo rezervacijo delovne postaje z namenom prostorske in stroškovne optimizacije organizacije.	<u>V slovenskem prostoru:</u> / <u>V tujem prostoru:</u> <i>Regus</i>

Vir: prirejeno in povzeto po Orel in Matjaž (2015) ter Perčič in drugi (2015).

Znotraj doktorske disertacije bomo pozorni na pogosto terminološko zamenjavo ter s tem na omenjeno pogosto napačno rabo besede *sodelo*. Slednjo se namreč pogosto zamenjuje z besedo *so-delo*, kar predstavlja napačno pojmovanje ter odmik od razumevanja modela (Hillman 2008). Kot smo prikazali znotraj vzpostavljenega terminološkega slovarja, beseda '*so-delo*' namreč označuje sodelovanje med posamezniki, ki so v okviru določene organizacije medsebojno povezani z relacijami ter tako postavljeni v vlogo sodelavcev (*angl. co-workers*), medtem ko beseda '*sodelo*' označuje sodelovanje (in souporabo delovnih površin) med posamezniki, ki delujejo samostojno, relacije med njimi pa se spletajo z aplikacijo spontanih ali moderiranih procesov znotraj začasnega ali stalnega delovnega okolja oziroma prostora (glej De Guzman in Tang 2011; Foertsch 2011b; Perčič in drugi 2015).

Ob tem je potrebno opozoriti, da sodelovanih prostorov (*angl. collaborative space*) ne moremo enačiti s *so-delovnimi* prostori (*angl. co-working space*)<sup>45</sup>, saj gre v prvem primeru za nadpomenko, pod katero uvrščamo tako sodelovne prostore (*angl. coworking space*) kot tudi specializirane prostore sodelovanja, kot je na primer *hekovišče* (*angl. hackerspace*). Torej tista okolja, kjer je v ospredju sodelovanje ter s tem realizacija individualnih ali skupinskih delovnih procesov. Z izrazom *so-delovni prostor* pa bi lahko označili klasično delovno okolje določene organizacije ter okolja, kjer je predvidena realizacija individualnih delovnih procesov,

<sup>45</sup> Rabi terminov kot sta *so-delo* ter *so-delovni prostori* se načeloma izogibamo, saj gre v veliki večini primerov za napačno oziroma zmotno rabo in s tem ne za morebitno referenčno rabo termina *so-delovno okolje* (*angl. co-working environment*), ki bi bodisi ponazarjalo delovanje in sodelovalne oziroma *so-delovne* procese med sodelavci (glej Marks 1994; Joroff 2002) bodisi obravnavalo delovne prostore izbrane organizacije ter razumevanje interakcij in s tem predvidenega sodelovanja med posamezniki, ki delujejo za isto organizacijo (glej Camarinha-Matos 1998).

sodelovanje pa ni predvideno oziroma o njem ne moremo govoriti. Prožna delovna okolja tako ostajajo nadpomenka za dve skupini delovnih površin, in sicer sodelovalna okolja ter prostore souporabe delovnih površin, obema skupinama pa je skupno, da je v ospredju posameznik ter (predvidena) optimizacija njegovih delovnih procesov. Tabela 2.5 vzpostavlja tipologijo ter razumevanje za nadaljnjo obravnavno ter razpravo znotraj doktorskega dela.

## **2.2 Struktura disertacije**

Prvo poglavje je služilo kot uvod v doktorsko delo, vzpostavitev hipotez ter z njimi povezanih predpostavk, ki jih bomo skozi disertacijo preverili ter vzporedno osnovali cilje našega raziskovanja. Namen doktorskega dela tako ni zgolj podrobneje raziskati novodobni fenomen sodela, marveč akumulirati relevantne podatke in področje tudi širše raziskati.

Drugo poglavje preuča uporabljeno metodologijo. Osrednje izhodišče našega dela predstavlja kvalitativni del v obliki longitudinalne študije, znotraj katere smo zbirali podatke med petletnim opazovanjem sodelovnih okolij, uporabnikov in njihovega povezovanja v sodelovno skupnost. Podatke v obliki izkustev smo beležili v obliki dnevniških zapisov, znotraj nadaljnjih poglavij pa jih interpretirali z rabo inverzne dedukcije. Ta metoda nam je omogočila umestitev procesiranih in interpretiranih podatkov v obstoječe teoretske okvirje, ki so služili za (so)oblikovanje ter izvedbo anketnih vprašalnikov, katerih analiza predstavlja jedro kvantitativnega dela naše disertacije. Poglavje vzporedno vsebuje terminološki slovar, katerega cilj je utemeljitev slovenskega izrazoslovja ter ponuditi izhodiščne definicije relevantnih pojmov.

Tretje poglavje bo analiziralo glavne dejavnike, ki so z vidika posameznika relevantni za raziskovanje fenomena sodela: transformacija in postopna individualizacija dela, spremembe na trgu dela in konceptualizacija prožnih oblik dela. Slednje je ključno za razumevanje evolucije dela, naraščajočega števila samostojno delujočih posameznikov na trgu dela in povečane potrebe po prilagojenih modularnih delovnih okoljih.

Četrto poglavje bomo nadaljevali s pregledom evolucije razvoja delovnih okolij v 20. in 21. stoletju. To bomo naredili z orisom tehnoloških, ekonomskih in ostalih družbenih premikov ter tako celoviteje obravnavali sodobna delovna okolja. Predvsem pa nas bo zanimal prehod k odprtim delovnim prostorom. Od tam bomo prešli k obravnavi sodela, in sicer s seciranjem

zgodovinskega pregleda razvoja sodelovnih okolij ter razvoja sodela na slovenskih tleh. V nadaljevanju bomo obravnavali sodelovna okolja kot tretji življenjski prostor. Individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije je pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med primarnim (dom) ter sekundarnim življenjskim prostorom (delovno mesto). Na drugi strani pa lahko govorimo o terciarnih življenjskih okoljih, katerih namen je spodbujanje skupnostnih procesov, predvsem z največkrat spontanimi ali delno načrtovanimi, ohlapno strukturiranimi ter prevladujoče neformalnimi interakcijami. Sodelovna okolja bomo zato obravnavali kot kombinirane sodobne delovne in bivanjske habitate ter s tem kot tretja življenjska okolja. Kljub diskusiji o pomenu prostora pa bomo ob koncu četrtega poglavja podali vpogled v prihodnost ter digitalizacijo delovnih okolij, ki jih prinašajo nove tehnologije.

Peto poglavje bo z vidika preučevanih podatkov naobsežnejše. Poglavje bomo začeli z razumevanjem prostora in njegove funkcionalnosti ter nato prešli k pregledu različnih ambientalnih in estetskih parametrov sodelovnih okolij. Človeško telo je v osnovi dinamičen konstrukt, ki se različno odziva na dane prostorske situacije. Zaradi tega je pri osnovanju in oblikovanju sodelovnih prostorov ključno razumevanje odpravljanja negativnih vplivov ter modularna prilagoditev prostora skupnostnim zahtevam uporabnikov. Zadovoljstvo in konsenz slednjih sta namreč tista, ki bosta neposredno vplivala na oblikovanje sodelovne skupnosti. S tega vidika bomo najprej preučili kulturo sodela kot organizacijsko kulturo, nato pa se podrobneje podali v razumevanje zametkov interakcij in sodelovanj med uporabniki sodelovnih prostorov. Spodbujanje interakcij se namreč odvije na dveh nivojih, in sicer ob uvedbi vloge upravljalca skupnosti in prostora ter vlogi katalizatorjev skupnosti, ki jih razumemo kot orodja nereguliranega oziroma spontantega povezovanja med uporabniki.

Sledilo bo šesto poglavje, ki bo namenjeno analizi in interpretaciji rezultatov. Ker bomo z metodo inverzne dedukcije umestili procesirane in interpretirane podatke v obstoječe teoretske okvirje že v predhodnih poglavjih, se bomo v nadaljevanju podali v analizo vprašalnikov ter z njimi zbranih rezultatov. Znotraj diskusije bomo prišli do dognanj, ali sodelovna okolja omogočajo vzpostavitev optimalnih pogojev za pričetek interakcij med posamezniki ter preučili, ali je identifikacija s sodelovnim okoljem kot tudi sodelovno skupnostjo pogojena z (ne)obstoječo vlogo upravljalca skupnosti oziroma prostora.

Sedmo poglavje bo prešlo v sklepno diskusijo in s tem zaključek. Na tem mestu bodo tako kot povzetek ključnih dognanj naše disertacije pomembne tudi usmeritve za nadaljnje raziskovalno delo. Fenomen sodela je nedvomno aktualno področje in zgolj skokovit porast števila sodelovnih okolij in njim podobnim, hibridnim delovno–bivanjskim prostorom kaže na to, da bo temu področju v prihodnje potrebno namenjati še precej pozornosti. Vzporedno z oblikovanjem napotkov za nadaljnje raziskovanje bomo ob koncu našega dela podali sklop usmeritev tako za upravljalce sodelovnih prostorov kot tudi za odločevalce znotraj javnih politik.

Zadnji del naše disertacije bo namenjen pregledu obravnavane literature ter prilogam s stvarnim in imenskim kazalom. S tem bomo smiselno zaključili naše doktorsko delo.

### **3 TRANSFORMACIJA IN INDIVIDUALIZACIJA DELA**

#### **3.1 Transformacija dela v 21. stoletju**

*»Prvič v zgodovini bi se bilo lahko mogoče nastaniti na vrhu gore, ohraniti stik in v realnem času nadaljevati delo neposredno s podjetjem ali sodelavci.«*

– Melvin M. Webber, 1968

Webbrova misel (1968) izpred petih desetletij meri na korenite spremembe koncepta dela, ki jih je takrat že nakazoval nagel tehnološki razvoj ter digitalizacija informacij in z njo vzporeden razvoj (brez)žičnih omrežij<sup>46</sup>. Slednje je pomenilo, da bi lahko delavec, ki za svoje primarno delovno orodje uporablja računalnik oziroma napravo ali sistem, namenjeno procesiranju in obdelavi zahtevnejših podatkov, delal od kjerkoli in ne zgolj iz prostorov matične organizacije (glej Mitchell 1995). Medtem ko so v predindustrijski dobi ljudje delali po večini od doma oziroma v njegovi neposredni bližini, je industrijska revolucija delovno aktivno populacijo popeljala v centralizirana okolja, ki so nastopila v obliki tovarn ali pisarniških okolij (Baruch 2000, 34). Organizacijska okolja in prostori so se skozi drugo polovico 20. stoletja intenzivno razvijala in se prilagajala razvoju tako družbenim kot tudi političnim silnicam vse bolj

---

<sup>46</sup> Eno izmed prvih tehnoloških omrežij namenjeno pretoku informacij, ki je omogočilo vzpostavljeno povezavo, izmenjavo podatkov in delo z njimi med v omrežje vpetimi posamezniki (tudi v primeru, ko bi bil eden izmed teh odstoten), je bilo oktobra leta 1969 (z začetki razvoja v letu 1967) vzpostavljeno med ameriško *Univerzo v Kaliforniji Los Angeles (UCLA)* in raziskovalnim inštitutom v *Stanfordu (Stanford Research Institute)*, proti koncu istega leta pa sta bili v isto pionirsko omrežje vključeni še *Univerza v Kaliforniji Santa Barbara (University of California Santa Barbara)* ter *Univerza v Utahu (University of Utah)*, omrežje pa je bilo poimenovano *ARPAnet* (glej Keefer in Baiget 2001; Cohen–Almagor 2011).

globaliziranega in prepletenega sveta (glej Westwood in Williams 1997; Arnett 2002; Fischer 2003; Hirst in drugi 2015). Pojavlja se vprašanje, kako se je vzporedno razvijal in evolviral koncept dela, ki ga skozi sociološko paradigmo razumemo kot skupek dejavnosti, ki se opravljajo znotraj okvira družbenih odnosov, prispevajo merljive rezultate in strukturirajo sfero nujnosti (Kanjuo Mrčela 2002, 30–31).

Organizacijska psihologija preučuje (glej Kiesler in drugi 1984; Katzell in Austin 1992; Tapscott in Caston 1993; Guzzo in Dickson 1996; Freedheim in Weiner 2003) vpliv razvoja računalnika ter z njim povezanih tehnologij na razvoj organizacij in s tem na adaptivno naravo dela ter delovnih vlog. Craiger (1997) v tem kontekstu razdela dve paradigmi ter premik med njima, in sicer na prvo v obdobju med 50. in 80. leti preteklega stoletja, ko je računalnik kot orodje prešel iz specializirane in namenske rabe za vojaške namene v rabo za optimizacijo zahtevnejših delovnih procesov organizacij. Do premika druge paradigme pride v prvi polovici 80. let, ko je računalniška tehnologija – tako zaradi tehnološkega napredka kot tudi simplifikacije operacijskih ustrojev – postala na voljo širšemu spektru uporabnikov in bila zaradi tega vpeta v vedno več delovnih procesov znotraj organizacij. Nadaljnji razvoj notranjih informacijskih omrežij (*angl. local area network/LAN*) je omogočil lažje deljenje podatkovnih baz med posamezniki in s tem transformacijo od individualnega do razširjenega kolektivnega timskega dela (Freedheim in Weiner 2003).

Organizacije, ki so ustrezno adaptirale uporabo notranjih omrežij so tako posamezne delavce, poprej razpršene med različne oddelke, medsebojno povezale in se transformirale v omrežne organizacije (*angl. networked organizations*), kar je vplivalo na medtimsko optimizacijo komuniciranja (Wellman in drugi 1996) in prenos znanja (Scardamalia in Bereiter 1994) ter s tem učinkovitejši delovne procese (Tapscott in Caston 1993). Osrednji steber slednjih je postalo medsebojno sodelovanje, podprto s hitro razvijajočo se računalniško tehnologijo (*angl. computer-supported collaborative work* oziroma *groupware*), ki je omogočila sprejemanje skupnih odločitev z uporabo elektronske pošte<sup>47</sup>, telekonferenčne tehnike in faksa (prav tam).

---

<sup>47</sup> Elektronska pošta omogoča pretočno izmenjavo podatkov med enim ali več naslovniki. Čeprav se je kot orodje začelo razvijati že sredi 60. let preteklega stoletja, je v splošnejšo rabo kot sredstvo komuniciranja prešlo v 80. letih, in sicer z razvojem računalniških tehnologij. Izmenjava interne pošte je bila najprej možna med dvema naslovnika znotraj istega notranjega informacijskega LAN omrežja določene organizacije (v sistemih kot so *cc:Mail*, *Microsoft Mail*, *Locus Notes* itn.), kasneje pa se je z uporabo sistema oglasne deske (*angl. bulletin board system* oziroma *BBS*) razširila na komunikacijo med več naslovnikov, kar je znatno pospešilo, predvsem pa optimiziralo timsko komunikacijo (glej Craig 2008).

Čeprav so notranja omrežja omogočila sistemsko integracijo in podatkovno prepletenost poprej ločenih oddelčnih informacijskih sistemov v enotni sistem, lahko kljub temu izpostavimo kritiko z vidika delovne optimizacije in učinkovitosti. Organizacije so bile še vedno visoko strukturirane in hierarhično urejene, kar je lahko zaradi togega sistema sprejemanja odločitev zaviralo delovne procese, prav tako pa so delavci znotraj organizacije delovali v izoliranih in neodprtih okoljih, ki so onemogočala eksterno komuniciranje ter črpanje podatkov (Craigier 1997). Tehnološki razvoj ter družbeni dejavniki na Zahodu v 70. in 80. letih preteklega stoletja so pripeljali do korporativnega prestrukturiranja organizacij in posledično do odmika od centraliziranega dela ter se začeli pregibati k fleksibilnejšim decentraliziranim strukturam in s tem k prožnejšim oblikam dela (Handy 1991). Ob tem pa nas Castells (2009, 186) opozori, da so v 80. ter v začetku 90. let nove tehnologije postale domena širše družbe, in sicer s komercialno širitvijo interneta, napredkom računalniških tehnologij ter digitalizacijo telekomunikacijskih omrežij. Popularizacija in množična raba novih tehnologij naredi slednje ugodno in relativno enostavno, prav tako pa jih približa vsakodnevni uporabi.

Mlinar (2003, 1013–1014) je podal oceno, da vse večja razširjenost osebnih računalnikov in druge pisarniške opreme ter telekomunikacij povzroči nove pojavne oblike dela na domu, ki temeljijo na povezanosti z delovno organizacijo ter ostalimi vpletenimi v izbran delovni proces. Vrnitev dela na dom ne pomeni vračanja v predindustrijsko dobo, marveč predpostavlja visoko stopnjo individualizacije ter s tem potrebo po drugačni konceptualizaciji bivališča (prav tam). Delovne organizacije so s tem optimizirale stroške, ki nastanejo s prevozom na delo in s tem povezan čas. Predvsem pa so telekomunikacijske tehnologije omogočile delo izven matičnega okolja, kar je pomenilo, da delavec fizično ni bil več vezan na organizacijo. Slednje je omogočilo optimizacijo prostorskih kapacitet ter s tem posredno in neposredno vezanih stroškov. Jackson in van der Wielen (1998, 30–31) delo na domu, kjer komunikacijski in s tem delovni procesi potekajo s pomočjo rabe telekomunikacijskih tehnologij, definirata kot teledelo (*angl. telework*)<sup>48</sup>. Slednje podrobneje razdelita še glede na stalnost dela, in sicer na stalno ali občasno ter glede na lokacijo, ki je lahko bodisi kombinirana bodisi v celoti dislocirana (*angl. telecommuting*) (prav tam). Razvoj teledela je vsaj z začetka predstavljal demokratizacijo dela

---

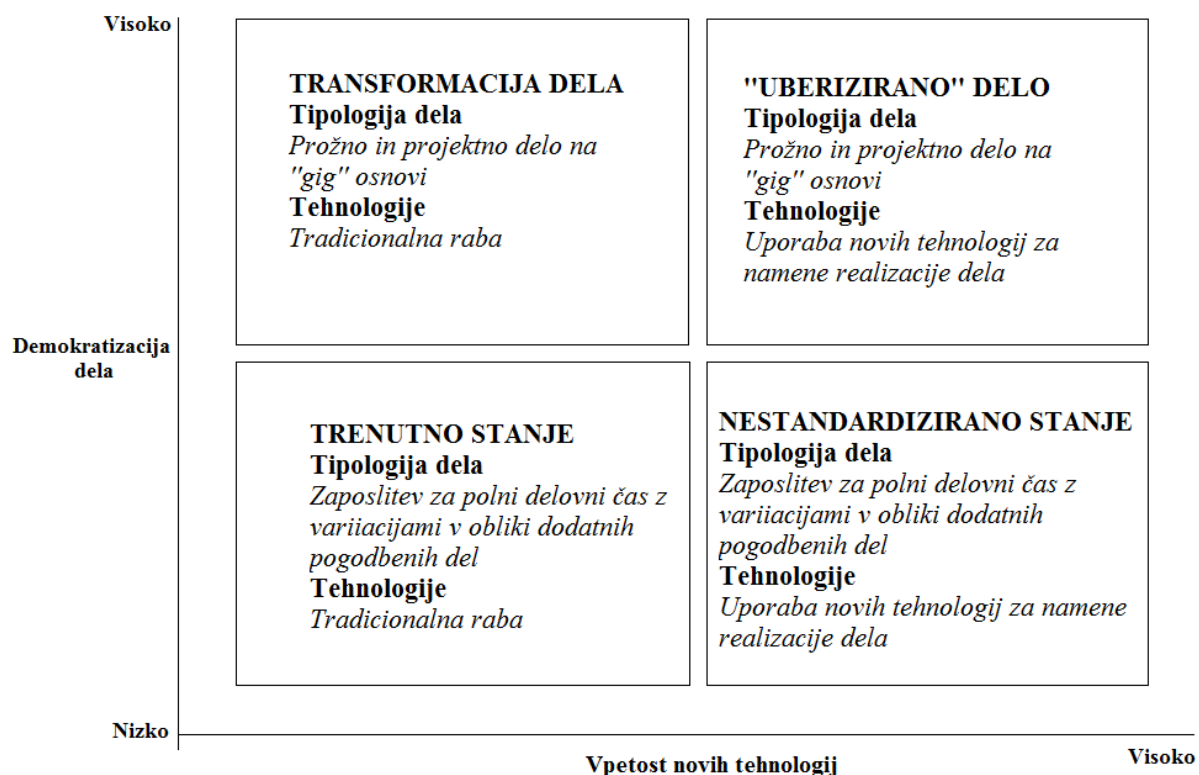
<sup>48</sup> Pri tej trditvi bodimo pozorni. Medtem ko Jackson in van der Wielen (1998) podata zgolj jasno definicijo teledela, je bil Nilles (2007/1973) prvi, ki je uporabil skovanko teledela ter jo konceptualno umestil kot transportno alternativo lokacijsko pogojenega dela. Namen njegove študije je bil, kako optimizirati rabo energijskih resursov, katerih poraba je pogojena z dnevnim transportom delavca na njegovo delovno mesto.



(glej Keleher in Filson 1995), saj je bila posamezniku z nastopom dislociranega dela omogočena velika mera fleksibilizacije njegovega bivanja.

Razvoj novih tehnologij v kombinaciji z družbenimi spremembami v zadnjih dveh desetletjih igra ključno vlogo pri transformaciji dela in s tem preoblikovanju organizacij. Boudreau in drugi (2016) vzpostavijo korelacijo med demokratizacijo dela in vpetosti novih tehnologij v delovne procese. Z demokratizacijo plačanega dela merijo na prožnost in individualnost (torej lastno in svobodno) izbire delovnih procesov, z vpetostjo novih tehnologij pa na stopnjo rabe novih tehnologij za realizacijo delovnih procesov bodisi v okviru samostojne bodisi v okviru timske izvedbe le-teh.

**Graf 3.1: Korelacija transformacije dela in rabe novih tehnologij**



Vir: povzeto in prirejeno po Boudreau in drugi (2016).

Glede na graf 3.1 lahko spremenljivki demokratizacije plačanega dela in vpetosti novih tehnologij v delovne procese posameznikov ter njihovo strategijo do dostopa razdelimo na štiri kvadrante. Kvadrant trenutnega stanja odseva današnje razmere znotraj organizacij, kjer je delo glede na aktualne družbene razmere ter tehnološke spremembe še relativno neprožno in se nanaša na stalni redno zaposleni kader, ki največkrat deluje na istem območju oziroma znotraj istega delovnega prostora ter znotraj vnaprej določenega časovnega okvirja. V kolikor se pomaknemo k povečanju spremenljivke vpetosti novih tehnologij v delovne procese, pridemo do kvadranta nestandardiziranega stanja.

Demokratizacija plačanega dela je enakih vrednosti kot pri kvadrantu trenutnega stanja, se pa vrednost povečuje pri spremenljivki vpetosti novih tehnologij v delovne procese. Tradicionalne oblike dela so tako podprte z novimi in cenejšimi tehnologijami ter sistemi, kot so na primer tehnološka orodja za hitro in neposredno komunikacijo ter oblačni dostop do podatkov. Posledično se veliko kolektivnih delovnih procesov odvije na daljavo in je zaradi hitrega dostopa do večje količine podatkov tudi optimalnejše. Pri premiku vrednosti spremenljivke demokratizacije dela navzgor vzpostavimo kvadrant transformacije dela, nastanku katerega botruje njegova fleksibilizacija. Organizacije svoje delovne sile namreč ne zaposlujejo več na redni osnovi, marveč jo koristijo za izvedbo določenega delovnega procesa oziroma več teh. Uporaba in preizkus novih tehnologij dosega določeno stopnjo, vendar načeloma ne presega standardizirane rabe.

Ob povečanju njene vrednosti se premaknemo v četrti kvadrant in sicer v kvadrant t.i. *uberiziranega* dela<sup>49</sup>. Demokratizacija in personalizacija plačanega dela dosejata visoke vrednosti, vzporedno pa je uporaba sorazmerno povezana z njo. Le-ta ne vključuje zgolj rabe spletnih platform in drugih orodij, ki omogočajo organizaciji fleksibilnost pri adaptaciji na trenutne razmere, naloge in cilje ter posledično izbiro ustreznega kadra, marveč uporabo kompleksnejših tehnoloških inovacij, kot je na primer umetna inteligenca, katere namen je optimizacija delovnih procesov. Vsi štirje kvadranti bodo – če upoštevamo hitrost adaptacije organizacij na trenutne spremembe – za organizacije aktualni skozi prihodnje desetletje, predvsem zaradi neenakomernega in neenakega razvoja družbe (Boudreau in drugi 2016).

---

<sup>49</sup> Izraza »uberizirano« delo (*angl. uberized work*) oziroma »uberizacija« (*angl. uberization*) izhajata iz izpeljave imena multinacionalnega podjetja *Uber*, ki ponuja nekonkurenčne cene storitev osebnega prevoza, in sicer z najemanjem fleksibilnih delavcev na osnovi ekonomije na poziv (glej Smith 2016). Uberizacija dela tako označuje prožno projektno delo brez ustreznih zakonskih varoval (npr. zdravstveno in pokojninsko varovanje itn.) za posameznika, ki lahko delo opravlja v sebi ustreznima in izbranimu času in prostoru.

Upoštevati moramo namreč, da fleksibilizacija zaposlitve nosi številne negativne značilnosti in sicer z vidika izhodiščnega položaja (samo)zaposlenega posameznika. Če je bila fleksibilna oblika zaposlitve po Ignjatoviću (2002) na prelomu tisočletja značilna predvsem za moške posameznike z nižjo izobrazbo ter ženske, se je trend po globalni ekonomski krizi ter kasnejši recesiji pred iztekom prvega desetletja novega tisočletja izravnal in danes v državah zahodnega sveta zaobsega visoko kvalificirane ter izobražene delavce obeh spolov (glej Lofstrom 2013; Ryan in Mulholland 2014; Frey in Osborne 2017). Fleksibilizacija oblik zaposlitve je predvsem posledica uveljavitve ekonomije na poziv (glej Kuhn 2016), ki spodbuja delovne organizacije k projektnemu in s tem torej občasnem najemanju posameznika kot potrebnega kadra za izvedbo izbranega delovnega procesa.

Strukturne spremembe do katerih je prišlo zaradi širjenja trgov, njihova fleksibilizacija, tehnološki razvoj ter drugi dejavniki pa so prinesli procese preoblikovanja produkcije ter s tem dela in delovnih procesov (glej Beck 2001). Delo je po Ignjatoviću (2002) v preteklosti predstavljalo močno identifikacijsko točko za posameznika ter njegovo eksistenčno varovalo, v obdobju fleksibilizacije dela kot družbeni spremembi prilagajanja lastnemu delovanju in vzporednim posledicam pa za posameznika predstavlja tveganje ter točko negotovosti (Bauman 2002). Ignjatović (2002, 42) to fleksibilizacijo razume kot ukrep hitrejšega prilagajanja in (od)reagiranja na (nove) informacije iz okolja, ki odstranjujejo ovire za delovanje idealnega trga delovne sile. Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2015, 353) v tem kontekstu zapišeta, da danes prožne oblike zaposlovanja uporabljajo predvsem delodajalci, medtem ko jih države z aktivnimi politikami zaposlovanja spodbujajo, in sicer z namenom povečanja učinkovitosti gospodarstva, predvsem zaradi pojmovanja, da naj bi prožnost omogočala lažjo konfrontacijo hitrim in predvsem težko napovedljivim spremembam, ki so značilne za globalno poslovanje ter medsebojno prepletene trge.

Za raziskovalne smernice našega dela nas bo v tem kontekstu zanimalo predvsem vzporedno in prav tako hitro spreminjajoče se razmerje med delovnim okoljem in posameznikom, kjer leta izvaja ter posledično realizira zastavljen delovni oziroma produkcijski proces. Individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije je namreč pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim (torej posameznikovim bivanjskim prostorom) ali sekundarnim življenjskim prostorom (torej okoljem delovne organizacije). Virtualizacija

urbanih skupnosti in digitalizacija odnosov se je še na prelomu preteklega stoletja zdela privlačna (glej Rheingold 2000), saj je omogočala že omenjeno demokratizacijo dela ter s tem fleksibilizacijo oziroma prožnost posameznikovega bivanja. Oblak (2000, 1053) je pred slabima dvema desetletjema predvidevala, da bo bivanje v okoljih, ki bodo podprta z računalniško tehnologijo udobnejše, prijaznejše ter enostavnejše. Vendar pa se je vzporedno pojavila skrb o omrežni individualizaciji ter posledični alienaciji (*angl. alienation*) oziroma osamitvi posameznikov (glej Wellman 2001).

Danes že lahko govorimo o skokoviti evoluciji razmerja med delovnimi okolji in njihovimi uporabniki. Posebno znotraj razvitih industrijskih družb vedno več ljudi deluje v storitvenem in zmeraj manj v industrijskem sektorju, vzporedno s tem trendom pa je tudi delo vse manj lokacijsko pogojeno (prav tam). Friedman (2006) je v tem kontekstu skoval izraz "ravninski svet" (*angl. flat world*), medtem ko je Cairncross (2001) nekaj let poprej v kontekstu razvoja tehnologij, njihovega vpliva na izvajanje dela ter posledično zmanjševanje faktorja lokacije izvedbe delovnega procesa uporabil izraz "smrt razdalje" (*angl. death of distance*). Nove tehnologije niso (več) časovno, predvsem pa ne prostorsko omejene (Sweet in Maiksins 2015), kar pomeni, da so vseskozi razpoložljive. Delo je z demokratizacijo in fleksibilizacijo postalo digitalizirano ter s tem virtualizirano, saj temelji na uporabi mobilnih ter visoko tehnoloških avdiovizualnih tehnologij, poleg tega pa zaobjema procese, vključujoče obdelave podatkov, ki so se iz matičnih strežnikov organizacij preselili v medmrežje in s tem v digitalni oblak.

Ob tem se predpostavi, da družba vstopa v obdobje digitalizacije delovno–habitatnega prostora ter prehaja med tradicionalnimi mejami, ki so postale prepustnejše (Putra in Agirachman 2016). Bauman (2002) na tem mestu uvaja nov koncept tekoče moderne, ki jo zaznamuje skrčen pomen prostora (zaradi novih tehnologij, tekočega pretoka informacij in hitrega transporta), znotraj katerega se lahko (delovni) posameznik transformira v modernega nomada, v določenih časovnih intervalih menja delo in okolje ter se tako sporadično vključuje v različna (socialna) omrežja. Metamorforično utekočinjanje posameznikovega življenja vpliva na vzpon individualnosti, oteženo emancipacijo, spremembo časovne ter vzporedno prostorske komponente bivanja, izvajanje dela oziroma z delom povezanih procesov ter na novo definira skupnost (prav tam). Predvsem pa nas Šabec in Komel (2014, 331) v tem kontekstu opozorita, da se v postmoderni dobi posameznikova identiteta izogiba fiksaciji in obvezi, kar jo naredi fleksibilnejšo ter odprto za spremembe – torej do prevzetja različnih delovnih obvez in

predruženja časovne komponente ter s tem pa prehajanja meja med formalnim in neformalnim bivanjem in usmeritev k multidisciplinarnosti.

Stalnost fizičnega delovnega mesta v obliki klasičnega organizacijskega delovnega okolja postaja obstranskega pomena, saj lahko posamezniki – posebno tisti, ki delujejo samostojno ali znotraj manjših dislociranih timov – ob rabi in pomoči novih tehnologij ter vpetosti v svetovno medmrežje delajo od kjerkoli in ne več zgolj iz centraliziranih enot izbrane organizacije. Johns in Gratton (2013) ter Leclercq–Vandelannoitte in Isaac (2016) virtualizacijo dela delijo na tri valove. Prvi val se je torej pojavil konec 80. let preteklega stoletja, in sicer z demokratizacijo plačanega dela ter mobilnostjo rabe računalnikov doma, vpetostjo le-teh v omrežje in s tem svetovno spletišče ter razvoj in postopna popularizacija rabe spletne pošte. Drugi val se je začel razvijati desetletje kasneje, in sicer z razvojem mobilnih tehnologij ter implementacijo njihove rabe z namenom optimizacije komunikacijskih ter s tem delovnih procesov med timi in njihovimi člani, ki so se ne nujno nahajali v istem kraju. Slednje je predstavljalo pozitivno afilicijo in menedžersko odobravanje dislociranega dela in parcelacije timov – delo je z razvojem mobilnih tehnologij postalo fleksibilno do te mere, da so lahko tele– oziroma dislocirani delavci začeli delati od kjerkoli. Tretji val virtualizacije dela je nastopil z nadaljnjim razvojem mobilnih in avdiovizualnih tehnologij ter družbenimi spremembami, ki jih je prinesla ekonomska kriza ter kasnejša recesija ob koncu preteklega desetletja. V tem obdobju so se številni teledelavci zaradi prestrukturiranja matične organizacije transformirali v svobodnjake oziroma prekarne delavce.

Kljub virtualizaciji ter digitalizaciji opravljanja dela pa delovni procesi, njihova racionalizacija ter učinkovitost še vedno zahtevajo zadostitev določenim socialnim potrebam, ki jih nudijo strukture formalnih organizacij in skupnosti, katerih člani so povezanih s formalnimi ter neformalnimi relacijami (Geisler 2001; Spinuzzi 2012; Assenza 2015). Delavec je lahko ob samostojnem oziroma individualnem delu podvržen psihosocialni odtujenosti oziroma alienaciji, ki sicer variira glede na stopnjo delovne monotonosti oziroma ustvarjalnosti. Čeprav je že Durkheim (2013/1893) izkustvo pomanjkanja oziroma spremembo socialnih norm kot spreminjajočega se stanja v odtujenost opisoval kot usmerjevalni proces posameznikovih vrednot in vedenja, je v tem primeru nujna ustrezna kontekstualizacija tega procesa v času tehnološko podprtega ter digitaliziranega dela in parcelacije odnosov med posamezniki (glej Bucher in Fieseler 2016).

Na tem mestu moramo opozoriti, da kljub hitremu tehnološkemu premiku in razvoju, post-industrijska delovna mesta ne prinašajo – kot bi se izrazila Šadl (2003, 76) – virtualnega raja<sup>50</sup>, ki bi pripomogel k poglobljenemu timskeemu delu in opolnomočenju ne glede na lokacijsko pogojenost. Glede na tehnološko deterministično predpostavko napredek neposredno vpliva na organizacijo dela ter realizacijo delovnega procesa. Ravno omenjena odtujenost ali alienacija delovnih posameznikov je tisti faktor, ki ga je potrebno upoštevati v obdobju uveljavitve informacijskih tehnologij, pri večji izobraženosti svetovne populacije, razvoju novih storitev, profesionalizaciji dela ter spreminjajoči se obliki zaposlitev in organizacijskih okolij (prav tam). Razvoj tehnoloških in digitalnih orodij v zadnjem desetletju je namreč pripeljal do možnosti parcelacije oziroma razbitja večjih (delovnih) projektov in s tem procesov na manjše enote (glej Bucher in Fieseler 2016), ki se jih razdeli med več izvajalcev znotraj ene organizacije ali time oziroma posameznike zunaj le-te (*angl. outsourcing*).

Individualizacija delovnih procesov lahko zaradi medosebnih relacij, ki temeljijo na odnosih ločenosti, prinaša odtujenost v odnosih z drugimi (v delovni proces vpetimi) posamezniki ter potencialna občutja izoliranosti oziroma izločenosti iz skupnosti, ki jo tvorijo sodelavci. Wellman (2001) na tem mestu popularizira izraz omrežni individualizem (*angl. networked individualism*), ki predstavlja odmik od klasičnega modela hierarhično oblikovane delovne organizacije ter v ospredje postavlja posameznika, ki deluje samostojno, čeprav vzporedno z uporabo novih tehnologij ostaja vpet v odnosne strukture ter informacijske tokove matične organizacije (glej Castells 2007). Torej – čeprav se je prenos podatkov z možnostjo tele- oziroma spletne prezenze in posledičnega operiranja z njimi znatno pohitril, ne smemo zanemariti pomena fizičnega okolja za izvedbo delovnih procesov (Pratt 2000). Ravno nasprotno – fizična delovna okolja in njihovo razumevanje v dobi pospešene digitalizacije odnosov postajajo vse pomembnejši (Malecki in Moriset 2007)<sup>51</sup>.

Vendar pa smo pred obravnavo delovnih okolij, njihove evolucije ter vzpostavljanja novih hibridnih prostorov primorani predhodno podrobneje obravnavati prožne oblike dela.

---

<sup>50</sup> Če se je v začetku 21. stoletja glede na takratno stopnjo razvoja telekomunikacijskih tehnologij še zanikalo predpostavko o procesu virtualizacije prostora kot enakovrednem partnerju pri procesih zaznave prostora s fizično zmožnostjo premika oziroma gibanja telesa po le-tem (Uršič 2003, 875), potem se je v slabih dveh desetletjih stanje s postopnim uveljavljanjem rabe orodij s pomočjo tehnologije navidezne resničnosti spremenilo (glej Williams 2015).

<sup>51</sup> To trditev bomo v prihajajočem poglavju o digitalizaciji delovnih okolij izzvali, in sicer s tem, ko bomo izpostavili razvoj navidezno resničnosti tehnologij v zadnjih dveh letih ter pospešen razvoj programskih vmesnikov, ki omogočajo posameznikom sestajanje v poljubno izbranem digitalnem prostoru.

Segmentacija slednjega bo pripomogla pri obravnavi vzpostavitve novih odprtih delovnih okolij, katerih namen ni zgolj omogočanje optimalnih delovnih pogojev, marveč želijo z aplikacijo ustreznega vrednotnega sistema spodbujati nastanek skupnosti ter s tem omrežij.

### **3.2 Spremembe na trgu dela in konceptualizacija prožnih oblik dela**

*»Kdo pravi, da zjutraj ne morem opravljati delo Uberjevega voznika, oblikovati spletnih strani tekom popoldneva in zvečer ponujati hrane v sklopu lastne dostave?«*

– Brian Rashid, 2016

Rashid (2016) ilustrira pogost primer delovanja prožnega delavca na hitro spreminjajočem se modernem trgu dela ter njegovo prekarizacijo. Čeprav se zdi predstavljen primer na prvi pogled privlačna oblika fleksibilizacije bivanjskega sloga posameznika ter svobodno prehajanje med poklici pa nas Smolej (2009, 200) opozori, da se prekarizacija dela nanaša predvsem na poslabšanje delovnih pogojev, zmanjševanje pravic prav iz naslova dela, posameznikovo prepuščenost samemu sebi, ko je le-ta nezmožen za delo (npr. bolezen itn.) ter slabe izhodiščne možnosti za spopad z nastalimi tveganji, kar je posledica manjše oziroma nične kolektivne povezanosti (glej Standen in drugi 1999). Predvsem pa primer kaže na prekarno obliko dela brez stabilnosti, temelječo na posledicah dohodkovne prožnosti (glej Standing 2014), kjer se ponudba usklajuje po trenutnem povpraševanju ter ustvarja pojav prožnosti dela, kar delodajalcem po Smoleju (2009, 200) poveča moč ter pospešeno spreminja klasične in relativno varne oblike zaposlitev v negotove in nestabilne. Iz tega naslova smo primorani predhodno obravnavati spremembe na modernem postfordističnem trgu dela ter nekoliko širše zastaviti našo obravnavo ter posledično konceptualizacijo prožnih oblik dela.

Beck (2001) in Standing (2014) mejnik prehoda iz obdobja relativne varnosti ter neprožnosti dela v postopni prehod naraščajoče negotovosti postavita v 70. leta preteklega stoletja, ko z globalno transformacijo in globalizacijo začnejo slabeti nacionalne ekonomije, kar izzove adaptiranje delovne organizacije glede na konkurenco ter posledično prilagajanje novim kapitalskim trendom. Korporativno prestrukturiranje organizacij je na Zahodu v 70. in 80. letih preteklega stoletja pripeljalo do odmika od tradicionalne oblike zaposlitve za polni delovni čas ter se začelo pregibati k prožnejšim oblikam dela (Handy 1991), padec paradigme redne in predvsem varne oblike zaposlitve pa je postal eno izmed glavnih gradnikov keynesianske ekonomije (Avdikos in Kalogeresis 2016). Handy (1991) za opis fragmentacije organizacijske strukture k prožnosti delovne sile razvije model deteljice (*angl. shamrock model*), ki delavce

segmentira na bazično oziroma stalno delovno silo (*angl. core workers*). Ta je s svojim poznavanjem organizacijskih procesov nujna za optimalno delovanje organizacije. Nadalje Handy (prav tam) nestalno delovno silo razdeli na pogodbeno dolgoročneje oziroma visoko specializirane delavce (*angl. specialized contractors*), ki se soočajo z zahtevnejšimi delovnimi procesi, vendar ne predstavljajo nujnega gradnika za delovanje organizacije, ter prožno delovno silo (*angl. flexible labor force*), ki zaobjema občasne delavce, katerih naloga je realizacija točno določenih in časovno jasno opredeljenih nalog<sup>52</sup>. Globalizacija trgov je torej pospešila "zaposlovanje" prožne delovne sile, ki je lahko z že omenjenim razvojem telekomunikacijskih tehnologij ter decentralizacijo delovne organizacije delo opravljala ceneje – v primeru visoko kvalificiranega dela le-to postane lokacijsko neodvisno. Tabela 3.1 povzema ta in identificira ostale osrednje dejavnike, ki so v zadnjih desetletjih spodbudili porast prožnih oblik dela.

**Tabela 3.1: Osrednji dejavniki za porast prožnih oblik dela**

#	Dejavnik
1	Globalizacija trgov
2	Transformacije družbe in preoblikovanje organizacij
3	Digitalna revolucija in razvoj novih tehnoloških orodij
4	Povečana potreba po ustvarjalnih procesih in s tem po kreativnih delavcih
5	Fleksibilizacija delovnih procesov in tendenca po odprtem inoviranju organizacij
6	Vzpostavitev globalnega trga fleksibilnih in visoko klasificiranih delavcev
7	Avtomatizacija človeških in digitalnih virov ter njihovega sodelovanja
8	Medmrežna povezanost in globalna prepletenost sveta

Vir: prirejeno in povzeto po Spinuzzi 2012; Liegl 2014; Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2015; Boudreau in drugi 2016.

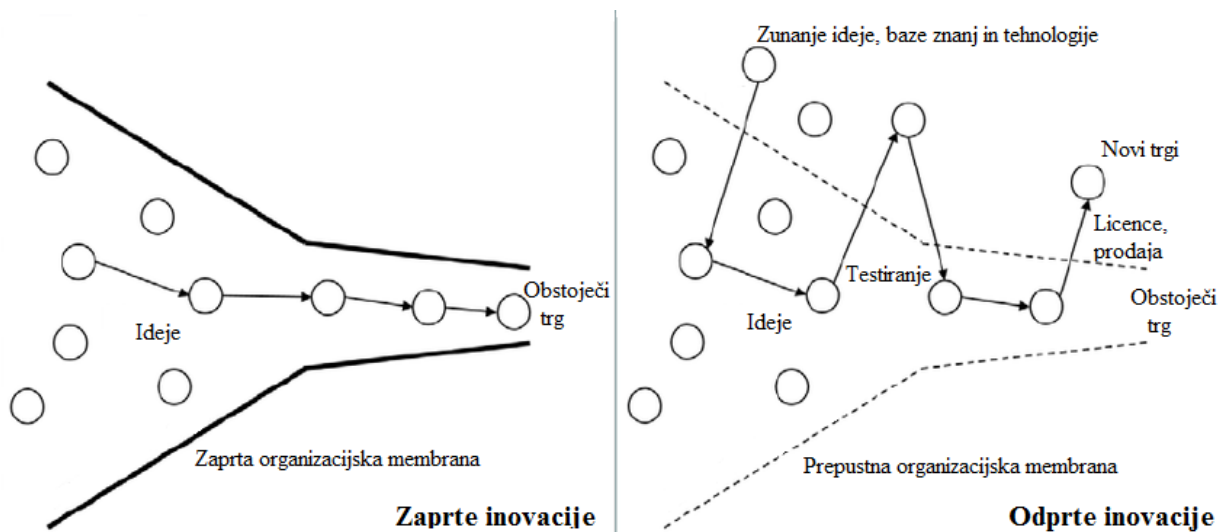
Na prelomu 20. in 21. stoletja so se organizacije vedno bolj pomikale k uporabi zunanjega fleksibilnega kadra in se odmikale od lastne delovne sile (Moriset 2014). Temu premiku je botroval nadaljnji razvoj odprtih inovacij (*angl. open innovation*). Gre za paradigmo, ki predpostavlja, da je za organizacije najoptimalnejša kombinirana uporaba tako notranjih kot tudi zunanjih človeških virov in s tem idej, kar organizaciji omogoča nadaljnji razvoj ter

<sup>52</sup> Groak (1994, 289) za segment prožnih delavcev uporabi izraz »oblačni delavci«, ki ilustrirano predstavi njihovo *ad hoc* naravo dela.



posledično dostop do utrditve (vodilne) vloge na že obstoječih trgih (Chesbrough in Crowther 2006). Spontane inovacije je že v drugi polovici 80. let preteklega stoletja začel nadomeščati planiran in organiziran razvoj tehnologij (Rus 1984). Predvsem pa lahko pri ustrezni adaptaciji organizacije nad načrtnim iskanjem ter učinkovito absorpcijo zunanjih idej govorimo o sistematičnem raziskovanju in spodbujanju notranjih in zunanjih virov, ki znatno okrepijo inovacijske zmožnosti organizacije ter s tem vplivajo tako na svoje prihodke kot tudi na samo rast (Gassmann in drugi 2010).

**Slika 3.1: Modela zaprtih in odprtih inovacij**



Vir: prirejeno in povzeto po Chesbrough (2003), Gassmann in drugi (2010) ter Egger in drugi (2016).

Kot lahko razberemo iz slike 3.1, se meje organizacije pri aplikaciji odprtega inoviranja v obliki lijaka transformirajo v prepustne membrane, kar omogoča zunanjim idejam, znanju in človeškim virom, da lažje prehajajo med zunanjimi in notranjimi raziskovalnimi ter razvojnimi procesi. S tem lahko notranji oddelki ali posamezniki lažje sodelujejo z zunanjimi ter jih ob ustreznem in učinkovitem menedžmentu vodijo skozi celotni inovacijski proces (Chesbrough 2003). Huizingh (2011) ob tem opozori, da ta sodelovanja načeloma niso časovno determinirana ter lahko trajajo krajši ali daljši čas. Ob realizaciji inovacije se lahko le-to v obliki produkta ali storite posledično ponudi ne zgolj obstoječemu trgu, marveč tudi novemu (Chesbrough 2003). Proces prehajanja med tipoma inoviranja je lahko postopen (prav tam), končna stopnja odprtega inoviranja pa je popolna prožnost pri izbiri kadra (Moriset 2014), ki

variira glede na trenutne organizacijske potrebe, zmožnosti, usmeritve ter načrte (glej Huizingh 2011)<sup>53</sup>.

Potreba po hitreje pridobljenih, predvsem pa večplastnih inovacijah, ki jih spodbudi aplikacija sistema odprtega inoviranja, se je v obdobju hitrega razvoja novih informacijskih in digitalnih tehnologij zaznavno povečala, saj konkurenčnost trgov zahteva razvoj vse kompleksnejših proizvodov in storitev v vse krajšem časovnem razponu. Fleksibilna delovna sila delovni organizaciji omogoča prehajanje med kadri ter hitro adaptacijo na trenutne potrebe, ki nastopijo znotraj izbranih delovnih procesov. Potreba po inovacijah je na prelomu tisočletja spodbudila nastanek kreativnih ekonomij (*angl. creative economies*) (glej Howkins 2002) ter vzporedni nastanek novega, inovativno usmerjenega ter multidisciplinarnega kadra prožnih delavcev (glej Cunningham 2002), ki so lokacijsko (dislocirano delo) in pogodbeno (nestalno) prilagodljivi.

Prožne oblike dela se tako razdelijo na svojo variabilno komponento, in sicer glede na časovni okvir izvedbe, delovne razmere ter okolje, kjer se izvaja določen delovni proces (glej tabelo 3.2) (Kanjuro Mrčela in Ignjatović 2015, 357). Potrebno je razumeti, da lahko po Krambergerju (1999, 95–96) v tem kontekstu na trg dela gledamo kot podrejenega strukturi povpraševanja na trgu dobrin in storitev ter elastičen oziroma fleksibilen in s tem obojestransko odziven, iz česa izhaja, da organizacije najemajo delovno silo, s katero maksimirajo profit ter minimizirajo stroške in tako dosežejo največjo korist. Trg dela je po Kajzerju (2007, 17) torej fleksibilen, fleksibilnost pa se s pozicije organizacije razdeli na notranjo numerično fleksibilnost (prilagoditev delovnega časa), zunanjo numerično fleksibilnost (možnost uporabe začasnih in delnih zaposlitev s fleksibilnostjo plač), notranjo funkcionalno fleksibilnost (prilagoditev spremembam v povpraševanju in tehnologiji) in zunanjo funkcionalno fleksibilnost (potek delovnih procesov z zunanjimi izvajalci).

---

<sup>53</sup> Huizingh (2011) glede na odprtost oziroma zaprtost organizacije do načina inoviranja in končne inovacije deli na zaprte (lastniško izoblikovana in zaščitena inovacija do katere je prišlo skozi proces zaprtega inoviranja), odprte zasebne inovacije (lastniško zaščitena inovacija do katere je prišlo skozi odprt proces inoviranja), javne inovacije (lastniško nezaščitena in javna inovacija do katere je prišlo načeloma v zaprtem procesu inoviranja, lahko pa tudi v odprtem) ter odprtokodne inovacije (inovacije javne narave in namenjene odprti rabi interesentov do katerih je prišlo načeloma v odprtem sistemu inoviranja).

**Tabela 3.2: Vrste prožnih oblik dela**

Časovni okvir izvedbe dela	Delovne razmere	Delovno okolje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delo za določen čas</li> <li>• Delo s skrajšanim delovnim časom</li> <li>• Gibljivi delovni čas (<i>angl. flexitime</i>)</li> <li>• Zgoščeni delovni teden</li> <li>• Letno določene ure</li> <li>• Fazna in delna upokožitev</li> <li>• Sezonski delavci</li> <li>• Priložnostni delavci</li> <li>• Delavci na klic (<i>angl. zero-hours contracts</i>)</li> <li>• Začasna prekinitvev poklicne kariere (<i>angl. sabbaticals</i>)</li> <li>• Nadurno delo</li> <li>• Izmensko delo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delitev dela/delovnega mesta</li> <li>• Kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest</li> <li>• Pogodbe za opravljeno delo</li> <li>• Neodvisni delavci v svobodnih poklicih (<i>angl. freelancers</i>)</li> <li>• Neodvisni izvajalci (<i>angl. portfolio workers</i>)</li> <li>• Samostojni podjetniki (<i>angl. independent contractors</i>)</li> <li>• Svetovalci</li> <li>• Delavci najeti prek zaposlovalnih agencij</li> <li>• Pomožni in nadomestni delavci</li> <li>• Delavci najeti s strani skupine delodajalcev</li> <li>• Stažisti in pripravniki (<i>angl. interns</i>)</li> <li>• Množično delo (<i>angl. crowd labour</i>)</li> <li>• Sodelovalno zaposlovanje (<i>angl. collaborative employment</i>)</li> <li>• Delo na osnovi vrednotnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delo od doma/delo na domu</li> <li>• Teledelo</li> <li>• Prožnost delovnega okolja (<i>angl. flexiplace</i> kot nadpomenka / <i>hotelling, hotdesking in shared-desk</i> kot forme)</li> <li>• Sodelo</li> </ul>

Vir: Prirejeno in povzeto po Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2015, 357).

Weil (2017) za opis fleksibilnih delavcev v korelaciji z njihovim (neobstoječim oziroma občasno obstoječim) delovnim mestom uporabi metaforičen izraz razpokanega delovnega okolja (*angl. fissured workplace*). S tem opozori na nestalna delovna okolja in s prisposodbo razpok pokaže na nestabilne pogoje pogodbenega dela. Sem lahko uvrstimo vse od nerednih prihodkov, nekonsistentne karijerne poti pa do fizične varnosti in skrbi za zdravje, čemur botruje – Weil (prav tam) tukaj sicer meri na *Združene države Amerike* – težje dostopno

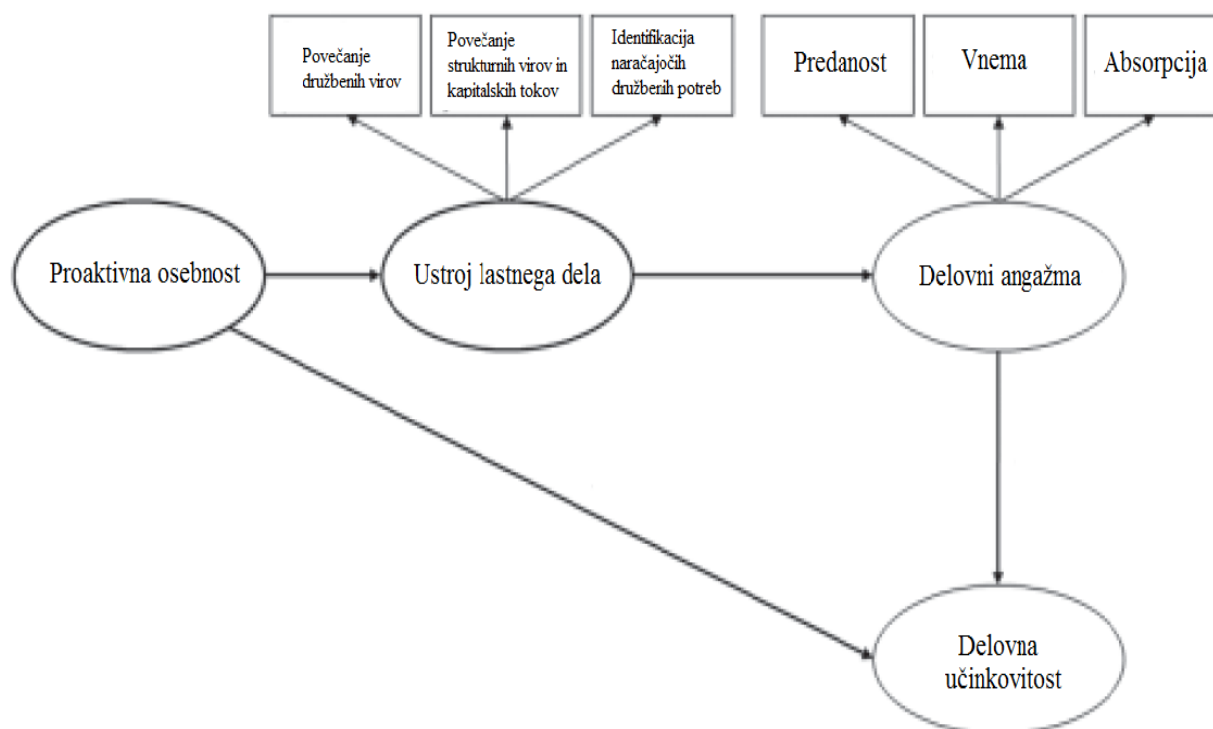
zdravstveno zavarovanje ter vzporedna izpostavljenost stresu, izgorelosti in drugim nevarnostim za zdravje. Ignjatović (2002, 42) bi ob tem opozoril, da fleksibilizacija trga dela znotraj razvitih gospodarstev in vzporedno spreminjanje demografske strukture izbrane družbe predstavlja visoko tveganje, saj začasnost zaposlitve prinaša manjšo varnost ter večje tveganje v primerjavi z rednimi oblikami zaposlitve na trgu delovne sile. Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2015, 35) sta podala oceno, da se fleksibilni trg dela v preteklosti zaradi tega ni razvijal v pozitivno smer, kar je prožne delavce popeljalo v t.i. nezaželeno prožnost ter s tem prekarnost.

V kontrastu z neprostovoljno fleksibilnostjo pa Sicherl (2003, 19) izpostavi prostovoljno fleksibilnost, ki označuje delovno aktivne posameznike, ki se lahko dodatnega dela poslužijo bodisi v okviru standardne zaposlitve<sup>54</sup> bodisi samostojno oziroma brez zaposlitvene predispozicije. Slednje se aktualizira predvsem za visoko kvalificirane posameznike ali posameznike, ki posedujejo izbrane, na trgu pogosto iskane veščine. Visoko kvalificirani prožni delavci s specializiranimi znanji tako tvorijo ustvarjalni razred. Tvorijo pa ga predvsem tisti posamezniki, ki delujejo v polju znanosti, novih tehnologij, izobraževanja in kulture (Florida 2005). Njihova agenda je inoviranje in ustvarjanje tako novih vsebin kot tehnologij ter ponujanje novih vsebin družbi in trgu (prav tam). Poleg tega pa ustvarjalni posamezniki z inovativno produkcijo (oziroma optimizacijo obstoječega) stremijo k ustroju lastnega dela (*angl. job crafting*) (glej Wrzesniewski in Dutton 2001; Oldham in Hackman 2010; Bakker in drugi 2012; Petrou in drugi 2012). Obstoječa diskusija o ustroju lastnega dela se je sicer v prvem desetletju po prehodu v novo tisočletje opirala na personalizacijo delovnih vlog in produkcijske vrednosti posameznika, vpetega v določeno organizacijo ter s tem na določeno delovno mesto. Po hitro naraščajočem vzponu prožnih oblik dela in posledičnega samozaposlovanja po l. 2010 pa se v ospredje postavi pomen inoviranja storitev ter ustvarjanja novih delovnih priložnosti (glej Born in Witteloostuijn 2013; D'Cruz in Noronha 2016; Kuhn 2016). Bakker in drugi (2012) vzpostavijo model ustroja lasnega dela, ki kaže korelacijske komponente, potrebne za uspešno izpeljavo procesa, ne glede na obliko prožnega dela (slika 3.2).

---

<sup>54</sup> S tendenco po dodatnem zaslužku.

**Slika 3.2: Model ustroja lastnega dela**



Vir: prirejeno in povzeto po Bakker in drugi (2012).

Ključna komponenta modela je proaktivna osebnost posameznika, ki kaže samoiniciativne vzgibe pri optimizaciji obstoječega ali pri ustvarjanju novih delovnih procesov in se na ta način odmika od pasivnosti. Ustroj lastnega dela je lahko dosežen ob identifikaciji širših družbenih in strukturnih potreb, alokaciji razpoložljivih ter špekulaciji novih kapitalskih tokov in vzporedna zaznava naraščajočih potreb družbe. Stopnja uspešnosti realizacije zastavljene delovne naloge in optimalnost izvedbe delovnih procesov, povezanih z njo, so odvisni od treh komponent, in sicer predanosti do dela, delovne vneme in motivacije ter (hitre) absorpcije podatkov oziroma zahtevanih resursov za realizacijo zastavljene naloge. Delovna učinkovitost se ne odraža zgolj v hitrosti realizacije delovnega procesa, marveč predvsem v stopnji inovativnosti in kvaliteti njegove izvedbe (prav tam). Bakker in drugi (prav tam) na tem mestu poudarijo pomen organizacijske podpore. Sem uvrščamo povratne informacije oziroma odziv, ki ga posameznik dobi pri inoviranju, podporo in posledično motivacijo s strani sodelavcev, potencialno pomoč pri razvoju ter znanje, ki je pomembno za nadaljnjo rast inovativnega produkta oziroma storitve.

Visoko kvalificirani fleksibilni delavci, ki uporabljajo računalnik oziroma druga primerljiva tehnološka orodja lahko s povezljivostjo v medmrežje delovne procese digitalizirajo ne glede na lokacijo. Mlinar (2008b, 57) nas ponovno opomni, da razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij presega enostavno polarizacijo, saj se pri domu kot primarnem in delovnem okolju kot sekundarnem bivanjskem prostoru uveljavlja težnja k vseprisotnosti ter nezamejeni prezenci. S tega vidika lahko visoko kvalificirane fleksibilne delavce izvezamo iz klasične konceptualizacije teledela (glej Jackson in van der Wielen 1998) – ob namernem neupoštevanju formalnih in neformalnih dejavnikov, ki pogojujejo posameznikovo bivanje – ter jih označimo za mobilne delavce oziroma digitalne nomade<sup>55</sup>, saj lahko v izbranem časovnem intervalu potencialno zamenjajo lokacijo in zadani delovni proces opravijo od kjerkoli in za kogarkoli.

Kleinrock (1996) za opis dela digitalnih nomadov retorično uporabi besedi "*kjerkoli, kadarkoli*", kar smo v globoko digitaliziranem in globalno omrežno prepletenem svetu primorani problematizirati. Makimoto in Manners (1997) sta prvič uporabila besedno zvezo "digitalni nomad" ter posameznika definirala kot potujočega oziroma mobilnega delavca, ki se giblje po urbanem in inter-urbanem okolju ter za svoje nestalno delovno mesto izbira statična okolja, kot so kavarne ali letališča<sup>56</sup> ter mobilna okolja, kot so letalo, avtobus ali vlak<sup>57</sup>. Medtem ko je bila mobilnost še v zadnjem desetletju 20. stoletja povezana s potujočimi delavci oziroma tistimi, ki so bili za realizacijo določenega delovnega procesa primorani potovati, se je definicija mobilnega delavca s tehnološkim napredkom ter novimi tehnologijami spremenila – sprememba lokacije je v veliki meri postala preferenčnega domena posameznika. Še več, danes lahko za mobilnega delavca pogosteje označimo posameznika, ki se v določenem časovnem obdobju giblje na relativno majhnem območju<sup>58</sup> (Liegl 2014). V kontekstu doktorske disertacije je tako ključno razumevanje lokacijske komponente prožnega dela.

---

<sup>55</sup> Müller (2016, 345) opozori na rabo sopomenk za digitalnega nomada ter jih tako imenuje tudi neo-nomadi, globalni nomadi, moderni nomadi ali novi nomadi.

<sup>56</sup> Letališča niso več zgolj urbana in tranzitna območja, marveč jih lahko z vidika modernega mobilnega delavca obravnavamo tudi kot v določenem časovnem razponu uporabljena hibridna pisarniška okolja, saj omogočajo vse za realizacijo delovnega procesa, t.j. dostop do spleta, električnega omrežja, sedišč in živil (Ellison Schriefer 2005; Liegl 2014).

<sup>57</sup> Perry in drugi (2001) so sicer transportna sredstva kot so avtobusi, letala ali vlaki v kontekstu rabe s strani mobilnega delavca označili z neizrabljenim ali 'mrtvim' časom (*angl. dead time*), saj gre za časovno zamejen dogodek, znotraj katerega mobilni delavec ne more opravljati svojega delovnega procesa, ker nima dostopa do ustrezne infrastrukture. Vendar pa se slednje z vidika delovne realizacije spreminja, saj vedno več transportnih ponudnikov ponuja osnovno infrastrukturo v obliki plačljivega ali brezplačnega spletnega dostopa ter ostalih dobrin, kot je dostop do električnega omrežja, toplih napitkov itn.

<sup>58</sup> Liegl (2014) kot majhna območja predstavlja mestne soseske oziroma njihove notranje meje.

### 3.3 Lokacijska komponenta prožnega dela

*Informacijske tehnologije so osvobodile delo spon lokacije in časa. Da bi opravili naloženo delo se nam ni potrebno več voziti na delovno mesto. Teledelo bo družbi privarčevalo na tisoče sodov fosilnih goriv in drastično zmanjšalo stresnost dela. Pa vendarle – bo popularizacija teledela pripeljala novo upanje v prihodnost ali morda ljudi pozaprta v elektronske kletke?*

– Lotte Bailyn, 1989

Stone in Luchetti (1985) sta delovno okolje teledelavcev oziroma njegovo percepcijo pogojevala z njihovo trenutno lokacijsko prezenco, Bailyn (1989) pa je kot eden izmed prvih raziskovalcev vzpostavil dvom v novo pretočnost dela ter njegovo realizacijo ne glede na lokacijo posameznika. Že Toffler (1981) je namreč za opis dislociranega delovnega okolja zgodnjih teledelavcev uporabil izraz elektronske kolibe (*angl. electronic cottage*), torej prostora, ki je (oziroma v časovni umestitvi avtorjevega pisanja – bo) nastal zaradi decentralizacije informacijskih omrežij. Čeprav je Toffler (prav tam) na osnovi kvalitativno osnovanih domnev napovedal, da bo do začetka 90. let preteklega stoletja 35 do 45 odstotkov zahodne aktivno delovne populacije svoje delo opravljajo dislocirano, je bila rast teledela veliko počasnejša. Geels in Smit (2000, 875–876) sta ocenjevala, da so bile ta in nekatere druge projekcije porasti teledela kot fleksibilne oblike dislociranega dela, ki s pomočjo rabe informacijskih tehnologij omogoča delavcu realizacijo (svojega) delovnega procesa od kjerkoli, napačno osnovane zaradi manka kvantitativnih podatkov, pridobljenih s strani študij učinkov ter perspektiv (glej Hamer in drugi 1991; Crossan in Burton 1993; Teo in drugi 1998; Baruch 2000) tako s strani posameznih delavcev kot tudi s strani organizacij.

Z vidika teledelavca lahko problematiziramo ergonomsko in infrastrukturno neustreznost domačega okolja, ki se v primeru teledela transformira v delovno okolje (Geels in Smit 2000, 875). Prav tako imajo lahko potencialni teledelavci občutek izostanka od dogajanja znotraj organizacije, predvsem z vidika izključenosti v tokove neformalnega komuniciranja, ki potekajo na določenih točkah znotraj organizacijskega okolja, kjer se odvije največ neformalne komunikacije med delavci (prav tam)<sup>59</sup>. Neformalna komunikacija je med teledelavci veliko redkejša kot med delavci, ki so v vsakodnevem ali občasnem medsebojnem kontaktu (Blithe

---

<sup>59</sup> Pomene neformalne konverzacije ob slednjih točkah lahko označimo za učinek vodne fontane (*angl. water-cooler effect*), torej stičnega mesta znotraj organizacijskega okolja, kjer se posamezniki naključno srečujejo ter kjer se odvije največ spontane komunikacije (Hanna in drugi 2011).

2014, 64)<sup>60</sup>. Golden in drugi (2008, 1413) opozorijo na negativne posledice t.i. profesionalne izolacije (*angl. professional isolation*), ki lahko prinaša višjo stopnjo nezadovoljstva, upad organizacijske pripadnosti in odtujenosti od sodelavcev, kar vpliva na delavčevo produktivnost z vidika (ne)učinkovitosti, zmanjšanjem tendence po osvajanju novih znanj ter upadu želje po doprinosu z inovativnostjo. In pa – pri teledelu lahko zaradi dela od doma pride do zameglitve meje med posameznikovim zasebnim bivanjem ter njegovim profesionalnim življenjem (*angl. spill-over*), kar v grobem pomeni, da se vzorci z delovnega mesta (npr. stres) prenašajo v domače okolje in obratno (Standen in drugi 1999).

Mlinar (2003, 1014) pravi, da vrnitev dela na dom ne pomeni vračanja v predindustrijsko dobo, marveč predstavlja visoko stopnjo individualizacije dela in posameznikovega bivanja. Individualizacija delovnih procesov in vzporedna rast tega novega segmenta aktivne delovne populacije je pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Oldenburg (1989) je kot prvi življenjski prostor označil dom ter delovno mesto oziroma okolje kot drugi življenjski prostor. Znotraj teh okolij interakcija med skupinami posameznikov (tj. družina znotraj primarnega oziroma prvega življenjskega prostora oziroma sodelavci znotraj drugega oziroma sekundarnega življenjskega prostora) poteka po vnaprej predvidenih in predvsem predvidljivih vzorcih. Na drugi strani pa lahko govorimo o tretjih ali terciarnih življenjskih okoljih, katerih namen oziroma naloga je spodbujanje skupnostnih procesov, predvsem z največkrat spontanimi ali delno načrtovanimi, ohlapno strukturiranimi ter prevladujočimi neformaliziranimi interakcijami. Kot tretje življenjske prostore največkrat prepoznamo kavarne, knjižnice, restavracije in mestne parke, ki zaradi tega pogosto postanejo začasno delovno okolje teledelavcev (Spinuzzi 2012).

Če smo izpostavili nekatere negativne aspekta teledela z vidika posameznika, kot je na primer zabris meje med posameznikovim zasebnim ter profesionalnim življenjem, preučimo še ostale tako negativne kot tudi pozitivne učinke, ki jih ima teledelo na posameznika (glej tabelo 3.3)<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Slednje se bo lahko v prihodnje spremenilo. Kot bomo prikazali v nadaljevanju našega dela, se delovna okolja vse bolj digitalizirajo, tehnološke inovacije pa prinašajo razvoj novih orodij, kot je na primer virtualna resničnost, ki bodo omogočila pristnejše stike, učinkovitejšo komunikacijo in kar je verjetno najpomembneje – čustveno zaznavo sogovornika.

<sup>61</sup> Maruyama in Tietze (2012) sicer opozorita, da je identifikacija tako negativnih kot tudi pozitivnih učinkov teledela na posameznika večplastna, saj se je teledelo v zadnjih desetletjih, predvsem z razvojem novih telekomunikacijskih tehnologij temeljito razvijalo. Ne zgolj da so se slednje v zadnjih letih močno pocenile ter tako omogočile (vsakemu) posamezniku rabo specifičnih orodij ter nepretrgano povezanost do spleta, temveč je njihova množična raba pripeljala do koncentracije prožnih delavcev na določenih področjih ter s tem ustvarila močno konkurenco. Če je tako teledelo v 90. letih omogočalo konkurenčni zaslužek, lahko na prelomu tisočletja



Maruyama in Tietze (2012) kot eno izmed glavnih negativnih aspektov teledela izpostavita manko sociabilnosti s sodelavci, ki se odvije v delovnem okolju organizacije, predvsem pa (spontane) socializacije ter tkanje novih relacij. Golden in drugi (2008) poudarijo, da teledelavec kljub neprestani povezanosti s spletom ter s tem z delovno organizacijo, ne osuje pristnega ter enakega stika kot z neposredno komunikacijo ter interakcijo s sodelavci. S tega vidika govorimo o posredni izolaciji. Prav tako ima teledelavec v primeru opravljanja delovnih procesov z doma praktično nične možnosti spontanega stika ter načrtne socializacije. Zaradi tega tako teledelavci kot ostali prožni delavci kažejo tendenco po uporabi tretjih življenjskih prostorov, kot so na primer kavarne.

**Tabela 3.3: Pozitivni in negativni aspekti teledela z vidika posameznika**

<b>Pozitivno</b>	<b>Negativno</b>
Lastno razporejanje časa in izpolnjevanja delovnih obvez z vidika preživljanja osebnega časa (samostojno, s partnerjem ali družino)	Prekrivanje in morebitna nekompatibilnost delovnih ali zasebnih obveznosti
Optimizacija časa z vidika manka dnevne poti na delovno mesto	Manko morebitne spontane socializacije in rekreacije med potjo na delovno mesto
Lažja koncentracija in s tem večja delovna produktivnost	Manko socializacije s sodelavci na delovnem mestu in nevarnost posredne izolacije

Vir: Wellman in drugi (1996); Wicks (2002); Mlinar (2003); Martínez-Sánchez in drugi (2007); Maruyama in Tietze (2012); Ojala in drugi (2014).

Kontrastno izpostavimo še pozitivne aspekte dislociranega dela. Posamezniki si lahko kljub vsemu svobodno razporedijo čas za realizacijo delovnih procesov, kar pomeni, da lahko ob tej predpostavki več časa preživijo samostojno, s partnerjem ali širšo družino. Vendar pa je ob tem ponovno potrebno izpostaviti nasprotni pol. Nove tehnologije so zaradi neprestane vpetosti posameznika v informacijske tokove zabrisale meje med njegovim formalnim in neformalnim bivanjem. Poleg tega so nove tehnologije ter vzporedna fleksibilizacija trga dela, ki je prvotno izhajala iz tokov globalizacije, znatno pa se je stopnjevala s svetovno gospodarsko krizo preteklega desetletja ter posledičnim vstopom pretežnega dela svetovnega gospodarstva v

---

že govorimo o odmiku od klasične oblike teledela (torej daljšem delovnem razmerju z izbrano organizacijo) k delu na klic ter s tem naraščajočem razredu prekariata (glej Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2015).

ekonomsko recesijo, pospešili razvoj prekarnih oblik dela (Kubatova 2016, 147). V kolikor teledelavec torej ne opravlja dela za enega oziroma več odjemalcev v določenem in zaporednem časovnem obdobju, ga ekonomija na poziv preobrazi v prekarne delavca. Kompetentnost, ki jo med drugim posredno spodbujajo spletne agencijske platforme, kot je na primer *Fiverr*<sup>62</sup> (glej Lee in drugi 2015), zahteva od posameznika hitro in neprestano odzivnost na posredovano naročilo. S pogojevanjem posameznikove eksistence torej težko izpostavljam svobodno razporejanje časa v primeru, ko delovno aktivni posameznik bodisi zaradi družbenih okoliščin bodisi zaradi svoje kompetence na izbranem področju ne uspe doseči ustrezne višine mesečnega dohodka, ki bi mu omogočil zadovoljivo kvaliteto življenja.

Druga dva identificirana pozitivna parametra tele- oziroma dislociranega dela sta tako optimizacija časovne komponente z vidika izogiba dnevne poti na delovno mesto ter lažja koncentracija in s tem večja delovna produktivnost. S časovno optimizacijo merimo na čas, ki ga posameznik prihrani z dnevno potjo na delovno mesto ter na ustreznost raznolikosti prostorsko-časovne ritmike delovanja, ki jo imajo različni posamezniki (glej Hennessy 2008). Mlinar (2003, 1017) na tem mestu ponovno opozori na vzporedni vpliv informatizacije, digitalizacije ter globalizacije, ki povečujejo potrebo in možnosti za večjo raznovrstnost in razgibanost življenjskih stilov ter individualizacijo časovno-prostorskih poti, kar ima (lahko) daljnosežne posledice za organizacijo življenja na lokalni ravni. Problematizacija časovne obremenitve je pogostejša v večjih mestih, kjer posamezniki v povprečju porabijo več časa za prihod na delovno mesto. Če k temu dodamo še predpostavko delovne obremenitve, ki izključuje standarde 8-urnega delovnika ter bodisi zaradi konkurenčnosti bodisi zaradi drugih vzgibov delovne organizacije povečuje povprečni obseg delovne obremenitve posameznika, potem lahko izpostavimo daljnosežno časovno obremenitev posameznika ter njen vpliv na kvaliteto bivanja<sup>63</sup>. Delo od doma oziroma iz prostorov samostojno izbrane lokacije (npr. iz kavarne, telecentra itn.) tako ponuja zadovoljivo alternativo.

Tretji pozitivni aspekt, ki smo ga identificirali zgoraj, je lažja koncentracija in minimizacija motečih vplivov ter vzporedno večje udobje ob delu in višja delovna produktivnost. Izbrano delovno okolje ima lahko za posameznika moteče vplive. Sem spadajo neustrezna temperatura, hrup, premalo svetlobe, prevelika ali premajhna vlažnost ter moteči dejavniki, ki izhajajo iz

---

<sup>62</sup> Podobne platforme so *Roundshelf*, *Zeerk*, *GigBucks* in *Designhill*.

<sup>63</sup> Preobremenjenost, kasnejše odločanje za oblikovanje družine in otroke, stres in izgorelost so najpogostejši dejavniki časovne preobremenitve posameznika.

človeških virov (Ouye 2011, 11). Vendar pa nas Parrino (2013) opozori na negativne vidike dela od doma. Sem spada pomanjkanje potrebne infrastrukture (npr. pisarniškega materiala, tiskalnikov itn.), predvsem pa domači prostori ne morejo nadomestiti klasičnega pisarniškega okolja zaradi nezaznavne podpore drugih uporabnikov, neizvajanja (moderiranih) procesov povezovanja s strani upravljalca prostora, omejene interakcije med uporabniki ter neobstoječe organizacijske kulture, na podlagi katere bi se lahko uporabniki samoidentificirali ter posledično formirali v skupnost z vzpostavljenimi normami in medsebojno potrjenimi vrednotami.

Znotraj tabele 3.4 smo identificirali pozitivne in negativne aspekte teledela z vidika organizacije. Nadaljujmo z oceno produktivnosti posameznikov ter izolacije motečih vplivov, ki izhajajo iz delovnega okolja ter posplošimo, da je bila paradigma teledela osnovana na predpostavki večje produktivnosti dela iz domačega okolja. Poleg tega temelji na optimizaciji stroškov z redukcijo izdatkov za delovne površine, saj te niso več potrebne (glej Illegems in Verbeke 2004). Iz tega naslova lahko delovna organizacija z uvedbo ter spodbujanjem teledela kot dislociranega dela svojih zaposlenih doseže večjo fleksibilnost pri realizaciji delovnih nalog. Vendar pa je potrebno izpostaviti, da se nekaterih delovnih procesov ne more opraviti s posameznikovega doma. To je predvsem značilno za nekatere visokokvalificirane ter zahtevnejše delovne procese, ki vključujejo bodisi rabo visokotehnoloških orodij bodisi osebe (oziroma sodelavce), ki bi z njimi upravljali<sup>64</sup>. V kolikor organizacija sprejme odločitev za nakup ustrezne tehnične opreme, se vzporedno povečajo stroški ter postavi vprašanje smotrnosti nakupa orodja, ki bo predmet individualne rabe oziroma rabe manjšega kroga posameznikov. V 80. in začetku 90. let so se s tega naslova najprej začeli uveljavljati telecentri oziroma delovna središča za teledelavce, ki so bili vzpostavljeni kot alternativne delovne površine na določenem območju oziroma kraju, kjer matična organizacija ni imela drugega delovnega okolja<sup>65</sup> (glej Morelli 2003), kasneje pa še namenski prostori, ki so ponujali občasni najem delovnih površin.

---

<sup>64</sup> Na tem mestu bi lahko izpostavili rabo visokotehnoloških orodij, kot je na primer 3d tiskalnik, ki industrijskemu oblikovalcu omogoča odtis prototipa. V zadnjih letih so se 3d tiskalniki sicer izdatno pocenili ter omogočajo hitro prototipiranje na domu oziroma v izbranem okolju, vendar se navkljub temu za doseganje industrijskih standardov potrebuje dražja, tehnološko bolj izpopolnjena orodja ter visokokvalificirane upravljalce.

<sup>65</sup> Kot primer lahko navedemo podeželska oziroma ruralna območja, kjer so se telecentri uveljavili ne zgolj zaradi stalne ali občasne potrebe po delovnih površinah, marveč zaradi tehnoloških vidikov, kot je na primer slaba pokritost ter s tem otežena dostopnost do svetovnega spleta (Rao 2008). Mercer (2006) ob tem osnuje argumentacijo, da imajo lahko telecentri pozitivne učinke ne zgolj za izbrano delovno organizacijo, temveč za lokalno družbo, izpostavi se temelj in s tem smernice za modernizacijo določenega območja.

Kot negativni vidik teledela z vidika organizacije izpostavimo še težji nadzor delovne organizacije nad vmesnimi rezultati posameznika, kar lahko – ob predpostavki neučinkovitega ali celo celostnega neizvajanja – pripelje do ogrožitve izbranega delovnega procesa ter njegove realizacije.

**Tabela 3.4: Pozitivni in negativni aspekti teledela z vidika organizacije**

<b>Pozitivno</b>	<b>Negativno</b>
Optimizacija stroškov z redukcijo izdatkov za delovno/pisarniško površino	Povečanje stroškov zaradi (do)nakupa ustrezne tehnične opreme posameznikov
Povečana produktivnost posameznikov zaradi izolacije motečih vplivov, ki izhajajo s strani sodelavcev v istem prostoru oziroma znotraj pisarniškega okolja	Težji nadzor organizacije nad delom in vmesnimi rezultati posameznika
Večja fleksibilnost dela in izpolnjevanje delovnih nalog	Nekatere delovne naloge ne omogočajo izvedbe od doma

Vir: Wellman in drugi (1996); Wicks (2002); Mlinar (2003); Illegems in Verbeke 2004); Martínez-Sánchez in drugi (2007); Maruyama in Tietze (2012); Ojala in drugi (2014).

Obravnavo lokacijsko (ne)pogojenega dela od nas zahteva razumevanje evolucije razvoja delovnih okolij, predvsem zaradi družbenih trendov naraščanja samozaposlovanja ter prekarizacije delovno aktivne populacije.

## 4 FLEKSIBILIZACIJA DELOVNIH OKOLIJ

### 4.1 Evolucija razvoja delovnih okolij v 20. in 21. stoletju

*»Potreba po centraliziranem in sodelovalno usmerjenem delovnem okolju je temeljna paradigma razvoja učinkovite organizacije.«*

– Andrew Laing, 1991

Pred slabim desetletjem je bilo zanimanje za nova inovativna okolja vsebinsko in prostorsko osredotočeno ter zamejeno na delovne organizacije (Mlinar 2008a, 228), danes pa smo zaradi v prejšnjih poglavjih orisanih tehnoloških, ekonomskih in družbenih premikov ter sprememb ravno s prostorsko–sociološkega vidika primorani celoviteje obravnavati nova (delovna) okolja, ki načrtno ali spontano spodbujajo ustvarjalne in inovacijske procese. Evolucijo pisarniških delovnih okolij moramo iskati v 19. stoletju, ko se je pojavila potrebna po koordinaciji in vodenju hitro rastoče in razvijajoče se industrije (Duffy in drugi 2003), katere rast je bila pogojena z avtomatizacijo in vzporedno širitvijo poklicnih profilov (Rus 1984). Na prehodu v 20. stoletje je del delovno aktivne populacije začel prehajati iz manufakture industrijskih okolij v administrativno ustrojene pisarniške prostore, ki so postajali upravna središča ter se generalizirali kot postfordistična delovna okolja (Laing 1991, 18–19). Prehod k odprtim delovnim okoljem ter posledična optimizacija delovnih procesov s spodbujanjem medosebne interakcije in vključevanjem v delovne skupine oziroma time je ključna premisa naše analize delovnih prostorov souporabe 21. stoletja<sup>66</sup>.

Osrednja paradigma oblikovanja pisarniških prostorov je postala zahtevna naloga obvladovanja in regulacije časa posameznika, ki je bil namenjen vpetju v delovni proces in njegovo realizacijo. Delavca je bilo potrebno izolirati od njegovega neformalnega bivanja oziroma družine in s tem domovanja ter habitatnega okolja in ga za določeno število ur na teden napotiti v prostor s centralizirano strukturo upravljanja, kjer je lahko opravljal zahtevnejše miselne ali manufakturne procese ter s tem zadane naloge (prav tam). Do konca 19. stoletja so se gradila poslopja, ki so bila namenjene administrativnemu upravljanju, delovne površine pa so bile prilagojene funkcionalistični zasnovi stavbe, kjer je bila v ospredju stroškovna

---

<sup>66</sup> Z besedno zvezo odprtih delovnih okolij merimo na odprte, fizično nezamejene oziroma čim manj zamejene pisarniške prostore z modularnim pohištvo, ki omogočajo visoko stopnjo fleksibilizacije ter raznolikosti izvedbe delovnih procesov in ugodnimi ter uporabnikom prilagojeni pogoji, kot so ustrezna ventilacija, vlažnost ter svetlost prostorov (Oldham in Brass 1979; Hedge 1982; Sundstrom in drugi 1994; Hassanain 2006).

optimizacija, lokacija, obstoječe tehnologije ter arhitekturni trendi obdobja (Arnold 1999, 42). Delovni procesi so zaradi potrebne naravne svetlobe vse do kasnejše standardizacije rabe električne razsvetljave potekali podnevi, prav tako pa je bila problematična naravna ventilacija (prav tam). Zaradi danih pogojev se je postavljalo vprašanje, kako delovne površine ustrezno prilagoditi ter zagotoviti učinkovitost delovnega okolja.

Na tem mestu je nastopil Taylorizem<sup>67</sup>, gibanje s ciljem odpravljanja pomanjkljivosti v produkcijskem procesu ter (re)organizacije delovnega mesta z namenom optimizacije delovnih okolij ter posledičnim dvigom produktivnosti (Bain in drugi 2002). Drucker (1993) poda oceno, da se je predhodno produktivnost delavcev pogojevala z neposredno prisilo v učinkovito delo ter dolge delovne ure s prepričanjem o poenoteni izvedbenih procesih. Taylorizem je analiziral delovne procese ter delo normiral z elementi motivacije. Predvsem pa je z racionalizacijo dela dosegel posredni dvig delavčeve produktivnosti (prav tam). Nov mejnik v razvoju ter evoluciji pisarniških okolij je bil postavljen na začetek 20. stoletja z odprtjem *Larkinove* administrativne stavbe (*angl. Larkin Administration Building*) v mestu *Buffalo* v ameriški zvezni državi *New York* (slika 4.1), katere notranji prostori so bili zasnovani s centralno pozicijo osrednje zastekljene pisarne, okoli katere so bile postavljene odprte delovne površine (Markland 1995, 16). Centralizirani ustroj dela s sistematizacijo, redom in predvsem učinkovitostjo je bil med Tayloristi visoko cenjen (Haynes 2007). Centralizacija ter funkcionalizacija pisarniških okolij se je standardizirala postopoma in tako še do sredine 50. let preteklega stoletja govorimo o t.i. papirnatih tovarnah (*angl. paper-factory offices*), saj so pisarne glede na tipologijo dela, t.j. neosebne in dehumaniziranem procesiranju administrativne dokumentacije (na papirju) še vedno odsevale produkcijski proces manufaktur (Hassanain 2006, 214–215). Delovni prostori so sovpadali z zasnovo zgradbe, ki je oddelke organizacije ločevala na več prostorov ter s tem oteževala funkcionalno komuniciranje, interakcijo ter sodelovanje. Oddelki so bili vzporedno s tem manjši. Področje nadzora (*angl. span of control*) oddelčnih vodij je po večini obsegalo manj kot pet delavcev, ki so bili razporejeni po manjših delovnih prostorih in s tem omogočalo lažjo koordinacijo (glej Keren in Levhari 1979).

---

<sup>67</sup> Poimenovan po *Fredericku Taylorju* ter s sopomenko znanstvenega menedžmenta, izraza, ki ga je v začetku 20. stoletja uvedel Louis Brandeis (glej Kraines 1960).

**Slika 4.1: Larkinova administrativna stavba in zgodnja zasnova odprti delovnih prostorov**

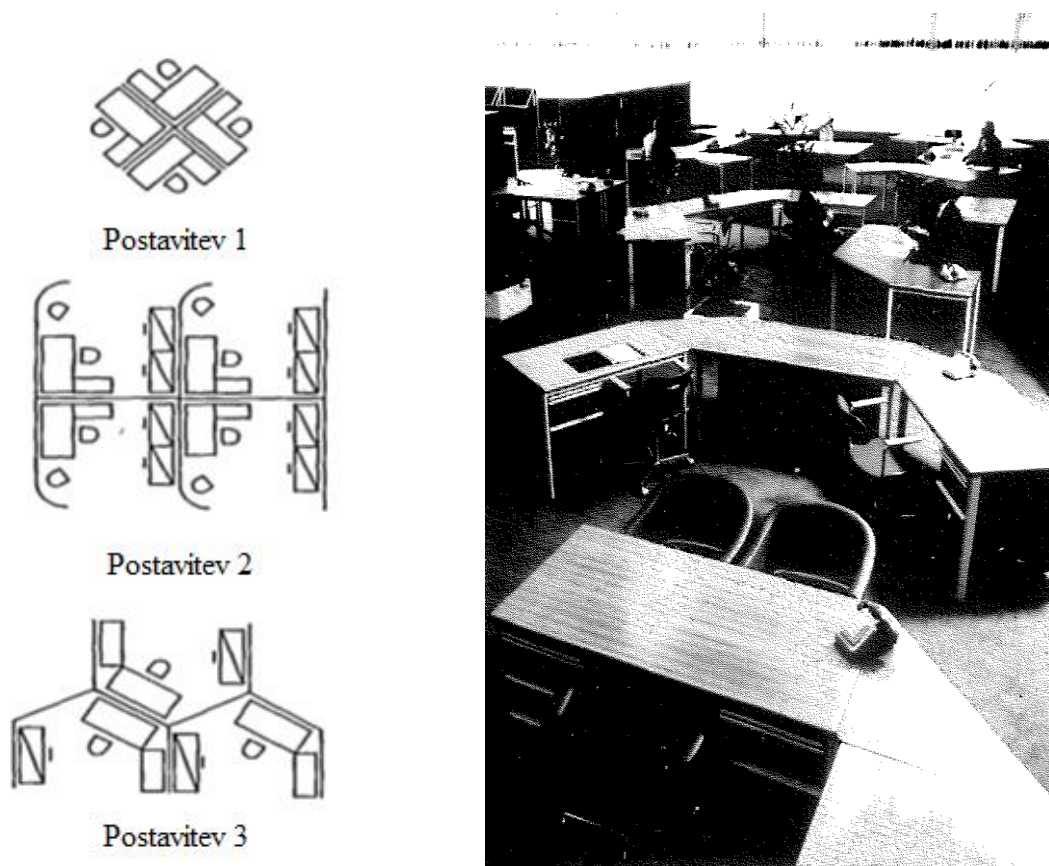


Vir: Laing (2013).

Do nadaljnjih sprememb je prišlo v 60. letih 20. stoletja, ko so se delovne organizacije začele odzivati na tehnološke in družbeno-politične spremembe ter na vse večjo prepletenost svetovnih trgov. Prvi premiki so se začeli dogajati v prestrukturiranju delovnih okolij, kjer so fizično obstoječe zidove zamenjevali fleksibilni paneli oziroma premične stene. Temu je sledilo umeščanje ergonomskega ter fleksibilnega pohištva v prostor, katerega namen je bilo zvišati udobje med izvajanje delovnega procesa ter s tem posredno vplivati na delavčevo učinkovitost (glej Rogers 1971). Nova strategija skrbnejšega načrtovanja ter rabe fleksibilnih pisarniških elementov se je najprej razvila v takratni zahodni *Nemčiji* pod imenom *Bürolandschaft* (slika 4.2). Za začetnika velja lokalno oblikovalsko podjetje *Quickborner*, ki je s popolnim prestrukturiranjem pisarniškega okolja ter s postavitvijo delovnih miz glede na

oddelčne grupacije zaposlenih in rabo predelnih sten le tam, kjer je bilo to najbolj nujno, spodbudila organski proces medosebni interakcij med delavci (Trickett 1991). Vendar pa nas Trickett (prav tam) opozori, da *Bürolandschaft* v kontekstu morda ni referenčni primer, saj se ne osredotoča na delavčevo dobrobit, temveč je osnovan na produkcijsko usmerjenih predpostavkah. Čeprav so bili (novi) pisarniški prostori vzpostavljeni na fleksibilni osnovi ter so določali nekaj izhodiščnih postavitev (glej sliko 4.2), izhodiščne vzpostavitve niso omogočale medresorskega povezovanja oziroma interakcij, saj je postavitev predvidevala oddelčno grupacijo brez možnosti fleksibilne pretočnosti ter nestalnosti delovnih površin.

**Slika 4.2: *Bürolandschaft* ter fleksibilizacija delovnega okolja**



Vir: Trickett (1991).

Na tem mestu vzpostavimo kontrast, čeprav ga zaradi usmeritve na osrednjo raziskovalno premiso disertacije ne bomo podrobneje obravnavali. Podjetje Herman Miller je v 60. letih preteklega stoletja predstavilo sistematizacijo (imenovano "*Action Office 1&2*") odprte pisarne s kubusnim sistemom (*angl. cubicle system*), kjer je imel vsak zaposleni točno odmerjeno ter do stolne višine delno zaprto delovno površino. To je omogočilo tako individualizacijo delovnega procesa kot tudi sociabilnost glede na (trenutno) projektno delo (Walker in drugi



2000). Sistematizacija se je standarizirala v 80. in zgodnjih 90. letih 20. stoletja, predvsem zaradi funkcionalno odmerjene parcelacije prostora in posledično finančno optimalne delovne površine (slika 4.3). Kubusne pisarne so sicer predvidevale ločene družabne prostore v obliki kuhinj oziroma ločenih tehnično–administrativnih prostorov (npr. fotokopirnica), kar pa je vseeno močno omejilo medosebno interakcijo oziroma jo reduciralo na manjša območja (med posamezniki, delujočimi v sosednjih kubusih). Zaradi depersonalizacije ter unifikacije razvoja relacij (katerih oblikovanje je potekalo ločeno, v zato predvidenem in odmerjenem času – npr. med malico ali med skupnimi, kolektivnimi aktivnostmi) je omenjena sistematizacija pisarniškega okolja naletela na kritike (glej Baldry 1999).

**Slika 4.3: Kubusna zasnova delovnega okolja**



Vir: Saval (2014).

Inovativno usmerjene organizacije so v zadnjih desetletjih s svoje osredotočenosti na posameznika kot produkcijske enote prešle k obravnavi kolektiva kot osrednjega jedra učinkovitosti delovanja. S tem so se organizacije postopoma ravninsko prestrukturirale ter postale manj hierarhično urejene. Organizacijska kultura je bila zasnovana na skupno ter sodelovalno usmerjenih vrednotah, preureditev pisarniških prostorov v odprte ter fizično čim manj deljene delovne površine pa naj bi unificiralo te vrednote ter spodbujalo delavce k fleksibilnosti in projektno usmerjenim delom, katerega temelj je sodelovanje (glej Markland

1995). Vzpostavljeno organizacijsko kulturo znotraj določenega delovnega okolja izbranega organizacije razumemo kot enotno interpretativno shemo, ki jo sestavlja vzpostavljeni ter s strani uporabnikov sprejet sistem temeljnih stališč in vrednot. Kultura posameznega delovnega prostora vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano oziroma kolektivno rešiti (Mesner Andolšek 1995, 75).

Razvojno paradigmo odprtosti in fleksibilnosti delovnih prostorov moramo tako iskati v pospeševanju procesov sodelovanja multidisciplinarno usmerjenih posameznikov oziroma timov. Da do sodelovanja pride in to uspe pa mora znotraj izbranega delovnega okolja potekati čim več usmerjenih oziroma moderiranih ter neusmerjenih oziroma spontanij interakcij med uporabniki prostora (Hua in drugi 2010). Glede na slednje mora organizacija pri vzpostavitvi odprtih delovnih prostorov upoštevati raznolikost delavcev, (delno ali celotno) avtonomijo delovanja, preferenčne interakcije ter priložnosti za njihovo vzpostavitev, znanje, veščine in odgovornost (Trickett 1991, 11). Pri zasnovi ter vzpostavitvi funkcionalno usmerjenega odprtega delovnega prostora vzpostavimo sklop infrastrukturno pogojenih parametrov, ki jih mora upoštevati organizacija oziroma njen upravljalec z namenom zagotavljanja zadovoljstva in s tem učinkovitega delovanja zaposlenih (glej tabelo 4.1).

**Tabela 4.1: Infrastrukturni parametri fleksibilnih in funkcionalnih delovnih površin**

<b>Parameter</b>	<b>Komponente</b>
Zasnova delovnih površin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nujna umestitev družabnega prostora</li> <li>• Odprto zasnovana delovna površina</li> <li>• Celotno ali delno ločene telekonferenčne površine</li> <li>• Adaptivna in fleksibilna postavitev delovnih postaj</li> </ul>
Specifikacije prostora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Učinkovita ventilacija</li> <li>• Zadostna vlažnost</li> <li>• Stabilno električno omrežje</li> <li>• Tehnična dovršenost ter stabilnost</li> </ul>
Lokacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bližina javnega transporta</li> <li>• Bližina kavarniškim površinam, restavracij ter drugih prostorov družabnega življenja</li> </ul>
Najem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilen z dolgoročno pogodbo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost razširitve na dodatne prostore</li> </ul>
Upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenovno učinkovito</li> <li>• Redno vzdrževanje</li> </ul>
Oprema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsak zaposleni ima svojo delovno in telekomunikacijsko opremo</li> <li>• Prilagodljivo in ergonomsko zasnovano pohištvo</li> </ul>

Vir: prirejeno in povzeto po Trickett (1991); Markland (1995); Maher in von Hippel (2005); Kim in de Dear (2013).

Sodelovanje med oddelčnimi in med-oddelčnimi delavci se je zviševalo vzporedno z odpiranjem delovnih površin ter fleksibilizacijo delovnega okolja. Vzorci linearnega centraliziranega dela so z razvojem informacijskih tehnologij začeli izgubljati osrednjo vlogo ter se odmikati decentralizirani rabi delovnih površin (Laing 2013). Zаметki dislociranega oziroma lokacijsko nestalnega dela ter s tem raba fleksibilnih delovnih enot (*angl. non-territorial office*) segajo v 70. leta 20. stoletja. Primarno je bila raba nestalnih in lokacijsko ne pogojenih delovnih enot sicer predvidena za spodbujanje sodelovanja ter mreženja, vendarle se je v 80. letih preteklega stoletja ta oblika fleksibilizacije delovnih postaj začela pospešeno razvijati predvsem zaradi optimizacije stroškov delovne organizacije (Heerwagen in drugi 2004).

Van Meel (2011, 358–359) nas seznanja s primerov zaposlenih na oddelku razvojnega inženiringa ameriškega *IBM*, ki so bili v letu 1970 preseljeni v svoje nove delovne prostore brez razdeljevalnih sten ter nedodeljenimi pisarniškimi mesti, kar je pripeljalo do bistveno večje fluktuacije znotraj prostora ter boljši, predvsem pa pretočnejši komunikaciji med zaposlenimi. Prav tako so lahko delavci izbirali med deli prostora, ki niso bili fragmentirani s predelnimi stenami, marveč z območji načina dela – družabni del, kjer je bila medsebojna komunikacija zaželeno ter spodbujana, tišjimi deli, kjer je bila medsebojna komunikacija sicer dovoljena, vendar ob predpostavki minimalne ter zgolj nujne rabe ter tihimi deli, kjer je bila medsebojna komunikacija neobstoječa ter prepovedana. To je prostor naredilo fleksibilnejši ter zaposlenim omogočala prožno rabo glede na trenutno počutje, preferenčni okvir stopnje komunikacije ter zahtevnost delovnih procesov, ki bi morda zahtevali globoko koncentracijo. Fleksibilizacijo delovnega okolja, kot jo na primeru opisuje van Meel (prav tam), lahko označimo kot sistem upravljanja pisarniškega okolja, ki predvideva popolnoma prožno rabo

delovnih postaj v določenem časovnem okvirju (*angl. hotdesking*) (glej Millward in drugi 2007).

Čeprav je sistem prožne rabe delovnih postaj kazal pozitivne učinke<sup>68</sup>, s perspektive organizacije ni bil finančno učinkovit. Heerwagen in drugi (2004) opozorijo na nestalno fizično prisotnost kadra (npr. službena potovanja), ki se je v 80. letih s postopno popularizacijo tele– oziroma dislociranega le še povečala. Z decentraliziranim načinom ustroja delovnih okolij so se pisarniški prostori krčili, nekatere organizacije pa so se v kontrastu z vzpostavitvijo lastnih fleksibilnih delovnih enot začele posluževati prostorov deljene pisarne (*angl. hotelling*), ki predstavlja ločen ter pogosto s strani zunanjega ponudnika vzpostavljen sistem pisarniškega okolja. Slednje predvideva vnaprejšnjo rezervacijo delovne postaje z namenom prostorske in stroškovne optimizacije (glej Cascio 2000)<sup>69</sup>. Tanko ločnico lahko tako potegnemo z že omenjenimi telecentri, katerih vloga v zahodnem svetu v 80. ter začetku 90. let 20. stoletja je bila infrastrukturna ter telekomunikacijska povezljivost dislociranih delavcev z matično organizacijo. S hitrim tehnološkim razvojem se je prisotnost telecentrov v zahodnem svetu zmanjšala, medtem ko so v državah razvijajočega sveta še vedno zelo pogosti (glej Pick in drugi 2014; Royal in Windsor 2014).

Vzporedno s tehnološkim napredkom ter družbeno–političnimi spremembami, ki so pripeljale do popularizacije fleksibilizacije dela ter porasta bodisi dislocirano bodisi samostojno delujočih posameznikov, lahko govorimo tudi o porastu rabe prostorov souporabe delovnih površin. Le–ta predvideva fizično (delovno) okolje v obliki odprtega ali delno odprtega prostora, ki nudi osnovno infrastrukturo (npr. delovne postaje v obliki miz in stolov, brezžično povezavo do svetovnega spleta, tiskalnik itn.), potrebno za občasno ali stalno delo posameznikov ali timov. Predstavlja torej delovno okolje, kjer skupnost posameznikov ni v ospredju oziroma o njenem obstoju ne moremo govoriti. S tehnološkim razvojem ter padcem paradigme teledela kot učinkovitega dela od doma, je vedno več prožno delujočih posameznikov začelo uporabljati tretje življenjske prostore kot so (posamezniku okoliške) kavarniški prostori ali knjižnice za izvedbo delovnega procesa ter iskanje priložnostne sociabilnosti (Moriset 2014). Kljub temu, da so ta okolja nudila družabno komponento

---

<sup>68</sup> Frekventnejša komunikacija med delavci, spontana sociabilnost, izmerjena višja stopnja zadovoljstva ter delovna učinkovitost (Van Meel 2011).

<sup>69</sup> Na obdobje pospešene fleksibilizacije delovnih okolij v drugi polovici 80. let 20. stoletja nas opozarja tudi delo Philipa Stona ter Roberta Luchettija, ki nosi pomenljiv naslov: »Tvoja pisarna je tam, kjer si ti« (*angl. Your office is where you are*) (Stone in Luchetti 1985).

(naključnih) medosebnih stikov pa so bila podvržena negativnim vplivom, kot so na primer hrup, neergonomski pohoštvni elementi ali pomanjkanje svetlobe, prav tako pa je bil posameznik izvzet iz usmerjenega povezovanja oziroma mreženja ter bil zato posredno podvržen izolaciji (Bouncken in Reuschl 2016).

Prelom z 20. na 21. stoletje je prinesel vzpostavitev ter hitro popularizacijo namenskih prostorov, kjer je bila v ospredju uporaba stalnega oziroma začasnega prostora s ciljem realizacije zastavljenih delovnih procesov, razvoj medosebnih interakcij ter (multidisciplinarno) povezovanje z namenom osnovanja sodelovanja. Sodelovni prostori so v obdobju geneze ter kasnejše popularizacije modela postavili nove smernice odprte in fleksibilne rabe delovnih pisarniških okolij, kjer se individualizem odmika sociabilnosti ter promovira inoviranje skozi procese (začasnega) sodelovanja.

#### **4.2 Sodelo – delovno okolje, skupnost dela ali delovna kultura?**

*»Bilo je, kot da bi lahko izbiral med redno zaposlitvijo, ki bi mi nudila dostop do skupnosti podjetja, njegovo strukturo in socialno varnost, ali pa bi deloval samostojno ter okusil svobodo in bil neodvisen. Zakaj ne bi imel obojega?«*

– Brad Neuberg, b.d.

Neuberg je kot eden izmed utemeljiteljev sodobnega koncepta sodela (Spinuzzi 2012) s problematiziranjem lastnega družbenega izhodišča<sup>70</sup> (glej Fost 2008) identificiral potrebno po novem modelu (in jo v obliki prvega sodobnega sodelovnega prostora tudi udejanjil), ki bi ponujal delovne površine za samostojno delujoče posameznike. Sodelovni prostor v svoji grobi osnovi predstavlja statično ali nestatično okolje za (so)delo, ki ponuja alternativo mobilnim in fleksibilnim delavcem brez stalne infrastrukture v obliki kombiniranega tipskega pisarniško–kavarniškega okolja. Prostor se vsebinsko nadgrajuje z moderiranimi in nemoderiranimi oziroma spontanimi procesi spodbujanja interakcij med uporabniki in vključevanje slednjih v omrežja, katerih namen je optimizacija njihovega individualnega ali kolektivnega delovnega procesa ter potenciranje uspešnosti njegove realizacije (Spinuzzi 2012; Liegl 2014; Merkel 2015; Moriset 2014; Rus in Orel 2015). Sodelovna okolja v jedru predstavljajo delu,

---

<sup>70</sup> Kot samozaposlen in samostojno delujoči posameznik, ki je bil zaradi nestalnosti delovnega okolja ter dela od doma izpostavljen negativnim aspektom, kot so izolacija, manko sociabilnosti, delovne kolegialnosti, medsebojne pomoči in drugih.

povezovanju ter sodelovanju namenjene odprte oziroma fizično čim manj zamejene prostore (Moriset 2014)<sup>71</sup>. Kot taki tako stremijo k optimizaciji uporabnikovih delovnih pogojev, s tem pa vzpostavljajo delovne površine v obliki fleksibilnih delovnih postaj (miz, stolov ter ostalih elementov, potrebnih za optimalno izvedbo zadanega delovnega procesa), ki so prilagojene dinamičnemu konstruktumu človeškega dela (Foertsch 2012).

**Slika 4.4: Ljubljanski sodelovni prostor *Poligon***



Vir: arhiv Zavoda Poligon (b.d.).

<sup>71</sup> Slika 4.4 z namenom lažje vizualne predstave odprtosti delovnega okolja prikazuje podobe ljubljanskega *Poligona*.

Skozi sodelo se vzpostavlja konceptualizacija sodobnega, fleksibilnega načina izvedbe dela posameznikov različnih poklicnih usmeritev, ki delujejo bodisi samostojno bodisi v okviru določene organizacije ter souporabljajo delovni prostor z namenom optimizacije delovnih procesov, minimizacije morebitne socialne izolacije, vključevanja v novo nastala oziroma že obstoječa omrežja v obliki sodelovne skupnosti, intelektualne izmenjave ter vzajemne pomoči. Bilandzic in Foth (2013) glede na interes oziroma agendo posameznika uporabnike sodelovnih okolij razdelita v tri skupine, in sicer na socializatorje (*angl. socializer*) oziroma posameznike, katerih namen je iskanje potrditve svojega dela oziroma določenih sposobnosti in znanj; na utilizatorje (*angl. utilizer*), katerih namen je maksimizacija lastne koristi s koriščenjem infrastrukture določenega sodelovnega prostora ter na učence (*angl. learner*), katerih primaren namen rabe je izmenjava informacij in znanj z ostalimi uporabniki oziroma posamezniki, vključenimi v interno omrežje sodelovnega okolja.

Medtem ko je Kiesler (1994) za identifikacijo manka stvarnega stika med posamezniki, ki so vpeti v iste delovne procese ter tvorijo razdrobljene time, razparcelirane na različne enote ter posledično delovna okolja uporabila besedno zvezo 'delati skupaj narazen' (*angl. working together apart*), Spinuzzi (2012) kot posredni odgovor na to diskrepanco uporabi besedno zvezo 'delati sami skupaj' (*angl. working alone together*) ter s tem ilustrativno opiše naraščajoči fenomen souporabe delovnih okolij. Aguiton in Cardon (2007) sta zgodnje sodelovne prostore razumela kot začasno vzpostavljene tretjih življenjskih prostorov z namenskim generiranjem in pospeševanjem znotraj njih nastajajočih vsebin, ki z apliciranjem od spodaj navzgor vzpostavljenih metodologij stremijo k trajnosti. Avdikos in Kalogeresis (2016, 7) trdita, da se sodelovna okolja s tem, ko prevzamejo tipsko zasnovo tretjih življenjskih okolij manifestirajo kot novi delovni ekosistemi, katerih namen je pomoč samostojno delujočim delavcem pri restavriranju in balansiranju meja med delom in neformalnim bivanjem<sup>72</sup>. Sodelovni prostori so oblikovno namreč zasnovani tako, da zajemajo pozitivne aspekte družabnih okolij, kot so kavarniški prostori, namenjenih predvsem ohranjanju starih ter tkanju novih neformalnih relacij (De Guzman in Tang 2011, 41). Tretji življenjski prostori naj bi, kot bomo obravnavali v nadaljevanju naše disertacije, po Oldenburgu (1989) omogočali redno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji. Prav tako pa bodo tretja življenjska okolja v

---

<sup>72</sup> Z restavracijo meja med formalnim in neformalnim bivanjem posameznika merimo na vnovično vzpostavitev meja med posameznikovim delom in družinskim okoljem, katere proces spajanja je v razvitem svetu posledica predvsem hitrega tehnološkega razvoja ter vzporedne digitalizacije ter informatizacije družbe.

prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postala središča za nastanek delovnih skupnosti (*angl. community of work*).

Čeprav jezikovna struktura modela sodela apelira na "delo" in s tem na produkcijski proces, ta z vidika posameznikovega interesa rabe določenega sodelovnega okolja ni nujno prioriteta, marveč gre za spekter kompleksnejših družbenih in ekonomskih interesov (Bouncken in Reuschl 2016). Sodelovna okolja se v primerjavi s klasičnimi delovnimi okolji transformirajo iz (zgolj) statičnih nepremičnin v orodje za spodbujanje razvoja komunikacije in interakcije medrelacijsko nepovezanih posameznikov (Waber in drugi 2014). Butcher (2013, 6) v tem kontekstu za opisovanje simbolov in ritualov, ki so v sklopu aplikacije z moderiranimi procesi uporabljeni za vzpostavljanje skupnosti med samostojno delujočimi posamezniki znotraj sodelovnega prostora, uporabi izraz sodelovni kolektivism (*angl. coworking collectivism*). Zgodnja sodelovna okolja so bila od spodaj navzgor vzpostavljena podporna okolja, katerih izhodišče je bilo oblikovanje in artikulacija tako homogenih kot heterogenih skupnosti hitro rastočega razreda aktivno delujoče populacije fleksibilnih delavcev. Ker so bili le-ti v obdobju prvega vala ekonomske recesije po letu 2009 izpostavljeni težkim pogojem na nestabilnih, predvsem pa hitro spreminjajočih se trgih, lahko sodelovna okolja obravnavamo:

1. Kot katalizatorje skupnosti samostojno delujočih posameznikov z osrednjim namenom spodbujanja vzpostavitve sodelovanj in vključevanj v nova omrežja;
2. Kot okolja optimizacije in učinkovitejše realizacije delovnih procesov;
3. Kot podporna okolja za potenciranje posameznikovih možnosti za dostop do kapitalskih tokov.

Fenomen sodela se s sistematizacijo souporabe razpoložljive infrastrukture (delovne postaje, tehnična oziroma pisarniška oprema itn.) ter souporabo človeških virov (informacije, znanje itn.) konceptualno namreč opira na nove ekonomije (Bouncken in Reuschl 2016), kot so ekonomije souporabe, solidarnostne ekonomije (*angl. solidarity economy*)<sup>73</sup> ali darilne ekonomije (*angl. gift economy*)<sup>74</sup>. Merhar (2011, 1328) nas v tem kontekstu opozori na

---

<sup>73</sup> Solidarnostna ekonomija temelji na predpostavki doseganja družbenega dobrega ne glede na transakcijske stroške. Monetizacija storitev ter generiranje profitno usmerjenih kapitalnih tokov je tako obstranskega pomena ter se umika pred zagotavljanjem ter podpiranjem kolektivnega dobrega. Socialno podjetništvo (*angl. social entrepreneurship*) je eden izmed osrednjih referenčnih temeljev solidarnostnih ekonomij (glej Mair in Marti 2006).

<sup>74</sup> Darilne ekonomije temeljijo na izmenjavi virov, kjer v ospredju ni predhodne monetizacije transakcijskih menjalnih procesov, marveč na zaupanju temelječa predpostavka o prejetju materialnega ali nematerialnega darila v prihodnosti (glej Scott 2015). Darilne ekonomije karakterizirajo procese množičnega financiranja, ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju našega dela.



motivacijski dualizem novih ekonomij, in sicer z reševanjem krize kapitalizma kot sistema, kar zahteva reafirmacijo tržno-planskega gospodarskega sistema na profitno-tržnih in na neprofitno-plansko organiziranih in reguliranih področjih gospodarjenja. Z vidika kompetentnosti in konkurenčnosti fleksibilnih delavcev v globaliziranem ter z medmrežjem prepletenim svetom je tako pomemben vidik ustvarjalnosti, ki posamezniku omogoča bodisi hitrejšo realizacijo delovnega procesa bodisi njegov kvalitetnejši kvalitativni ali kvantitativni rezultat, za kar je potrebna spodbuda posameznikovega divergentnega mišljenja (glej Carnevale in Smith 2013; Oppezzo in Schwartz 2014). Multidisciplinarnost tako nastopa pred ozko specializacijo ter pripomore k adaptivnosti na trenutne razmere in povpraševanja na trgu, pri tem pa je zaradi konkurenčnosti potrebno vzpostaviti visoko stopnjo ustvarjalnosti, ki karakterizira skupnostna središča, kot so sodelovni prostori (glej Orel in Matjaž 2015).

Mlinar (2008a, 235) oceni, da vse redkeje obvelja pravilo, da bi ustvarjalni posamezniki sledili podjetjem in (rednim) zaposlitvam, marveč da vse pogosteje podjetja in organizacije težijo tja, kjer so koncentracije ustvarjalnih in nadarjenih kadrov. Grill in Pratt (2008, 15) sta podobnega mnenja in menita, da ustvarjalnega delavca karakterizirajo nestalno oziroma prožno delo, visoka stopnja delovne mobilnosti, dolgi delavniki in s tem zameglitev med primarnim oziroma zasebnim življenjskim prostorom in sekundarnim, ki ga določa trenutni delovni proces. Visoka stopnja heterogenosti skupnosti potencira faktor na raznolikosti akumuliranega znanja (Soerjoatmodjo in drugi 2015) ter njegov lažji prenos med različnimi uporabniki sodelovnega prostora (Parrino 2013). Multidisciplinarno usmerjeni sodelovni prostori z močno heterogeno skupnostjo tako postanejo središča visoko usposobljenih človeških virov ter s tem okolja z močnimi omrežji, ki privabljajo odjemalce. Vzporedno s tem sodelovna okolja spodbujajo posameznike oziroma svoje uporabnike k večji prilagodljivosti ter fleksibilnosti, kar jim omogoči visoko kompetentnost ter usposobljenost pri realizaciji širšega spektra zadanih delovnih procesov. Sodelovni prostori postanejo okolja lokalizirane socializacije ter spontane sociabilnosti in jih s tega vidika transformirajo v središča urbanega življenja.

Sodelovna okolja vzpostavljajo lastno (organizacijsko) kulturo, osnovano na sklopu sprejetih norm ter vrednot, ki delujejo kot vezno tkivo med uporabniki določenega prostora (Chatterton 2016). Organizacijska kultura predstavlja socialno tvorbo, ki je proizvod večjega ali manjšega števila ljudi oziroma posledica njihovega kolektivnega delovanja (Kavčič 2011). Vzpostavljeno organizacijsko kulturo znotraj določenega sodelovnega prostora glede na obstoječe vire razumemo kot enotno interpretativno shemo, ki jo sestavlja vzpostavljeni ter s

strani uporabnikov sprejet sistem temeljnih stališč in vrednot. Kultura posameznega delovnega prostora vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano oziroma kolektivno rešiti (Mesner Andolšek 1995, 75). Ob tem je zaupanje kot predvidevanje verjetnosti določenega delovanja posameznika ter pričakovanje dobronamernosti njegovega dejanja (Lane 1998) z ocenjeno pozitivno recipročnostjo do drugega posameznika oziroma skupine posameznikov (Cox 2004; Bolton in drugi 2013) ena izmed temeljnih vrednot sodelovnih okolij (glej Spinuzzi 2012; Merkel 2015; Bouncken in Reuschl 2016; Waters–Lynch in Potts 2017).

Skozi prihajajoča podpoglavja bomo z deskriptivno analizo najprej secirali zgodovinski pregled razvoja sodelovnih okolij. Pri tem opozorimo, da gre za pretežno zahteven proces, saj danes še ne moremo govoriti o obstoju pregledne historične analize razvoja sodelovnih okolij, marveč zgolj o fragmentiranih podatkih znotraj spletnih virov. Podobno velja za analizo razvoja sodela na slovenskih tleh, predvsem v 90. letih 20. stoletja. Kljub temu pa Rus in Orel (2015) v obravnavo ponudita analizo razvoja lokalne skupnosti dela, ki je z zametki v letih 2011 ter 2012 z izpeljavo od spodaj navzgor osnovanega procesa zgradila enega izmed (naj)večjih sodelovnih prostorov ter ustvarjalnih središč v jugovzhodni Evropi.

#### **4.2.1 Zgodovinski pregled razvoja sodelovnih okolij**

Vzporedno z družbenimi silnicami sprememb se je pojem sodela v zadnjem desetletju intenzivno razvijal, spreminjal in prevzemal različne konotacije. Zato je celosten kronološki pregled z analizo razvoja odprtih delovnih okolij oziroma delovišč ter vzporedno njihovim definiranjem, kot že omenjeno, zahteven, a hkrati tudi nujen pristop. Zgolj deskriptivni pregled razvoja prostorov sodelovanja namreč ne bi bil zadosten, saj se je skozi zgodovino – posebno proti koncu 20. ter v prvem desetletju 21. stoletja – pojavilo več oblik prostorov sodelovanja (*angl. collaborative spaces*), ki potrebujejo ustrezno klasifikacijo ter posledično distinkcijo s sodobnim pojmovanjem sodelovnega modela. Prvi sodobni prostori sodelovanja kot delovni prostori inoviranja so bili po svoji izhodiščni specifikki namenjeni optimizaciji, pospeševanju ter moderiranemu procesu (nadaljnega) razvoja timov in njihovega dela kot realizaciji poslovnega procesa, ki je rezultiral v nastanku in rasti podjetij in niso bili namenjeni samostojno delujočim posameznikom. Ti prostori so se v stvarnosti realizirali kot podjetniški

inkubatorji (*angl. business incubator*)<sup>75</sup>, inovacijski centri (*angl. innovation center*) ter pospeševalniki (*angl. accelerator*), sodelovni centri (*angl. coworking centre*) pa so se pospešeno začeli razvijati šele pred dobrim desetletjem (glej tabelo 4.2).

**Tabela 4.2: Razvoj in diferenciacija delovnih okolij kot delovnih ekosistemov**

Delovno okolje	Začetek	Definicija	Ciljna skupina
Podjetniški inkubator	1959	<i>Prostor oziroma enota znotraj njega, ki je namenjen dinamičnemu procesu podjetniškega in poslovnega razvoja podjetij z namenom rasti ter razvoja v začetni fazi delovanja. Slednje poteka z aplikacijo programov izobraževanja, optimizacijo in pomočjo oblikovanja procesov vodenja ter nudenjem pomoči pri iskanju finančnih oziroma kapitalskih virov.</i>	Podjetje
Inovacijski center	1999	<i>Prostor z vzpostavljenimi pisarniškimi enotami, ki so namenjene koncentriranju zagonskih in mladih podjetij, delujočih v polju visoko tehnološkega razvoja, katerim namen je pomagati vzpostaviti delujočo produkcijsko verigo (od prototipa do končnega produkta, ponujenega na tržiščih).</i>	Podjetje
Pospeševalnik	2005	<i>Prostor namenjen izključno zagonskim podjetjem, ki se v procese pospeševanja razvoja in rasti vključujejo v določenem in časovnem zamejenem obdobju na podlagi specializiranih programov, oblikovanih na podlagi vnaprej določenih smernic in pričakovanih rezultatov. Prostori pospeševalnikov so največkrat odprti in se po specifični razporeditvi delovnega pohištva (miz, stolov itn.) približujejo modelu sodelovnih centrov.</i>	Podjetje
Sodelovni center	2006	<i>Interdisciplinarno naravnano odprto delovno prostor, namenjen v prvi vrsti posameznikom,</i>	Posameznik

<sup>75</sup> Kot prvi podjetniški inkubator lahko določimo *Batavia Industrial Center*, ki je svoja vrata odprl leta 1959 v ameriški zvezni državni *New York* (Sheahan 2015, 5). Danes še zmeraj delujoči inkubator je svoje prostore našel v nekdanjih prostorih industrijskega obrata *Massey Ferguson*, katerega zaprtje je v mestu *Batavia* povečalo nezaposlenost na 20% celotnega prebivalstva. Mestne oblasti so v sodelovanju z lastniki stavbe – kar lahko označimo za učinkovito sinhrono sodelovanje javnega in zasebnega (glej Bunnell in Van Der Linden 2011) – prostore razparcelirale na manjše enote ter spodbudile manjša in takrat novo nastala podjetja na območju, da jih začnejo uporabljati kot svoje delovno okolje, vzporedno s tem pa jim ponudila programe pomoči v obliki svetovanja ter iskanja novih finančnih virov. Zgodovinski okvir vzpostavitve inkubatorja *Batavia Industrial Center* je za potrebe doktorske disertacije pomembno umestiti zato, ker se podobne metode vzpostavljanja (torej parcelacija praznih oziroma presežnih kapacitet poslovnih prostorov na manjše delovne enote) poslužuje model souporabe miz (glej Perčič in drugi 2015, 22), ki velja za predhodnika današnjega sodelovnega modela (glej Foertsch in Cagnol 2013).

		<p><i>ki delujejo bodisi samostojno bodisi v okviru manjših timov ali pa uporabljajo delovno okolje kot dislocirano delovno enoto. Sodelovni prostori s souporabo delovne površine in pospeševanjem razvoja omrežij med stalnimi ali začasnimi uporabniki, <u>predvidevajo oblikovanje skupnosti, ki sledi vnaprej določenim vrednotam, največkrat temelječih na vodilih ekonomij souporabe.</u> Nekateri avtorji sodelovne centre pojmujejo kot predinkubacijske prostore oziroma inkubatorje idej (glej De Guzman in Tang 2011; Orel 2014; Spinuzzi 2015).</i></p>	
--	--	--	--

Vir: prirejeno in povzeto po Foertsch (2013, 6).

Na tem mestu smo primorani določiti parametre, ki nam omogočajo identifikacijo ključnih mejnikov razvoja sodelovnega modela ter distinkcijo z drugimi organizacijskimi modeli. Ti so (glej Spinuzzi 2012; 2015, Moriset 2014, Assenza 2015 in Rus in Orel 2015):

1. homogena ali heterogena skupnost oziroma skupina posameznikov, ki so medsebojno povezani bodisi s formalnimi bodisi z neformalnimi relacijami;
2. fizični prostor, ki je lahko tako stalen kot tudi začasen oziroma obstoječ zgolj v določenem in zamejenem časovnem intervalu;
3. s strani članov skupnosti potrjena (organizacijska) kultura, ki temelji na:
  - 3a. vrednotah sodelovanja;*
  - 3b. vzajemni medsebojni pomoči;*
  - 3c. souporabi dobrin, kot so delovno okolje, inventar in delovna orodja za doseganje zastavljenih ciljev.*

V razpravi o identifikaciji zgodnjih homogenih skupnosti, ki se lahko enačijo z določenimi vzorci delovnih procesov ter snovanjem medosebnih relacij, predvsem pa potenciranjem možnosti predvidenih rezultatov oziroma njihovega uspeha, Formica (2016) trdi, da so sodobnim sodelovnim podobne skupnosti obstajale že v renesančnem obdobju 15. stoletja na področju *Firenc*. Tam so se znotraj v za to namenjenih transdisciplinarnih delavnicah oziroma delovnih okoljih (*ital. bottega*) srečevali in sodelovali slikarji, kiparji in drugi umetniki. Znotraj teh prostorov so posamezniki pod mentorstvom starejših, izkušenejših umetnikov kot virov znanja ter njihovih mecenov kot potencialnih virov kapitala soustvarjali organizacijsko kulturo, ki je temeljila na skupnih vrednotah sodelovanja in izmenjave znanja ter s tem sooblikovali stičišča (*angl. hub*) inovativnosti ter organizacijska omrežja, oblikovana v stvarnem fizičnem

okolju (prav tam). Ključni rezultat razvoja in delovanja teh prostorov je bilo oblikovanje t.i. renesančnega pristopa k razumevanju in reševanju problemov, ki vključuje združevanje razuma in intuicije, pomen temeljite in celostne splošne razgledanosti, ki nastopi pred ozko in v veliko primerih togo specializiranostjo, ter usmerjanje na procese dela kot procese odkrivanja, namesto osredotočenosti na rezultat (Perčič 2012). Predvsem pa so renesančna delovna okolja postala zavetje za elaboriran proces razvoja in utemeljitev ustvarjalnih skupnosti.

Čeprav s podrobnejšimi podatki o nadaljnjem razvoju teh okolij danes ne razpolagamo, lahko za naslednji znani mejnik razvoja podobnih organizacijskih okoljih označimo prelom med 19. in 20. stoletjem, ko se je znotraj pariške četrti *Montparnasse* pod okriljem stavbe *La Ruche* vzpostavilo okolje, kjer so se srečevali, prebivali ter s souporabo skupnih prostorov ter vzajemno pomočjo sodelovali francoski in tuji umetniki (Jones in drugi 2009, 20). Podobna okolja v istem časovnem obdobju omenja tudi Moriset (2014, 6), ki navaja kavarni kot sta bili denimo *Le Café de Flore* in *Les Deux Magots* v pariški četrti *Saint-Germain-des-Prés* ter züriški *Cabaret Voltaire* v Švici. Slednja okolja so, čeprav v svoji primarni funkciji kot kavarne oziroma družbena stičišča namenjena srečevanjem in oddihu, nudila zavetje pisateljem in drugim ustvarjalcem, ki so se znotraj omenjenih prostorov povezovali in razvijali nove slogovne oziroma ekspresivne oblike svojega dela<sup>76</sup> ter tako tvorili ustvarjalna produkcijska središča. Podobno okolje, ki pa je bil za razliko od omenjenih prvi, ki se je namensko definiral kot prostor, namenjen pisateljem in njihovem sodelovanju, se je v 70. letih 20. stoletja odprlo v ameriškem *New York-u* in se poimenoval *The Writers Room* (Jones in drugi 2009, 21–22). Prostor deluje še danes, slabi dve desetletji kasneje, leta 1994, pa so se v ameriškem *San Franciscu* odprla vrata podobnega okolja, ki se je poimenoval *San Francisco Writers' Grotto* (prav tam).

Potrebno je opozoriti, da gre v primeru slednjih za prostora artikulacije homogenih skupnosti, ki so nastajale v okvirih vzpostavljene organizacijske kulture, temelječe na vodilih sodelovanja in enakosti. Kljub temu pa še ne moremo govoriti o aplikacijo sodelovnega modela, marveč o modelu souporabe delovnih površin, saj je bila primarna funkcija teh prostorov ravno nudenje fizičnih prostorov, medtem ko težko govorimo o aplikaciji vsebin (kot moderiranih procesov

---

<sup>76</sup> Kot primer navedimo dadaizem (*angl. dadaism*), umetniško gibanje, ki se je oblikovalo ravno med stenami *Cabaret Voltaire* v švicarskem *Zürich-u* (Grindon 2011).

povezovanja), katerih namen bi bilo pospešeno nastajanje omrežij med stalnimi ali občasnimi/začasnimi uporabniki. Tako moderirani kot tudi spontani mehanizmi pospeševanja razvoja medosebnih relacij so tako še neobstoječi.

S tehnološkim razvojem v zadnjih dveh desetletjih preteklega stoletja, uveljavljanjem računalnika kot delovnega orodja ter spleta kot medija prenosa in neposrednega dostopa do vsebin ter informacij, so posamične kavarne začele nadgrajevati svojo infrastrukturo ter glede na partikularen interes posameznika postajale zanimivejše za izvedbo in realizacijo delovnega procesa. Prvi prostor, ki je bil v obliki modela internetne kavarne (*ang. cyber café / internet café*) odprt širšemu spektru posameznikov in je kot svojo glavno infrastrukturno nadgradnjo ponujal odprt dostop do spleta oziroma najprej žično, kasneje pa še brezžično internetno povezavo je bil leta 1988 v *Južni Koreji* odprt seulski *Electronic Café*. V zahodnem svetu mu je sledil *SFnet Coffeeshouse Network*, ki je svoja vrata odprl leta 1991 v ameriškem *San Franciscu* (Liff in Laegran 2003; Johnson 2010; Lufkin 2015). Glavna značilnost internetnih kavarn je (bila) njihova infrastruktura, ki je v 90. letih preteklega stoletja, torej v času pred popularizacijo prenosnih računalnikov (v državah razvitega sveta) ponujala stacionarne delovne postaje oziroma računalnike z dostopom do spleta. Internetne kavarne lahko v kontekstu preučevanega razumemo kot začasna delovna okolja s plačljivim dostopom do računalnika in spleta na eni strani ter na drugi strani kot nemoderirana stičišča posameznikov, ki za realizacijo lastnega delovnega procesa potrebujejo dostop do spleta (Broughton in drugi 2009). Ob skokovitem tehnološkem napredku konec 90. let preteklega in v začetku 20. stoletja, ki je omogočil razvoj kompaktnih oziroma prenosnih računalnikov ter dlančnikov, so internetne kavarne kot delovna okolja v državah razvitega sveta počasi začela izginjati, v manj razvitih državah pa je ta model danes še zmeraj močno prisoten (glej Li in drugi 2014; Taylor 2015).

Nastajanje vedno novih prostorov sodelovanja in njihova posledična koncentracija pa je tekom 20. stoletja pripeljala najprej do razvoja ustvarjalnih središč, ki so postala vozlišča družbenega inoviranja. Moriset (2014) takšna mesta označi za ustvarjalna urbana središča, kot njihove primere pa navede evropska *Berlin, London* in *Amsterdam* ter ameriški mesti *San Francisco* in *New York* (prav tam). Z naglim razvojem ter vzporedno z družbenimi premiki ter tehnološkim razvojem pa se je začela kazati potreba po specializiranih prostorih z vzpostavljeno organizacijsko kulturo. Ta naj bi temeljila na skupnih vodilih razvoja, sodelovanja in/ali produkcije ter namensko strukturiranimi vsebinami, ki bi pripomogle k artikulaciji bodisi

homogenih bodisi heterogenih skupnosti ter s tem realnih omrežij. Prvi prostor, ki bi ga lahko označili za predhodnika sodobnega sodelovnega prostora, je bil v letu 1995 odprt berlinski *C-Base*<sup>77</sup> (Brady-Brown in Feier Knudsen 2012; Foertsch in Cagnol 2013; Saldibar 2014), ki ga lahko po zasnovi ter pretežno homogeni skupnosti posameznikov, delujočih znotraj polja digitalnih ali analognih tehnologij klasificiramo kot hekovišče (*angl. hackerspace*). Gre za model prostora, kjer skupnost v ospredje postavlja kolektivno doseganje zastavljenih ciljev<sup>78</sup>, ki so lahko orientirani tako profitno<sup>79</sup> kot tudi neprofitno, čeprav večina hekovišč stremi ravno k slednjemu<sup>80</sup> (Perčič in drugi 2015). Kljub temu, da se nemški *C-Base* v literaturi pojavlja kot prvo hekovišče na svetu, nekateri avtorji (glej Pettis in drugi 2011) kot njegovega predhodnika omenjajo manjšo skupnost v ameriškem *Michiganiu*, ki je leta 1994 na *Grand Valley State University* začela eksperimentirati s staro in presežno oziroma odpisano računalniško opremo, si medsebojno izmenjevala informacije in znanja ter tako formirala prvo takšno (zabeleženo) skupnost v *Združenih državah Amerike*.

Z nadaljnjim razvojem in vzpostavljanjem novih hekovišč ter ostalih prostorov sodelovanja je prišlo do naslednjega mejnika v zgodovini razvoja sodelovnega modela. V letu 1999 je ameriški razvijalec računalniški iger Bernard De Koven prvič uporabil besedo "sodelo" oziroma *coworking*. S tem je podal terminološki opis metode sodelovanja posameznikov, ki medsebojno (so)delujejo brez striktno določenih oziroma hierarhičnih urejenih razmerij in na načelih netekmovalnosti (Bunnell in Van Der Linden 2011; De Koven 2013; Foertsch 2013). De Koven je namreč v okviru svojega dela razvoja računalniški iger in programov v

---

<sup>77</sup> Zаметke organiziranja takšne skupnosti, ki se je kasneje vzpostavila v *C-Base* lahko prepoznamo v nemškem *CCC-ju* (*Caos Computer Club*), ki je ne glede na poklicno ali interesno usmeritev v začetku 80. let 20. stoletja stremela k manifestaciji svobodnega pretoka informacij (Pettis in drugi 2011; Jurič 2015).

<sup>78</sup> Dober primer formalne artikulacije skupnosti, ki se je formirala na podlagi skupnih vrednot znotraj *C-Base* prostora je osnovanje berlinske veje politične piratske stranke (*nem. Piratenpartei Berlin*) v letu 2006 (Brady-Brown in Feier Knudsen 2012). *C-Base* v zadnjih dveh desetletjih nudil tudi zatočišče oziroma pospešil formulacijo določenih interesnih skupin oziroma skupnosti kot so bile na primer *Ubuntu Berlin*, *Freifunk* in druge (prav tam).

<sup>79</sup> Prototipiranje, iskanje novih tehnoloških rešitev za nove ali že obstoječe produkte itn. Potrebno je opozoriti, da se je zaradi naraščajoče potrebe po namenskem prototipiranju v začetku 21. stoletja pojavil nov model oziroma izvedenka hekovišča – prototiparnica (*angl. makerlab*). Kot prve takšne namenske prostore lahko označimo ameriške *NYC Resistor*, *HacDC* in *Noisebridge*, čeprav se je ločnica med hekovišči in prototiparnicami jasneje razdelala šele v letu 2011, ko je bil ustanovljen spletni medij *Make Magazine*, katerega avtorji so prvi utemeljili terminologijo (Cavalcanti 2013). Prototiparnice so lahko kot produkcijska komponenta (v obliki ločenega prostora) del sodelovnih prostorov – primer ljubljanskega *Poligon MakerLab* znotraj *Kreativnega centra Poligon* (Benič 2015) ali pa *OpenDesign City* znotraj berlinskega *Betahaus-a* (Schuermann 2014) – in lahko tako predstavljajo znaten doprinos, saj omogočajo določenim posameznikom (npr. oblikovalcem, arhitektom itn.) tudi delno realizacijo njihovih produktov.

<sup>80</sup> Kot primer lahko navedemo iskanje odprto kodnih rešitev znotraj polja digitalnih (npr. spletni brskalniki kot so *Mozilla Firefox* ali operacijski sistem *Linux*) ali analognih (npr. načrti za izdelavo 3d tiskalnika, mikrovezij ali računalnikov kot so *Novena*, *Cubit* in drugi).

sodelovanju z ostalimi razvijalci, ki so delovali bodisi samostojno bodisi so vpeti v kolektiv oziroma tim, videl povezavo med komunikacijo in delom v živo (*angl. face-to-face communication*) ter delom s pomočjo spletnih orodij. Za poglobljanje medsebojnih odnosov, rasti faktorja zaupanja in enakosti znotraj delovnega procesa (*angl. working together as equals*) bi ti posamezniki potrebovali stvarno, fizično okolje (Tynan 2015, 101).

Istega leta se je na ameriškem nepremičninskem trgu pojavilo programersko podjetje *42 West 24*, ki je ob vzpostavitvi svojih poslovnih prostorov presežne kapacitete opremilo s premičnimi mizami ter tako vzpostavilo pisarniško okolje s tridesetimi delovnimi enotami, namenjenimi dolgoročnemu ali kratkotrajnemu najemu (Foertsch in Cagnol 2013). Čeprav poteza spominja na vzpostavljanje prvega podjetniškega inkubatorja v ameriškem mestu *Batavia*, so bile dodatne prostorske zmogljivosti okolja *42 West 24* v prvi vrsti namenjeni posameznikom ali manjšim timom, ki so delovno okolje potrebovali za določeno, časovno zamejeno obdobje. Nekateri avtorji (prav tam) sicer omenjeno okolje opisujejo kot enega izmed ključnih mejnikov v razvoju sodelovnega modela, vsaj kar se tiče prostorskega parametra, vendar pa je potrebno opozoriti, da to okolje ni predvidevalo parametra skupnosti ter vzpostavitve sodelovne kulture, marveč se je slednja zreducirala zgolj na minimalne norme, ki so jo morali posamezniki sprejeti pred uporabo prostorov. Zaradi slednjega lahko primer *42 West 24* označimo kot aplikacijo modela souporabe miz (*angl. shared desk model*), ki predvideva odprto ali na manjše enote razparcelirano delovno okolje, znotraj katerega je poskrbljeno zgolj za osnovno infrastrukturo, kot so dostop do spleta, mize, stoli ter inventar (npr. tiskalnik, pisarniške potrebščine itn.) kot potrebne infrastrukturne elemente za realizacijo posameznikovega delovnega procesa (Leforestier 2009; Ouye 2011).

O nadgradnji modela souporabe miz lahko govorimo z odprtjem dunajskega prostora *Schraubenfabrik* leta 2002, ki se je poleg nujenja fleksibilne delovne površine nagibal tudi k dosegu parametra skupnosti, a se kot tak še ni identificiral kot sodelovni prostor, marveč kot skupnosti center za podjetnike (*nem. unternehmerinnenzentrum*) oziroma središče za razvoj podjetniške skupnosti (Schifrer 2012; Steinschaden 2012; Koschel 2014). Zmotno bi bilo trditi, da so zgoraj navedena okolja v svetovnem prostoru prva, ki so omogočila posameznikom souporabo delovnega okolja. Leta 1989 je bilo v belgijskem *Bruslju* ustanovljeno prvo pisarniško okolje souporabe (*angl. shared office model*) *Regus*, ki je omogočila mobilnim



posameznikom<sup>81</sup>, da za določeno zamejeno časovno obdobje<sup>82</sup> souporabijo delovne in konferenčne prostore ter kasneje tudi njihove hotelske oziroma bivanjske kapacitete (Paine 2013, 23), ki jih konceptualno združujejo v podjetniške centre (*angl. business center*). *Regus* je v slabih treh desetletjih od svoje prve izpostave prerasel v mrežo podjetniških centrov na 2.500 odprtih lokacij v letu 2015 (Rice 2015). Slednji ne predstavljajo modela souporabe delovnih površin, marveč se nagibajo k oddaji pisarn in konferenčnih površin za omejeno in določeno časovno obdobje.

Prvo okolje, ki ga lahko označimo za sodobni sodelovni prostor in se je kot tak tudi manifestiral ter dosegal vse tri parametre, ki definirajo model, je v avgustu leta 2005 v ameriškem *San Franciscu* vzpostavil Brad Neuberg<sup>83</sup> ter prevzel lokacijsko obstoječe ime *The Spiral Muse*<sup>84</sup> (Botsman in Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Foertsch in Cagnol 2013; Rus in Orel 2015) (slika 4.5). Istega leta se je v londonski četrti *Angel* odprl sodelovni prostor *The Hub* (Thorpe 2013), ki se je v naslednjem desetletju razširil v globalno mrežo franšiznih sodelovnih prostorov (glej Foertsch in Cagnol 2013) pod imenom *The Impact Hub*<sup>85</sup>. Prav tako so se v letu 2015 v nemškem *Berlinu* odprla vrata prostora *St. Oberholz*<sup>86</sup>, ki je bilo v svoji osnovi klasično kavarniško, vendar s specifiko targetiranja samostojno delujočih posameznikov kot primarne klientele v svoje fleksibilno nadgrajeno dnevno delovno okolje (Renout 2012, 96). Na tem mestu naj opozorimo – čeprav Neuberg v obstoječi literaturi obvelja kot ustanovitelj ter utemeljitelj prvega sodelovnega prostora, je Johnson (2003) že dve leti prej ob analizi

---

<sup>81</sup> Potujočim posameznikom, ki v določenem okolju ostajajo zgolj za kratek čas.

<sup>82</sup> V začetku v povprečju v minimalnem obsegu dneva ali dveh, kasneje pa je časovni okvir postal fleksibilnejši.

<sup>83</sup> Na tem mestu smo dolžni opozoriti na še neraziskano korelacijo termina sodela, ki ga je kot obliko dela postavil De Koven v letu 1999 in Neuberg v letu 2005 kot prostor. Neuberg (b.d.) v enem izmed svojih spletnih zapisov trdi, da med njima ni bilo povezave ter da je term sodelo skoval samostojno kot najprimernejšo besedo, ki bi opisovala idejni izhodišče prostora *The Spiral Muse*. Prav tako podaja trditev (prav tam), da De Kovenova skovanka nima povezave s takrat vzhajajočim trendom odpiranja sodelovnih prostorov, marveč zgolj opisuje metodo sodelovanja posameznikov, ki medsebojno (so)delujejo.

<sup>84</sup> Nekateri avtorji (Jones in drugi 2009; Foertsch 2013; Uda 2013; Parrino 2013) napačno navajajo, da je prvi sodobni sodelovni prostor *The Hat Factory*, ki se je leta 2006 odprl v ameriškem *San Franciscu*. Čeprav je bil Brad Neuberg aktivno vključen tudi v vzpostavljjanje slednjega, se je *Hat Factory* odprl kot drugi sodelovni prostor, ki je neposredno nadomestil *Spiral Muse*. Ta se je namreč po letu dni delovanja zaprl, predvsem zaradi finančnih težav oziroma pomanjkanja sredstev (Neuberg b.d.).

<sup>85</sup> V letu 2016 (april) je bilo po svetu odprtih 81 franšiznih prostorov *The Impact Hub*, še 17 pa jih je bilo v procesu odpiranja.

<sup>86</sup> Prostor je v prvih letih obsegal zgolj kavarniški del, ki so ga posamezniki lahko na dnevni bazi in brez uporabnine uporabljali za delo. Zaradi velikega obiska, predvsem pa potrebe po delovnem prostoru, katerega uporaba ne bi bila časovno zamejena na obratovalni čas kavarniških prostorov in bi nudil tudi fiksne delovne površine, je bil *St. Oberholz* kmalu razširjen še na dodatno nadstropje, ki je bilo odprto zgolj za člane (Foertsch in Cagnol 2013).

pozitivnih ter negativnih aspektov mobilnega dela predvidel vzpostavitev nove oblike delovnega okolja, ki bi nudil optimalne delovne pogoje<sup>87</sup>.

**Slika 4.5: Prvi sodobni sodelovni prostor *The Spiral Muse***



Vir: Neuberg (b.d.).

V začetku leta 2006 sta dva ameriška samozaposlena posameznika in sostanovalca<sup>88</sup> v ameriškem *New York-u* organizirala prvi t.i. želatinasti dogodek (*angl. jelly*), katerega namen je bilo odprtje vrat njunega stanovanja tako znancem kot tudi neznancem, ki so bili zaradi samostojne narave svojega dela podvrženi izolaciji in manku družbene interakcije. Istega leta so se v ameriškem *Chicago* začeli organizirati dogodki *SWAT* (*angl. Solos Working Alone Together*), katerih namen je bil, da se samostojno delujoči posamezniki in samozaposleni enkrat ali dvakrat tedensko sestanejo v eni izmed vnaprej izbranih kavarn (Jones in drugi 2009), vendar pa se za razliko od prvega koncepta povezovanja in občasnega sodela slednji ni razširil drugod (prav tam). Privlačnost želatinastih dogodkov, torej občasnih sodelovnih srečanj, je bila

---

<sup>87</sup> Johnson (2003) za ponazoritev sodelovnega prostora še ne uporabi izraza "*coworking*" oziroma "*coworking space*", marveč prostor, namenjen souporabi mobilnim delavcem in teledelavcem, katerega osrednji namen bi bil vzpostavitev namenskega delovnega okolja, ki bi nadomestil domačo pisarno, poimenuje kot "*co-workplace*", medtem ko fleksibilno delo in stanje s perspektive manka organizacijskega delovnega okolja poimenuje "*officelessness*".

<sup>88</sup> Amita Gupta in Luke Crawford.

v tem, da je temeljila na vodilu ekonomij souporabe (*angl. sharing economies*), katerih osrednja premisa leži ravno v souporabi človeških in materialnih virov ter meri na produkcijo, ustvarjanje in potrošnjo dobrin ali storitev s strani širokega spektra tako fizičnih kot tudi organiziranih uporabnikov (Hamari in drugi 2015; Kurt in drugi 2015; Möhlmann 2015; Perčič in drugi 2015). Heminsley (2011) kot potrebne oziroma temeljne elemente za organizacijo takšnih dogodkov omenja naslednje:

1. brezplačni dostop do svetovnega spleta;
2. centralna, lahko dostopna in brezplačna lokacija za izvedbo srečanja;
3. prostor z eno osrednjo ali več manjšimi mizami, ki služijo kot delovno–uporabna površina;
4. zadostno število električnih vtičnic oziroma priključkov;
5. dostop do živil v obliki toplih in hladnih napitkov oziroma možnost, da uporabniki zelena živila, tudi hrano, prinesejo s seboj.

Zaradi nezahtevne organizacije ter promocije s pomočjo spletnih orodij in s tem dostopa do posameznih interesentov, so se želatinasti dogodki hitro razširili najprej po drugih ameriških mestih, nato pa še po Evropi ter državah vzhodne poloble (De Guzman in Tang 2011). Popularizacija dogodkov je vzporedno s povpraševanjem oziroma potrebo po vzpostavi začasnih delovišč ter sodelovnih prostorov rezultirala najprej v organizaciji t.i. evropskega želatinastega tedna (*angl. European Jellyweek*)<sup>89</sup>, ki je bil izveden v režiji 45 gostiteljev (deloma tudi že v obstoječih sodelovnih prostorih). Te so v 12 evropskih državah bodisi javne bodisi zasebne prostore za dobo tedna dni odprli vsem zainteresiranim (Foertsch 2011a). Roolf (2011) navaja tako pozitivne kot tudi negativne aspekte tedna ter rezultate:

1. z organizacijo začasnih sodelovnih prostorov na različnih lokacijah in množičnim obiskom se je pokazala potreba po vzpostavitvi novih stalnih prostorov v evropskih mestih;
2. zaznan je bil interes po opolnomočenju samostojno delujočih posameznikov ter manjših timov, ki so kazali potrebno po vključevanju v nova medsebojno prepletana omrežja;

---

<sup>89</sup> Pobuda za organizacijo je prišla s strani slušateljev oziroma udeležencev prve evropske konference o sodelu, ki je potekala novembra leta 2010 v belgijskem Bruslju (Foertsch 2011a). Kot podatek navedimo, da se je prva globalna konferenca na temo sodela (*Global Coworking Unconference Conference* oziroma krajše *GCUC*) odvila leta 2011 v ameriškem Austinu (Cagnol 2013a; Elam 2014).

3. pojavili so se prvi indici za razvoj t.i. digitalnega in ustvarjalnega turizma (*angl. digital and creative tourism*)<sup>90</sup>, ki bi omogočil potujočim digitalnim nomadom lažje prehajanje (in delo) med različnimi že obstoječimi sodelovnimi prostori, prav tako pa je bila identificirana potreba po celovitejši raziskavi o novonastajajočih organizacijskih strukturah ter vpenjanju posameznikov vanje.

Leta 2012 je bil organiziran prvi svetovni želatinasti dogodek (*angl. Worldwide Jellyweek*)<sup>91</sup>, ki je potekal v organizaciji 226 gostiteljev v 35 državah po vsem svetu, leto kasneje pa se je dogodek pod istim imenom ponovil, in sicer v organizaciji 225 gostiteljev v 44 državah (Buczynski 2012; Cashman 2013; Drew 2013).

Organizacija bodisi posameznih želatinastih dogodkov bodisi v snopu izvedenih več medsebojno povezanih dogodkov je bila bistvena za nadaljnji razvoj, predvsem pa artikulacijo sodelovnega modela. Prvič, želatinasti dogodek predstavlja hibridni model med začasnim ter stalnim sodelovnim prostorom, vzpostavljen pa je lahko s strani fizične osebe, obstoječe skupnosti ali organizacije ob minimalnih zahtevah, kar naredi dogodek lahko izvedljiv, zaradi svoje neprofitne naravnosti pa lahko dostopnega za širši spekter zainteresiranih (Buczynski 2012). Drugič, številčna obiskanost začasno vzpostavljenega sodelovnega prostora oziroma odprtje prostora, ki je za določeno in zamejeno časovno obdobje namenjen souporabi delovnih površin ter medsebojnemu deljenju znanja in informacij, je lahko identifikator potrebe po vzpostavitvi stalnega sodelovnega prostora (Salovaara 2015, 35–36) ter potrebe po artikulaciji skupnosti, ki vzpostavlja skupne norme in vrednote. Slednja predstavlja predispozicijo in strukturo za nadaljnji razvoj fizično še ne obstoječega sodelovnega prostora ter tako začetno realizacijo od spodaj navzgor izpeljanega procesa njegovega vzpostavljanja (glej Rus in Orel 2015). Primer takega procesa na domačih tleh je najprej moderirano, nato pa spontano vzpostavljanje sodelovne skupnosti v *Ljubljani* med letoma 2012 – 2014 ter kasnejše odprtje sodelovnega prostora (glej poglavje »Razvoj sodela na slovenskih tleh«) v začetku leta 2014 na območju ljubljanske *Tobačne* (prav tam). Tretjič, želatinasti dogodki lahko za posameznike ali manjše time predstavljajo promocijsko platformo v realnem času, saj lahko z uporabo začasnega delovnega prostora vzpostavijo, predvsem pa utrdijo predvidene relacije z ostalimi

---

<sup>90</sup> Roolf (2011) piše, da je v prvih dneh izvedbenega dela t.i. želatinastega tedna prišlo do pojava, ki ga opisuje kot t.i. želatinasti turizem (*angl. Jelly tourism*). Želatinastega dogodka v nemškem Wuppertalu so se namreč udeležili posamezniki iz *Kopenhagna, Berlina, Dresdna* in *Pariza* (prav tam).

<sup>91</sup> V okviru svetovnega želatinastega dogodka je leta 2012 prvič sodelovala tudi Slovenija, in sicer z dogodki v ljubljanskem kulturnem centru *Kino Šiška* v organizaciji iniciative *Slovenia Coworking* (glej Crnović 2012).

udeleženci, kar pomeni utrditev stopnje zaupanja, predhodno potencialno že vzpostavljenega z uporabo enega izmed spletnih orodij (Cashman 2013). In četrtič, želatinasti dogodki so bili vzporedno z že obstoječimi prostori medij medsebojnega ustvarjanja (*angl. peer-to-peer*)<sup>92</sup> za prenos znanja o sodelu kot metodi oziroma načinu dela, kar je znatno pripomoglo k njegovi popularizaciji ter nadaljnjemu razvoju<sup>93</sup> (Heminsley 2013; Orel 2014).

Aguiton in Cardong (2007, 60) sta v prvih letih popularizacije želatinastih dogodkov sodelo razumela kot gibanje za vzpostavitev heterogenih skupnosti, ki bi temeljila na načelih sodelovanja in souporabe prostorov. Sodelovne prostore sta definirala (prav tam) še kot zasebne bivanjske enote oziroma stanovanja, katerih najemnik je manjša skupnost medsebojno povezanih posameznikov, ki z zunanjimi obiskovalci občasno in v zameno za manjše plačilo ali katero izmed drugih oblik kompenzacije deli prostor ter ga souporablja kot delovno okolje. Koncept sodela v letih 2006 in 2007 avtorja (prav tam) tako še nista razumela kot novega družbenega fenomena adaptacije samostojno delujočih posameznikov na njihove prostorske potrebe, temveč predvsem kot odziv spletnih razvijalcev, ki so v določenem času in prostoru potrebovali skupni delovni prostor z namenom stvarne utrditve delovnih ali osebnih relacij, vzpostavljenih zaradi dela na novih platformah, ki jih je prinesel splet 2.0<sup>94</sup>.

Na tej točki za potrebe kasnejše diskusije dodajmo zaznamek, da lahko koncept sodela z vidika poustvarjanja kolektivnega dela pred začetkom svetovne gospodarske krize med leti 2007 in 2008 interpretiramo kot posreden odziv na individualizacijo odnosov znotraj tradicionalnih organizacijskih struktur (glej Bauman 2002; Beck in Beck-Gernheim 2002), medosebno odtujenost ter racionalizacijo delovnih in osebnih relacij (Docherty in drugi 2012), ki jih je prinesla politika neoliberalizma zahodnega sveta (Merkel 2015). Bauman (2002) uvaja nov koncept tekoče moderne, ki jo zaznamuje skrčen pomen prostora (zaradi novih tehnologij, tekočega pretoka informacij ter hitrega transporta), znotraj katerega se lahko (delovni)

---

<sup>92</sup> Ravno medsebojno ustvarjanje kot proces sokreiranja se je razvilo kot posredni odgovor na centralizirane in avtoritarne ter predhodno obstoječe ekonomske strukture, ki delujejo hierarhično in ne predvidevajo medsebojne dinamike ustvarjalcev, katerih osrednja premisa je avtonomno soustvarjanje in sprejemanje odločitev (Perčić in drugi 2015). Proces medsebojnega ustvarjanja zato ostaja osrednja premisa razvoja sodelovnega modela.

<sup>93</sup> Kot podobno iniciativo lahko identificiramo v letu 2014 zagnan projekt *Hoffice*, ki je najprej v švedskem *Stockholmu*, nato pa še v 50 drugih evropskih mestih, ponudil napotke za pretvorbo doma v začasni delovni prostor. *Hoffice* sledi odprtokodnim merilom spodbujanja souporabe lastnega prostora ter na uporabniških izkustvih oblikovanim modelom oblikovanja in nadaljnjega razvoja skupnosti (Bradley in Pargman 2017, 7–8).

<sup>94</sup> Pojem *Splet 2.0* lahko razumemo kot drugo generacijo spletnih storitev, katerih jedro so orodja za socialno mreženje, spletne platforme za komuniciranje in skupno generiranje vsebin (Constantinides in Stefan 2008), predvsem pa splet 2.0 omogoča učinkovito e-participacijo med njegovimi uporabniki (Bizjak 2012).

posameznik transformira v modernega nomada, v določenih časovnih intervalih menja delo in okolje ter se tako sporadično vključuje v različna (socialna) omrežja.

Model sodela v tem obdobju je v ospredje postavljala skupnost in sodelovanje samostojno delujočih posameznikov, temelji pa na načelih ekonomije souporabe. Predvsem se geneza sodelovnega prostora v tem kontekstu odmika od ostalih prostorsko podobnih načinov organiziranja ter se zaradi svoje neformalne in vzajemne usmerjenosti organizacijske kulture ter poudarjenim praksam sodelovanja, ki so podobne tistim znotraj dela kooperativ oziroma zadrug, od njih tudi temeljito razlikuje (Kanjuro Mrčela 2012, 3). Prav tako je šlo v tem primeru za obdobje izrazitega organskega in v veliko primerih nestrukturiranega oziroma spontanega vzpostavljanja začasnih sodelovnih okolij<sup>95</sup>.

Obdobje razvoja sodelovnega modela med leti 2005 in 2010 lahko identificiramo kot obdobje njegove geneze oziroma nastanka in zgodnjega razvoja. Sledili sta mu obdobji popularizacije modela, ki se je odvijalo med leti 2010 in 2014 ter nadaljnje nadgradnje modela, ki se je začelo leta 2014. Specifika prvega obdobja je, da se je model razvijal predvsem na podlagi skupnih interesov posameznikov, ki so stremeli k (so)rabi in nastanku novih prostorov, poglobljanju obstoječih relacij in omrežij, znotraj katerih so bili prepleteni oziroma vanje vključeni s pomočjo rabe (spletnih) orodij, ter zoperstavljanju izolaciji. Primeri vzpostavljanja prvih stalnih sodelovnih prostorov ter vzporedno začasnih v obliki želatinastih sodelovnih dogodkov kažejo na stanovsko solidarnost, ki je bila v ospredju pred monetizacijo storitev. V letu 2008 je ameriški sodelovni prostor *Office Nomads* s partnerji vzpostavil t.i. sodelovno vizo (*angl. coworking visa*), katere namen je bila prosta pretočnost oziroma brezplačna uporaba enega izmed sodelovnih prostorov<sup>96</sup>, vključenih v program izmenjave (Ng 2013). V letu 2016 je bilo v mrežo sodelovne vize vpetih že več kot 450 sodelovnih prostorov po vsem svetu. Namen vzpostavitve sodelovne vize je bil moderiran proces fleksibilizacije dela uporabnikov določenega sodelovnega prostora, ki lahko prosto prehajajo med prostori, vpetimi v mrežo programa in s tem prepletanjem omrežij (Schuermann 2014, 82).

---

<sup>95</sup> Liegl (2014) v kontekstu organskega razvoja in vzpostavljanja začasnih sodelovnih okolij znotraj svoje študije opaža fenomen v primeru spontanega pojava dnevnih (so)delovišč. Posameznik je lahko z uporabo enega izmed geolokacijskih socialnih omrežij, kot je na primer *Foursquare*, svojemu notranjemu omrežju sporočil svojo mikrolokacijo (npr. lokalni kavarniški prostor) ter jih tako posredno pozval, da se mu lahko pridružijo z namenom medsebojne podpore pri realizaciji določenega individualnega delovnega procesa.

<sup>96</sup> Brezplačna pretočnost velja za redne uporabnike enega izmed obstoječih sodelovnih prostorov, ki so vključeni v mrežo sodelovne vize ter v razponu do največ treh dni.

Na tem mestu vnovič opozorimo na pogosto nepravilno rabo besede sodelo, ki se pojavlja tako v poljudnih besedilih kot tudi akademskih razpravah. V začetnih letih razvoja in elaboracije sodelovnega modela oziroma v obdobju geneze (glej tabelo 4.3) je med sporočanjem, predvsem znotraj medijskega prostora, prišlo do terminološke zagonetke oziroma napačne terminološke rabe. Besedo 'sodelo' (angl. *coworking*) se je zamenjevalo z besedo 'so-deló' (angl. *co-working*), kar je predstavljalo napačno pojmovanje ter odmik od razumevanja modela (Hillman 2008, Rencher 2016). Kot že nakazano v uvodnem segmentu našega dela ter vzpostavitvi terminološkega okvirja – termin 'so-deló' namreč označuje sodelovanje med posamezniki, ki so v okviru določene organizacije medsebojno povezani z relacijami ter tako postavljeni v vlogo sodelavcev (angl. *co-workers*), medtem ko termin 'sodelo' označuje sodelovanje (in souporabo delovnih površin) med posamezniki, ki delujejo samostojno, relacije med njimi pa se spletajo z aplikacijo spontanih ali moderiranih procesov znotraj začasnega ali stalnega delovnega okolja oziroma prostora (glej De Guzman in Tang 2011; Foertsch 2011b; Perčič in drugi 2015).

**Tabela 4.3: Identifikacija razvojnih obdobj sodelovnega modela**

Obdobje	Časovni okvir	Specifika obdobja	Glavni mejniki	Ocena števila obstoječih sodelovnih prostorov
Geneza modela	2005 – 2010	1. Razvoj prvih sodobnih sodelovnih prostorov in pojav prvih franšiznih mrež 2. Močna specifika solidarnosti, ki nastopa pred monetizacijo sodelovanja ter sledi vodilom novih ekonomij souporabe	2005 – Odprtje prvega sodobnega sodelovnega prostora ( <i>Spiral Muse, San Francisco</i> ) 2006 – Prvi želatinasti sodelovni dogodek ( <i>Jelly, New York</i> ) 2008 – Vzpostavitev sodelovne vize ( <i>Coworking Visa</i> ) 2010 – Vzpostavitev prvega sodelovnega prostora s pomočjo vzvoda množičnega financiranja in uporabo v zato namenjene platforme ( <i>New Work City, New York</i> )	5 – 600
Popularizacija modela	2010 – 2014	1. Popularizacija modela in skokovita rast novo odprtih sodelovnih prostorov	2010 – Organizacija prvega mednarodnega dneva sodela ob	600 – 4500

		<p>2. Uporaba orodij množičnega financiranja kot generiranja zagonskih sredstev pri vzpostavitvi prostorov od spodaj navzgor</p> <p>3. Razvoj digitalnega turizma in razrast razreda nomadskih digitalnih delavcev</p>	<p>obletnici odprtja prvega sodobnega sodelovnega prostora (<i>Coworking day</i>)</p> <p>2011 – Prvi vseevropski želatinasti dogodek, namenjen popularizaciji sodela v Evropi (<i>European Jellyweek</i>)</p> <p>2012 – Prvi svetovni želatinasti dogodek, namenjen popularizaciji sodela po svetu (<i>Worldwide Jellyweek</i>)</p> <p>2013 – Vzpostavitev prve zveze sodelovnih prostorov (<i>Coshare</i>)</p> <p>2014 – Oblikovanje začasnih sodelovnih prostorov v turističnih krajih, namenjenih potujočim samozaposlenim posameznikom (<i>Coworking Camp</i>)</p>	
Nadgradnja modela	2015 –	<p>1. Eksponentna rast dnevni uporabnikov sodelovnih prostorov</p> <p>2. Elaboracija in rast nomadskih sodelovnih skupnosti</p> <p>3. Hibridizacija sodelovnega modela</p> <p>4. Digitalizacija delovnih okolij</p>	<p>2015 – Mejniki pol milijona redni uporabniki sodelovnih prostorov po oceni študije <i>Global Coworking Survey</i></p> <p>2016 – Vse pogostejša ozka specializacija sodelovnih okolij in prilagoditev ciljnim skupinam (primer <i>mi-Hub, London</i>)</p> <p>2016 – Splavitev prvega hibridnega modela, ki združuje sodelo z modelom sobivanja (<i>WeLive, New York</i>)</p> <p>2017 – Pojav digitalnih delovnih okolij in njihova postopna popularizacija pri optimizaciji kolektivnih dislociranih procesov</p>	7800 –



			(PlutoVR, RecRoom itn.)	
--	--	--	----------------------------	--

Vir: povzeto in prirejeno po Parrino (2013), King in Ockels (2014), Moriset (2014), Merkel (2015), Rus in Orel (2015).

Preskok med obdobji razvoja sodelovnega modela sta zaznamovala še dva mejnika. Prvi mejnik je bil po vertikali od spodaj navzgor ponovno vzpostavljen sodelovni prostor *New Work City* v ameriškem *New Yorku* (Foth in drugi 2011, 442), ki je imel to specifiko, da so v avgustu leta 2010 njegovi pretekli in bodoči uporabniki osnovna sredstva za ponovni zagon zbrali s pomočjo množičnega financiranja na eni izmed osrednjih namenskih platform *Kickstarter* (De Guzman in Tang 2011, 235–236). Uporabniki prostora *New Work City* so z vnaprejšnjim financiranjem v obliki predplačila mesečne uporabnine (ali več njih) omogočili ponovni zagon in s tem utemeljili svojo organizacijsko pripadnost ter na relaciji uporabnik – ponudnik pokazali visoko stopnjo zaupanja<sup>97</sup>. Zgledu *New Work Cityja* in uporabi orodja za vnaprejšnje financiranje osnovne še neobstoječe infrastrukture so v istem letu sledili še sodelovni prostor *okcCoCo* v ameriški *Oklahomi* (podobno kot v primeru *New Work Cityja* je šlo tudi v primeru *okcCoCoja* za ponovno vzpostavitev po prejšnjem zaprtju), sodelovni prostor *Notman House* v kanadskem *Montrealu*, namenjen pretežno heterogeni skupnosti posameznikov in manjšim timom, ki delujejo z zagonskimi podjetji, ter sodelovni prostor *Forage Kitchen* v ameriškem *San Franciscu*, ki je namenjen pretežno homogeni skupnosti posameznikov, gibajočih se v polju kulinarike oziroma z njo povezanih storitev (Cagnol 2013b).

Drugi mejnik, ki označuje preskok med dvema obdobjema in ga zaradi indikacije začetka širše popularizacije sodelovnega modela uvršamo v začetek drugega obdobja, je bila organizacija prvega sodelovnega dneva (*angl. Coworking day*) v letu 2010, ki je služil kot komemoracija v letu 2005 odprtega prvega sodobnega sodelovnega prostora *Spiral Muse* (Young 2013; Llewellyn 2014). V primeru sodelovnega dneva gre za neformalno strukturiran mednarodni dogodek, saj je v ospredju predvsem promocija sodela kot načina souporabe prostora ter povezovanje posameznikov v nastale sodelovne skupnosti znotraj bodisi stalnih bodisi začasnih sodelovnih prostorov. Le-ti za obdobje enega dneva v letu odprejo vrata tako

<sup>97</sup> Opozoriti je potrebno, da *New Work City* ni bil prvi prostor vzpostavljen s pomočjo množičnega financiranja, marveč prvi, ki je svoja osnovna zagonska sredstva iskal na eni izmed platform za množično financiranje. V letu 2007 odprt sodelovni prostor *Indy Hall* v ameriški *Philadelphiji* je namreč z metodo zategovanja stroškov (*angl. bootstrapping*) in po principu zbiranja uporabnin pred odprtjem uspel zbrati minimalna sredstva za zagon in do danes ostaja eden izmed "šolskih" primerov vzpostavljanja sodelovnega prostora od spodaj navzgor (Foertsch in Cagnol 2013).

potencialnim interesentom kot tudi laični javnosti in organizirajo bodisi dan brezplačne uporabe prostora bodisi dogodke, ki so tako ali drugače povezani s spodbujanjem souporabe. Kot primer podobnega združevanja sodelovnih prostorov v omrežja bi lahko navedli tudi *Coshare*, zvezo sodelovnih prostorov, ki so bazirani na območju *Združenih držav Amerike*. Namen zveze je predvsem okrepiti pretok znanja, informacij ter pospešiti sodelovanje (kot je na primer prehajanje uporabnikov) med sodelovnimi prostori, vključenimi v omrežje.

Prvo obdobje razvoja sodelovnega modela je zaznamovala visoka stopnja solidarnosti med uporabniki vpetimi v sodelovne skupnosti, kar se je kazalo predvsem v medsebojni pomoči in vzajemnosti med uporabniki (McLaren in Agyeman 2015) ter vnaprejšnjemu (mikro) financiranju sodelovnih prostorov (Cohen in Muñoz 2016). Prvi sodelovni prostori so bili vzpostavljeni kot odziv na lastne eksistenčne in delovne potrebe oziroma potrebe samostojno delujočih posameznikov. Solidarnost se je kazala tako pri ponudnikih kot tudi uporabniki sodelovnih okolij. Primer solidarnosti pri prvi skupini so začasni sodelovni prostori oziroma želatinasti dogodki, kjer so organizatorji slednjih za dobo enega dneva odprli vrata svojih domov širšemu spektru največkrat nepoznanih posameznikov in s tem zabrisali mejo med formalnim in neformalnim okoljem. Primer solidarnosti pri drugi skupini pa je vnaprejšnje financiranje uporabnine ter vzpostavljanje prostora po metodi zategovanja pasu (*Indy Hall, Philadelphia*) oziroma finančna podpora preko vzvoda množičnega financiranja (*New Work City, New York*).

Težko govorimo o učinkovitem pravnem vzvodu, ki bi posameznika varoval pred morebitno zlorabo fizične ali pravne osebe (Damus 2014), preko katere se organizira začasni sodelovni prostor oziroma se zbira sredstva za njegov dolgoročni zagon. To pomeni, da je za realizacijo procesa zagona sodelovnega prostora potrebna predhodna vzpostavitev visoke stopnje zaupanja na relaciji med subjekti (Pascal Borner 2016), ki – ob predpostavki uspešne realizacije seveda – kroji nadaljnje odnose med uporabniki sodelovnih prostorov in s tem tudi sprejeto organizacijsko kulturo (Merkel 2015). Domači primer je vzpostavljanje ljubljanskega sodelovnega prostora *Kreativnega centra Poligon*, kjer so bodoči uporabniki aktivno pripomogli k njegovi vzpostavitvi<sup>98</sup> (glej Rus in Orel 2015, 1029 – 1033) ter s tem osnovali

---

<sup>98</sup> Tako je na primer večina *Poligonovega* pohištva podarjena ravno s strani rednih uporabnikov oziroma članov ene izmed dislociranih skupnosti, ki so na ta način skupaj s soustanovitelji ustvarili ter ergonomično prilagodili prostor svojim željam in potrebam.

pripadnost do skupnosti (*angl. community attachment*)<sup>99</sup>, do prostora (*angl. space attachment*)<sup>100</sup> ter formalne organizacije (*angl. organizational attachment*), ki s *Poligonom* upravlja<sup>101</sup>.

Obdobje popularizacije sodelovnega modela med leti 2010 in 2014 je zaznamovala skokovita rast števila novonastalih sodelovnih prostorov in posledična porast uporabnikov. V kolikor je v drugem polletju 2010 (oktober 2010) ocena obstoječih sodelovnih prostorov po svetu dosegala število 600, se je to število dve leti kasneje (oktober 2012) povečalo za 350% na 2072 ter nato še za 215% na 4.500 odprtih sodelovnih prostorov v letu 2014 (Foertsch 2015). V letu 2015 je bilo število odprtih sodelovnih prostorov ocenjeno na 7.800, kar pomeni nadaljnjo 175% rast (prav tam). Glede na trend rasti ter ob upoštevanju drugih ključnih dejavnikov kot so (a) izredno hiter tehnološki razvoj ter (b) posledična digitalizacija dela, (c) spremembe v zaposlitvenih strukturah organizacij, (d) fluidnosti dela in (e) pretočnosti predvsem manjših timov, je za potrebe nadaljnje analize modela nujno zaobjeti tudi prihodnje projekcije rasti tako sodelovnih prostorov kot tudi uporabnikov. King in Ockels (2014) tako ocenjujeta, da bo število obstoječih in na novo odprtih sodelovnih prostorov do konca leta 2018 preseгло število 12.000. V kolikor je bilo leta 2015 po oceni študije *Global Coworking Survey* (Foertsch 2015) pol milijona rednih uporabnikov sodelovnih prostorov, King in Ockels (2014) v okviru izvedene študije *Emergent Research*<sup>102</sup> predvidevata, da bo do konca leta 2018 preseženo število 1.000.000 dnevni uporabnikov sodelovnih prostorov. Fenomen rasti lahko pojasnimo z vpeljavo neoklasične ekonomije, hitro odpiranje novih sodelovnih prostorov pa razumemo kot adaptacijo trga na povpraševanje in diverzitetu oziroma raznolikost različnih preferenc do delovnega okolja.

Green (2014, 52–54) na drugi strani opozarja na fenomen adaptacije večjih podjetij, ki svoje presežne prostorske oziroma pisarniške kapacitete bodisi odpirajo zunanjim interesentom po vzoru modela souporabe delovnih površin bodisi jih po vzoru sodelovnega modela

---

<sup>99</sup> V primeru *Poligona* se ta oblika pripadnosti kaže pri proaktivni vlogi uporabnikov do skupnosti, kar pomeni, da uporabniki kažejo visoko stopnjo participacije pri skupnostnih aktivnostih (npr. s pobudami oziroma lastno iniciacijo skupnostnih dogodkov) (osebno opazovanje, 17. februar 2015).

<sup>100</sup> V primeru *Poligona* se ta oblika pripadnosti kaže predvsem v visoko zaznavni vlogi uporabnikov do prostora, kot so skrb za čistočo, urejene postavitve pohištva, skrb za rastline in ostalo zelenje itn. (osebno opazovanje, 7. oktober 2014).

<sup>101</sup> Ta oblika pripadnosti se v primeru *Poligona* kaže predvsem z redno poravnavo mesečnih obveznosti (t.j. redno plačevanje računov) in nudenjem svoje pomoči pri upravljanju s prostorom (npr. redna vzdrževalna dela, tehnična pomoč, svetovanje pri upravljanju z organizacijo itn.) (osebno opazovanje, 7. oktober 2014).

<sup>102</sup> Narejene na vzorcu 2.700 lastnikov oziroma upravnikov sodelovnih prostorov.

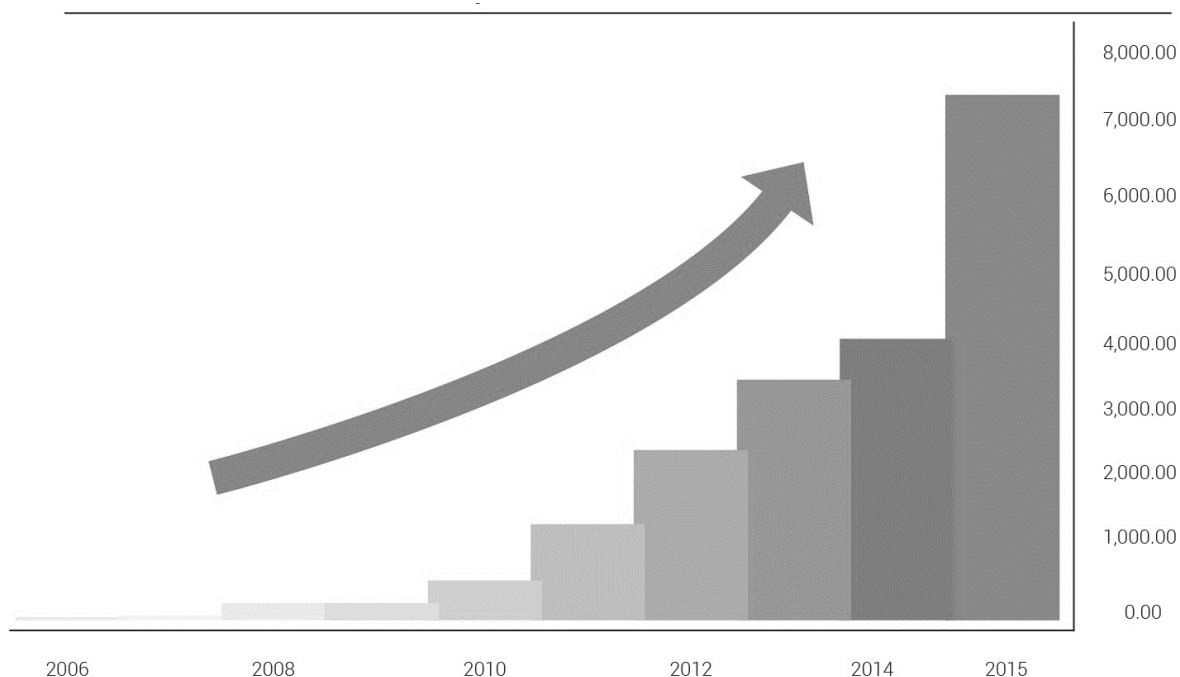
reorganizirajo v odprte, fizično nezamejene pisarne ter tako poskušajo v (svoje) organizacijsko okolje vpeti elemente spontanega povezovanja in sodelovanja ter tendenco inoviranja med svojimi zaposlenimi. Perčič in drugi (2015) ter Orel in Matjaž (2015) so za delovno okolje, ki se navzven manifestira kot sodelovni prostori, pri tem pa zaznamo manko osrednje variable skupnosti, ki loči sodelovna okolja od ostalih fleksibilnih in odprtih delovnih prostorov, razvili model prazne lupine (*angl. empty shell model*). Takšne primere lahko največkrat zaznamo pri bodisi javnih bodisi zasebnih od zgoraj navzdol vzpostavljenih sodelovnih prostorih, kjer je v ospredju namenska raba denarnih sredstev (Perčič in drugi 2015). Model prazne lupine je tako pogost rezultat vladnih razvojnih programov (prav tam), katerih strateški temelji so osnovani na t.i. pristopu prostorskih kapacitet (*angl. place-based*) in ne na t.i. pristopu človeških virov (*angl. people-based*) (Somerville 2011, 132). Ta pristop ima načeloma pozitivne predispozicije (prav tam), saj se osredotoča na potencialno degradirano območje oziroma njegov del, enakomerno parcelacijo sredstev na območje enote (torej enakomerno razporejanje sredstev, ne glede na dejanske potrebe) ali demografsko potrebo (torej tam, kjer je statistično potrebno – primer območij z veliko brezposelnostjo). Pristop prostorskih kapacitet pa se je v primeru spodbujanja nastanka sodelovnih in drugih podpornih okolij izkazal za napačnega, saj ne podpira obstoječih, že vzpostavljenih skupnosti.

Glede na preliminarne rezultate *Deskmagove* letne raziskave *Global Coworking Survey 2017*, 29% sodelovnih prostorov globalno ne potrebuje lastnih prihodkov, da zagotovi nemoteno izvedbo dnevnih operacij in ponujenih storitev (Foerstch 2016). Določen delež obstoječih sodelovnih prostorov se namreč financira z naslova vzpostavljenih javno–zasebnih partnerstev, ki omogočajo tako neposredno financiranje operativnega dela sodelovnega okolja in ekipe kot tudi subvencioniranje uporabnikov (Cagnol 2013d). S tega vidika se najprej postavi vprašanje obstoječih mehanizmov javno–zasebnega partnerstva oziroma javnega spodbujanja rabe sodelovnih okolij, njihovi rezultati ter posreden ali neposreden vpliv na pospešitev rasti novih sodelovnih prostorov<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Učinkovit primer takšnega partnerstva ter posrednega javnega financiranja lokalnih sodelovnih okolij lahko zabeležimo v italijanskem *Milanu*. Občinska uprava je namreč v letu 2013 vzpostavila t.i. vavčerski sistem rabe lokalnih sodelovnih prostorov, in sicer v protivrednosti 1.500,00 EUR na posameznika, ki je lahko z razpoložljivimi sredstvi delno kril uporabnino v enem izmed 24 akreditiranih prostorov (Stampa 2013). V letu 2015 je bilo akreditiranih še 15 novih sodelovnih prostorov. Ravno uvedba javnega financiranja ter vzpostavitev prej omenjenega vavčerskega sistema, kasneje pa še neposredne finančne podpore sodelovnim prostorom, je spodbudila odpiranje le–teh (Perčič in drugi 2015).

**Graf 4.1: Rast števila obstoječih sodelovnih prostorov po svetu v obdobju 2006 – 2015**



Vir: povzeto in prirejeno po Foertsch (2015).

Skokovita porast sodelovnih prostorov, ki jo lahko razberemo iz zgornjega grafa 4.1, je pripeljala do novih, tako pozitivnih kot tudi negativnih trendov razvoja modela. Najprej, sodelovni model je postal zanimiv za korporacijsko vlaganje ter posledično tudi upravljanje (Alas 2011; Strauss 2013; Clark 2016). *TechHub*, londonski sodelovni prostor vzpostavljen v letu 2011 znotraj *Googlovega* kampusa (Frynas in Mellahi 2015), ki se je v prihodnjih letih preoblikoval v mrežo sodelovnih prostorov z izpostavami v petih evropskih mestih<sup>104</sup> ter eno v *Indiji*<sup>105</sup>, je bil podprt z začetno investicijo s strani tehnološkega velikanu *Google*, založniške hiše *Pearson* ter telekomunikacijskim podjetjem *BlueVia* (Alas 2011). Podoben primer predstavlja v ameriškem New Yorku odprti sodelovni prostor *WeWork*<sup>106</sup>. Od leta 2012, ko je prostor prejel prve večje investicijske svežnje s strani korporacij kot so *J.P. Morgan Chase & Co.*, *T. Rowe Price Associates*, *Wellington Management*, *Goldman Sachs Group*, *the Harvard Corp.*, *Benchmark* in *Boston Properties* je vrednost podjetja konec leta 2015 narasla na ocenjenih 16 milijard ameriških dolarjev (Kessler 2016a) s 54 izpostavami na vseh svetovnih

<sup>104</sup> Poleg Londona še v *Varšavi*, *Rigi*, *Madridu*, *Bukarešti* ter v angleškem mestu *Swansea*.

<sup>105</sup> V indijskem mestu *Bangalore*.

<sup>106</sup> Ustanovitelja Adam Neumann in Miguel McKelvey ter kasnejša lastnika *WeWork* franšize sta svoj prvi sodelovni prostor *GreenDesk* odprla v letu 2008 v ameriškem *New Yorku* ter ga pred ustanovitvijo prvega sodelovnega prostora *WeWork* leta 2010 na drugi lokaciji v istem mestu tudi prodala (Majewski 2015).

kontinentih<sup>107</sup>. Predvidena rast z odpiranjem treh do petih novih lokacij na mesečni ravni postavlja *WeWork* v pozicijo najhitreje (in najobsežnejše) rastoče franšize sodelovnih prostorov na svetu (Rice 2015). Hitra rast franšize *WeWork* ter zapolnjevanje njihovih prostorskih kapacitet kaže na vedno večjo potrebo po sodelovnih okoljih. Ne zgolj samostojno delujoči posamezniki, marveč tudi organizacije najemajo razpoložljive kapacitete znotraj omenjenih okolij. V kontekstu obravnavane primera je zgovoren podatek, da je korporacija *Microsoft* v novembru 2016 300 svojim uslužbencem odobrila in finančno pokrila dislocirano delo v eni izmed izpostav *WeWork* (Lee 2016).

Tako v primeru franšize *TechHub* kot tudi *WeWork* je investicijski kapital ne zgolj pospešil, marveč predvsem omogočil hitro in celovito ekspanzijo sodelovnih prostorov, ki so že vpeti v omrežje ter omogočajo prosto prehajanje uporabnikov v okviru določene uporabnine oziroma članskega paketa<sup>108</sup>. Slednje pospešuje digitalni turizem in povečuje skupino fluidnih delavcev oziroma digitalnih nomadov, posebno pa spodbuja posameznike, da se s prehajanjem med prostori hitreje vključujejo v manjša omrežja, nastala znotraj posameznih sodelovnih prostorov ter s tem pospešujejo pretok znanja, zvišujejo stopnjo medsebojne participacije in vplivajo na hitrejši pretok kapitala.

Medtem ko je investicijski kapital omogočil skorajšnjo eksponentno rast ter posledično tudi pospešil odpiranje novih sodelovnih prostorov, je potrebno izpostaviti določene pozitivne in negativne aspekte. Najprej, prvi sodelovni prostori, tako začasni kot tudi stalni, so bili avtonomno oblikovane entitete, največkrat soustvarjene ter sofinancirane s strani svojih (bodočih) uporabnikov, kar je posledično rezultiralo pri oblikovanju organizacijske kulture znotraj posameznega prostora ter norm in vrednot, ki so največkrat temeljile na vodilih novih ekonomij souporabe (Spinuzzi 2015). Vnaprejšnje financiranje ter vpetje potencialnih hegemonih struktur postavlja določeno agendo<sup>109</sup> in partikularne interese večjih deležnikov, ki neposredno vplivajo ne zgolj na vzpostavljanje fizičnega prostora ter s tem zaobitje procesa soustvarjanja, marveč tudi na vzpostavljanje določenih sprejemnih norm (torej, kdo lahko

---

<sup>107</sup> Z izjemo *Arktike*.

<sup>108</sup> Franšiza *WeWork* svojim uporabnikom ponuja članski paket neomejene rabe (*angl. unlimited membership*) v cenovnem rangu 350 ameriških dolarjev, ki omogoča neomejeno prehajanje med sodelovnimi prostori znotraj franšize in rabe fleksibilnih delovnih mest znotraj le-teh (Rice 2015).

<sup>109</sup> Na primer: uporaba določenih produktov (*angl. hardware*), programskih okolij (*angl. software*) in druge opreme ter aplikacija in izvajanje programskih vsebin z vnaprej določeno agendo.

uporablja posamezen prostor oziroma preferenca ciljne skupine)<sup>110</sup>, vrednot (monetizacija storitev pred njihovo souporabo) in same kulture znotraj sodelovnega prostora.

Naprej, močno finančno zaledje sodelovnega prostora oziroma več njih lahko pripelje do nelojalne konkurence na več ravneh. Hitro rastoče mreže sodelovnih prostorov, kot na primer franšiza *WeWork*, lahko zaradi svojega ozadja odprejo večje število svojih izpostav na relativno majhnem območju oziroma mestu<sup>111</sup> ter posledično zaradi razkoraka med ponudbo in povpraševanjem tudi uravnavajo cene uporabnin oziroma vplivajo na tržno povprečje le-teh. Hitra rast in koncentracija sodelovnih prostorov na določenem območju in popularizacija njihove uporabe pa posredno vpliva na trg nepremičnin in socioekonomske spremembe v določenem okolju ter pospeši proces gentrifikacije (Merkel 2015). Primer odpiranja novih sodelovnih prostorov znotraj franšize *WeWork* v določenih, deloma degradiranih predelih *New Yorka* (četrti *Harlem* in *Brooklyn*) kažejo na postopno zviševanje cene najema tako okoliških poslovnih prostorov kot tudi stanovanjskih enot (Rice 2015; Captain 2016). Posledično lahko opazimo, da se investicijski kapital od leta 2014 dalje vedno pogosteje obrača k modelu sodela kot modelu vzpostavitve oziroma zapolnitve nepremičninskih kapacitet (Munford 2015). S tega vidika se bo v prihodnje zagotovo odprla diskusija o vplivu odpiranja sodelovnih okolij v degradiranih soseskah ter posledični gentrifikaciji.

Hitra popularizacija sodela kot metode dela in souporabe delovnih površin ter rast števila odprtih sodelovnih prostorov po letu 2012 je pripeljala od odmika heterogenosti skupnosti uporabnikov (Orel in Matjaž 2015) ter posledično do vse večje namenske specializacije prostorov ter naslavljanja potencialnih odjemalcev oziroma uporabnikov, ki imajo potrebe po specifičnem delovnem okolju (Desai 2016). V svetu lahko tako opazimo vse več sodelovnih prostorov, ki – podobno kot hekovišča v zadnjem desetletju 20. stoletja – stremijo k optimizaciji pogojev za nastanek in delovanje homogenih sodelovnih skupnosti. Poleg že omenjenih sodelovnih prostorov, ki se specializirajo za posameznike, delujoče v polju kulinarike<sup>112</sup>, lahko danes govorimo tudi o sodelovnih prostorih, specializiranih za

---

<sup>110</sup> *TechHub* med svoje uporabnike aktivno vabi posameznike, predvsem pa manjše time, ki delujejo v polju visokih tehnologij in inovacijskega podjetništva.

<sup>111</sup> *WeWork* je imel do sredine leta 2016 v ameriškem *New Yorku* odprtih 30 in v angleškem *Londonu* 11 svojih franšiznih izpostav.

<sup>112</sup> Kot dodatna primera omenimo še montrealški sodelovni prostor *FoodRoom* ter singapurski *Butter&Bake*. Specifika sodelovnih prostorov, specializiranih za kulinariko ter z njo povezanimi projekti je ta, da imajo prilagojeno infrastrukturo (po navadi v obliki dodatnih, odprtih kuhinjskih prostorov) ter spremljajoče programe (Amador 2016).

glasbenike<sup>113</sup> (Schürholz 2013; Gray 2014; Gocalves 2015), posameznike, ki delujejo v polju ustvarjalnega pisanja<sup>114, 115</sup> (Schuermann 2014) ali socialnega podjetništva<sup>116</sup> (Kickul in Lyons 2016).

Prav tako pa obstoječi prostori, tako zaradi dviga svoje konkurenčnosti in pozicioniranja na trgu kot tudi zadoščanju potreb svojih uporabnikov ter s tem širjenja svoje ponudbe, ki zagotavlja optimalne delovne pogoje posameznikov in skupnosti, nadgrajujejo tako izvajajoč program kot tudi samo infrastrukturo. Dočim veliko sodelovnih prostorov nudi osnovno kavarniško infrastrukturo<sup>117</sup>, nekateri znotraj svojih okvirov integrirajo kulinarčno ponudbo<sup>118</sup> (Cranz 2016), varstvo za otroke (Kelly 2014; Spinuzzi 2015), rekreacijske površine (Schwartz 2014) terčasne ali rezidenčne bivanjske enote (Gocalves 2015). Slednje kaže na vse intenzivnejšo hibridizacijo modela sodela v prihodnosti, saj sodelovni centri ne ponujajo (več) zgolj delovnega prostora, marveč (po)ustvarjajo celostni bivanjski habitat. Malizia in Song (2015) sta postavila predpostavko, da bo ustvarjalni del družbe v prihodnosti vse bolj stremel k lokalizaciji vseh zelenih in operativnih storitev na enem mestu. Le-te naj bi celostno pokrivalo bivanjski, delovni in družabni segment posameznika.

---

<sup>113</sup> Kot primer navedimo berlinski *Cohere Bandwidth*. Schürholz (2013) navaja tudi primer newyorške *Red Bull Academy*, ki po določanju parametrov skupnosti, odprtih delovnih površin ter aplikaciji moderiranih procesov mreženja oziroma povezovanja posameznikov ustreza modelu sodelovnega prostora, čeprav se kot tak ne manifestira.

<sup>114</sup> Novinarji, pisatelji, samostojni založniki itn.

<sup>115</sup> Kot primer navedimo newyorški sodelovni prostor *Paragraph*, ki v ospredje postavlja skupnost pisateljev ter aplikacijo programov oziroma moderiranih procesov, ki spodbujajo medsebojna sodelovanja (npr. soavtorsko delo) ali vzajemno pomoč.

<sup>116</sup> Sodelovni prostori, ki se specializirajo za podporo projektom socialnega podjetništva se ne zamejujejo zgolj na homogene skupnosti, marveč nasprotno spodbujajo čim bolj razgibano heterogenost. Kot primer lahko navedemo franšizo sodelovnih prostorov *The Impact Hub* (prej *Hub*), ki z dogodki ter dolgoročnimi programi aktivno spodbujajo svoje uporabnike, da se bodisi vključujejo v socialno podjetniške procese bodisi optimizirajo delovanje že obstoječih. Eden izmed teh programov – *Social Innovation Award* – je presegel okvire sodelovnih prostorov znotraj mreže in se v 2015 razširil na lokacije v desetih državah z 3800 udeleženci (Avelino in drugi 2015).

<sup>117</sup> Največkrat v obliki samopostrežne kavarne.

<sup>118</sup> V obliki manjših restavracij, ki so integrirane v infrastrukturo sodelovnega prostora.



#### 4.2.2 Razvoj sodela na slovenskih tleh

Razumevanje razvoja sodela v *Sloveniji* je pomembno zaradi dveh vidikov. Prvič, slovenski prostor je zgodnja okolja sodelovanja in skupnostna delovna okolja pridobil že v sredini devetdesetih let in se na tem področju uvršča med progresivnejše razvojne habitate, čeprav je to dejstvo v širšem svetovnem in evropskem prostoru nepoznano oziroma zaradi manka podatkov spregledano. In drugič, slovenski prostor na obravnavanem področju zaznamuje izrazito nepoznavanje sodelovnega koncepta ter izraba ali napačna raba v kontekstu javnih politik ter korporativnih okolij<sup>119</sup>.

Prvi premiki, ki so v naslednjih dveh desetletjih rezultirali v nadaljnjem razvoju in popularizaciji sodelovnega modela na slovenskih tleh, segajo v zgodnja 90. leta preteklega stoletja, ko je slovenski programer *Mitja Doma* v prostorskem sklopu ljubljanskega *KUD France Prešeren* odprl grafični biro *DTP (Desktop Publishing)* in z njim domači kulturniški srenji v uporabo ponudil opremo ter prostor za delovanje (Colner in Hiršenfelder 2011, 15–16). Zaradi koncentracije visoko tehnološke opreme je *DTP* v tistem obdobju postal najsodobneje opremljen računalniški prostor v *Ljubljani*, internetna povezava, ki je bila odprta za vse uporabnike, pa je bila speljana neposredno z *Inštituta Jožef Stefan*. Program razvoja vsebin so poimenovali *Ljudmila*, ki se je spomladi leta 1995 že preoblikoval v prostorsko iniciativo (prav tako znotraj ljubljanskega *KUD France Prešeren*), in sicer z vzpostavitvijo ene izmed prvih evropskih internetnih kavarn. Odprtje je imelo širše uspehe, merljive predvsem v pobudah za odprtje tudi drugih podobnih prostorov po Sloveniji – prvi, ki je sledil vzoru *Ljudmile* je bila tako istega leta odprta internetna kavarna v prostorih poleg ljubljanskega nočnega kluba *K4*.

*Ljudmila* se je z letom 1997 preselila v nove prostore v ljubljanski soseski *Šentvid*<sup>120</sup> in z vzpostavitvijo ene izmed prvih slovenskih prostorskih točk z brezžičnim internetom postala hekovišče, podobno leta 1995 odprtemu berlinskemu prostoru *C-base*. Šlo je torej za prostor

---

<sup>119</sup> V obdobju popularizacije in širše javno–družbene zaznave koncepta sodela in ostalih elementov ter gradnikov ekonomij souporabe, so se v slovenskem okolju začele pojavljati prve izrabe oziroma nepravilne rabe modela, predvsem v kontekstu oddaje praznih ali presežnih pisarniških (primer ljubljanske nepremičninske agencije *Inalbea* ter podjetja *Atol*) oziroma njegove napačne rabe v kontekstu podjetniško pospeševalnih okolij (primer mreže prostorov *Geek House Start-up Coworking Space* v okviru podjetniških inkubatorjev v *Ljubljani, Mariboru, Kranju, Novi Gorici, Zagorju* in *Murski Soboti*, kjer gre dejansko za model souporabe miz z možnostjo koriščenja ozko specializiranega programa v polju zagonskega podjetništva).

<sup>120</sup> *Ljudmila* je v prihodnjih dveh desetletjih nato še dvakrat zamenjala svoje prostore, in sicer s selitvijo v prostore na Rimski cesti v Ljubljani v začetku leta 2001 ter v nekdanje *Avtotehne* v letu 2017.

za delo in povezovanje med posamezniki, ki so delovali<sup>121</sup> v polju visokih tehnologij<sup>122</sup> (prav tam).

Nadaljnji premiki na področju razvoja sodela v *Sloveniji* segajo v konec leta 2011, ko je bila formirana prva slovenska iniciativa za razvoj in promocijo sodela (*angl. Slovenia Coworking*)<sup>123</sup>. Njen osrednji namen je bila identifikacija družbeno razvojnega potenciala sodelovnega modela, ki se je ob podpori ljubljanskega kulturnega centra *Kina Šiška* ter v okviru svetovnega želatinastega dogodka prostorsko prvič udejanil v začetku januarja 2012 (Orel in Matjaž, 2015). Zaradi dobrega odziva, predvsem pa zaradi množične obiskanosti dogodka<sup>124</sup> (Crnović 2012; Kordiš 2012; Prijatelj 2012), kar je nakazovalo na (zgodnjo) potrebno po stalni kontinuiteti takšnih dogodkov, se je konec meseca na isti lokaciji odvilo ponovno sodelovno srečanje (*angl. coworking session*), ki so mu nato vse do februarja 2014 sledila še druga. Sodelovna srečanja so se odvijala na tedenski osnovi, odprta pa so bila vsem zainteresiranim posameznikom ali manjšim skupinam, ki so si tako začasno delili delovno površino, si izmenjevali relevantne informacije ter tako postavili temelj za oblikovanje prve slovenske delovne skupnosti. Rus in Orel (1030, 2015) to fazo identificirata kot stopnjo grajenja skupnosti (*angl. community building phase*)<sup>125</sup>, katere namen je bilo oblikovati neformalne relacije, povezati udeležence srečanj v manjša omrežja ter vzpostaviti nastavek organizacijske kulture (glej Alvesson, 2013), temelječe na vrednotah souporabe, sodelovanja ter izmenjave znanja pred monetizacijo storitev<sup>126</sup>, kar je posameznikom omogočilo optimizacijo, predvsem pa realizacijo njihovih poslovnih (in delovnih) procesov.

---

<sup>121</sup> De facto je bila *Ljudmila* že v samem izhodišču pravzaprav hibridni model med hekoviščem in sodelovnim prostorom, saj je združevala posameznike in manjše skupine, ki so bile razpete med delovanjem v kulturi in poljem visokih tehnologij (Colner in Hiršfenfelder 2011).

<sup>122</sup> Ljudmili podoben prostor je bil ustanovljen tudi v *Mariboru* poleti leta 1996 in od leta 1998 deluje pod imenom *KID Kibla* ter predstavlja središče sodobne umetnosti in kulture, ustvarjalne uporabe novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij in interdisciplinarnih praks. Čeprav ne predvideva razvoja skupnosti, ki bi delovala na kontinuirani zasnovi (marveč predvsem na projektni oziroma občasni) in jo je kot tako težko označiti za model hekovišča, pa gre pri *Kibli* vseeno za prostore, ki so spodbujali povezovanje, skupnostno produkcijo in ustvarjanje.

<sup>123</sup> Ustanovitelja iniciative sta bila *Eva Matjaž* (roj. Perčič) in *Luka Piškorič*, v prvi polovici leta 2012 pa se jima je pridružil *Marko Orel*.

<sup>124</sup> Kordiš (2012) poroča, da se je na prvem ljubljanskem želatinastem dogodku zbralo več kot 40 ljudi.

<sup>125</sup> Rus in Orel (1030, 2015) identificirata tudi predhodno fazo procesa vzpostavljanja prve slovenske sodelovne skupnosti in jo poimenujeta kot fazo učenja (*angl. learning phase*). Namen slednje je bila pridobitev ustreznih znanj in je potekala med leti 2011 in 2012 v obliki obiskov različnih sodelovnih prostorov na relaciji *Dunaj* (Avstrija) – *Praga* (Češka) – *Leipzig* (Nemčija) – *Berlin* (Nemčija) ter analizo primarnih in sekundarnih virov. Znotraj te faze so bili ključni trije posamezniki, ki veljajo za začetnike in utemeljitelje sodela na slovenskih tleh – *Luka Piškorič*, *Eva Matjaž* (roj. Perčič) in *Marko Orel* (glej Crnović 2012; Cajnko 2012; Cashman 2012; Krečič 2013; Hafner 2014), ki so v okvirih naslednje faze oziroma stopnje (t.j. stopnja grajenja skupnosti) prevzeli moderatorsko vlogo nastajajoče nomadske sodelovne skupnosti.

<sup>126</sup> Sodelovanje, solidarnost in medsebojna pomoč, ki nastopi pred monetizacijo storitev posameznika ali določenega tima, so temelji sodelovne kulture (kot organizacijske kulture), ki se je razvila zaradi vodil

Vzporedno z začetkom delovanja sodelovne iniciative (t.j. med koncem leta 2011 ter začetkom leta 2012), je ekipa ustvarjalnega kolektiva *Rompom* v Ljubljani odprla *Kreativno cono Šiška*, prostor, kreiran po modelu souporabe miz (Orel in Matjaž 2015). *Kreativno cono Šiška* so njeni ustvarjalci vzpostavili v starejši stanovanjski hiši, ki je bila razdeljena tako, da je spodnja etaža zajemala kolesarsko delavnico v kombinaciji z delavnico za oblikovanje lesa, kovin in drugih materialov, zgornja etaža pa je bila razdeljena na pet medsebojno povezanih prostorov z dvajsetimi mizami (torej fiksnimi delovnimi postajami), ki so bile na voljo za najem samostojno delujočim ustvarjalcem iz polja kreativnih industrij (Artnak 2014)<sup>127</sup>. Vzporedno z vzpostavitvijo *Kreativne cone Šiška* se je v ljubljanski četrti *Moste* v prostorih gledališča *Španski borci* vzpostavila *Kreativna postaja*, katere namen je bilo nudenje občasnega prostora za sodelo in povezovanje ustvarjalcev, delujočih predvsem v polju kulture (Orel in Matjaž 2015). *Kreativna postaja* je v letu 2013, predvsem zaradi finančnih težav, prenehala delovati<sup>128</sup> (prav tam).

Večje pozornosti civilne družbe je bilo deležno dogajanje na tem področju proti koncu leta 2012, ko so se ob podpori skupnosti pod okriljem iniciative *Slovenia Coworking* ter pod njenim okriljem vzpostavljene skupnosti pojavili prvi projekti, ki so zagonski kapital za realizacijo svojih produktov oziroma storitev iskali s pomočjo platform za množično financiranje (*angl. crowdfunding*). Dostop do potencialno novih virov financiranja je namreč v letih trajajoče globalne gospodarske recesije samostojno delujočim posameznikom, manjšim zagonskim podjetjem, kasneje pa tudi nevladnim organizacijam ter formalno povezanim družbeno odgovornim iniciativam omogočilo odmik od tradicionalnih<sup>129</sup> in težje dosegljivih k novim, globalnim investicijsko kapitalskih virom (glej Orel 2014). Predvsem pa je množično financiranje kot eden izmed osrednjih podpornih stebrov novih ekonomij postalo hitro privlačno, saj omogoča (vsaj v začetni fazi) ohranjanje celovitega oziroma stoodstotnega

---

organizatorjev ljubljanskih sodelovnih srečanj in zahtev oziroma potreb udeležencev teh srečanj. Potrebno je opozoriti, da so se v drugih okoljih (in časovnih okvirjih) razvile sodelovne kulture, ki so imel različne specifične.

<sup>127</sup> *Kreativna cona Šiška* je bila ob odprtju vodena kolektivno s strani ustanoviteljev, v letu 2012 pa je vodenje centra prevzel *Marko Orel*, ki ga je vodil vse do (so)ustanovitve ljubljanskega *Poligona*. Vodenje *Kreativne cone Šiška* je po letu 2014 prevzel *Andraž Tarman*, kasneje pa je bil center vnovično voden kolektivno s strani novih najemnikov, in sicer vse do njenega zaprtja (katerega razlog je prekinitvev najemne pogodbe s strani najemodajalca ter načrtovanega rušenja objekta) v 2017.

<sup>128</sup> Uporabniki *Kreativne postaje* so se še pred njenim zaprtjem povezali v transmedijsko umetniško skupino *Ratneek*, katere člani so delovali v polju arhitekture, digitalnih tehnologij in filma ter tako vzpostavili eno izmed prvih elaboriranih, heterogenih sodelovnih skupnosti (Murn 2014).

<sup>129</sup> Bančna posojila in javne ali zasebne investicije.

lastništva in posledično prilagajanje poslovnih ter produkcijskih tokov zahtevam in potrebam lokalnega okolja<sup>130</sup> (Gerber in Hui 2013; Harrison 2013; Mollick 2014). Popularizacija množičnega financiranja v domačem okolju je vodila do tega, da so slovenski projekti do konca leta 2013 na eni izmed največjih svetovnih platform *Kickstarter* zbrali več kot milijon evrov zagonskih sredstev (Eterović Klemenčič 2013), v letu 2014 pa je Slovenija že pridobila prvo domačo platformo za množično financiranje<sup>131</sup>.

Opozoriti je potrebno na izrazito specifiko izpeljave projektov množičnega financiranja, ki so izhajali iz ljubljanske sodelovne skupnosti. Zaradi potrjenih oziroma sprejetih skupnih vrednot, katere okvirje je vzpostavila in jih skozi moderirane procese<sup>132</sup> negovala iniciativa *Slovenia Coworking*, se je znotraj nastale sodelovne skupnosti oblikovala kultura sodelovanja, izmenjave znanj ter vzajemne pomoči. Na podlagi tega so bile formirane tudi relacije med posamezniki, ki so v določenem časovnem obdobju ali na stalni osnovi vstopali v skupnost ter se povezovali včasne time, ki jih je zaznamovala diskontinuiteta glede na obdobje izvajanja posamičnega delovnega procesa. Prve slovenske kampanje množičnega financiranja med obdobjem let 2012 in 2014 so bile tako izvedene na podlagi vnaprejšnje določitve predvidenih deležev glede na končni, po navadi precej variabilen (oziroma z nepredvidenimi odstopanji)<sup>133</sup> znesek posamezne kampanje (Orel 2014) in ne na podlagi prej predvidenih finančnih postavk, kar je značilnost klasičnih začasnih oziroma virtualnih projektov ter delovnih ali storitvenih timov (glej Gillam in Oppenheim 2006).

---

<sup>130</sup> Na primer: lokalizacija proizvodnje, delo z obnovljivimi viri, pravična trgovina itn.

<sup>131</sup> V letu 2014 je bila splavljena platforma *TravelStarter*, ki posameznikom ali podjetjem omogoča zbiranje sredstev za realizacijo turističnih dejavnosti (npr. hotelirstvo oziroma vzpostavitev nastanitvenih kapacitet za potrebe turizma) ali aktivnosti (npr. potovanja, odprave itn.). V letu 2015 sta bili s *StoryLink* in *Chariyo* vzpostavljeni dve spletni platformi za množično financiranje, ki omogočata podporo dobrodelnim projektom, istega leta pa je na slovenski trg prišla avstrijska platforma *Conda*, ki omogoča podjetjem podporo pri množičnem investiranju. V prvi polovici leta 2016 je *Slovenija* pridobila še platformo *AdriFund*, ki je postala prva slovenska platforma, namenjena širšemu spektru projektov ne glede na njihovo profitno ali neprofitno naravnost.

<sup>132</sup> Začetni procesi moderiranega vzpostavljanja relacij med posamezniki znotraj novo nastale oziroma takrat še nastajajoče sodelovne skupnosti so potekali predvsem z osebnim stikom ter kasneje z dogodki »*Sedi,5!*«, katerih namen je bila diseminacija znanj (npr. programiranje v določenem programskem jeziku), predstavitev posamičnih projektov (bodisi zunanjih bodisi katerega iz skupnosti) in promocija (v obliki predavanj in delavnic) sestavnih elementov novih ekonomij, pod katere spada tudi množično financiranje (Perčič in drugi 2015; Rus in Orel 2015).

<sup>133</sup> Glede na zastavljen ciljni znesek, ki je na podlagi ocenjenih stroškov produkcije oziroma realizacije določen pred zagonom kampanje. Večina spletnih platform množičnega financiranja namreč ne določa zgornje meje zbiranja sredstev, marveč predvideva časovni okvir, znotraj katerega lahko posamezni (mikro) financerji določijo znesek (*angl. pledge*), ki ga namenijo v podporo kampanji. Zaradi slednjega je lahko zastavljeni cilj močno presežen (Hobbs in drugi 2016). Dober primer generiranja takega presežka je slovenski projekt *ZenEgg*, leseni produkt za pomoč pri meditaciji kočevskega oblikovalca *Gašperja Premožeta*, ki je leta 2014 s svojo (začasno vzpostavljeno) ekipo na platformi za množično financiranje *Kickstarter* izhodiščno zastavljeni znesek (2.000,00 ameriških dolarjev) presegel za več kot 50-krat, in sicer z zbrano podporo 111.144,00 ameriških dolarjev (Rožanc 2015).

V novembru leta 2012 ter nato še decembra 2013 so medsebojno povezane ljubljanske skupnosti pod taktirko umetniškega kolektiva *Rompom* (poganjalcev *Kreativne cone Šiška*) ter iniciative *Slovenia Coworking* zagnali projekta *Pop-up dom 1* in *Pop-up dom 2*, dveh enomesečnih začasnih sodelovnih prostorov v kombinaciji s prodajno razstavo del slovenskih industrijskih in vizualnih oblikovalcev (Cashman 2012; Ogrin 2012; Prijatelj 2013). *Pop-up dom 2* se je kot začasni sodelovni prostor v februarju 2014 pod imenom *Kreativni center Poligon* prelevil v stalni sodelovni prostor, v njegovih prostorih na območju ljubljanske *Tobačne* pa so začeli delovati sodelovni skupnosti iz *Kina Šiška* in *Kreativne cone Šiška* ter intermedijska skupina *Ljudje.si* (Perčič 2014).

Leta 2014 je na slovenskih tleh prišlo do večjih premikov: vrata so odprli sodelovni prostori *Kunštn'ca* v *Prevaljah*<sup>134</sup>, *Riiba* v *Izoli*<sup>135</sup>, *Punkt Zasavje* v *Trbovljah*<sup>136</sup> in *Tkalka* v *Mariboru*<sup>137</sup>, v letu 2015 pa še *Kovačnica* v *Kranju*<sup>138</sup>, *Aurora* v *Murski Soboti*<sup>139</sup>, *Džob* v *Ajdovščini*<sup>140</sup> ter *Mesto oblikovanja*<sup>141</sup> in *ABC Hub*<sup>142</sup> v *Ljubljani*. Pospešeno odpiranje novih sodelovnih prostorov kaže na to, da Slovenija sledi globalnemu trendu transformacije trga dela ter njegove fleksibilizacije<sup>143</sup>.

---

<sup>134</sup> *Kunštn'ca* je nudila osem fleksibilnih delovnih postaj, združevala pa je manjšo skupnost lokalnih oblikovalcev, programerjev in kmetovalcev, ki so prostore občasno uporabljali za povezovanje, medsebojno pomoč in delo. Prostor se je zaradi finančnih težav zaprl po letu dni obratovanja.

<sup>135</sup> *Riiba* je bil prvi sodelovni prostor na območju obalne Slovenije. Svoje ime je dobil po nekdanji izolski predelovalnici rib in ribiškem obratu *Riba*, prostor pa je združeval lokalno skupnosti, ki so delovali predvsem v polju kreativnih industrij. *Riiba* se je konec leta 2015 zaprla zaradi finančnih težav (Nared 2015; Rožanc 2015).

<sup>136</sup> *Punkt Zasavje* oziroma imenovan tudi *Coworking Zasavje* ali *Njiva je živa*, je prostorska iniciativa, ki združuje multidisciplinarne ustvarjalce in uporablja način sodela kot metodo za produkcijo projektov, produktov in organizacijo dogodkov (Bučar 2014). Njeni nastanki segajo v leto 2012, ko so prvi akterji iniciative – podobno kot v primeru ljubljanske iniciative *Slovenia Coworking* – občasno začeli sodelati ter organizirati dogodke v praznih prostorih trboveljske cementarne, z letom 2014 pa je formirana skupnost vzpostavila stalne prostore v nekdanji rudarski koloniji oziroma rudarsko-delavskem domu *Njiva*. *Punkt Zasavje* je konec leta 2016 svoje sodelovne prostore preselil v Zasavje ter v 2017 zaprl izpostavo v *Trbovljah*.

<sup>137</sup> *Tkalka* je ustvarjalno-podjetniški prostor v centru *Maribora*, ki združuje tako odprte sodelovne površine kot tudi prostore, vzpostavljene po modelu souporabe miz, skupnost pa soustvarja program, ki se v obliki delavnic in predavanj usmerjajo predvsem v razvoj socialnega podjetništva in turizma (Jurič 2015).

<sup>138</sup> *Kranjska Kovačnica* je manjši sodelovni prostor, ki je namenjen predvsem povezovanju in skupnemu delu samostojnih podjetnikov, ki delujejo na *Gorenjskem*.

<sup>139</sup> *Soboška Aurora* je prvi sodelovni prostor, ki se je odprl v pomurski regiji.

<sup>140</sup> Z letom 2016 je bil ajdovski *Džob* najmanjši slovenski sodelovni prostor, ki je nudil 8 delovnih postaj ter vso ostalo opremo, potrebno za realizacijo delovnega procesa uporabnikov.

<sup>141</sup> *Mesto oblikovanja* pretežno predstavlja model souporabe miz in je v prvi vrsti namenjen še nastajajoči skupnosti industrijskih oblikovalcev ter arhitektov.

<sup>142</sup> *ABC Hub*, ki se nahaja v ljubljanskem trgovskem središču *BTC City*, predstavlja podaljšek enega izmed osrednjih slovenskih pospeševalnikov *ABC Accelerator* in se usmerja v manjše time, ki delujejo znotraj polja zagonskega podjetništva.

<sup>143</sup> Med leti 2008 in 2014 se je delež samozaposlenih znotraj delovno aktivne populacije v *Sloveniji* povečal iz 9,9% na 12,7% (Senčur Peček 2015).

V slovenskem prostoru do vključno leta 2016 še ne moremo govoriti o zagonu sodelovnega prostora, ki bi osnovna sredstva iskal s pomočjo ene izmed namenskih platform za množično financiranje, potrebno pa je opozoriti, da so bili ljubljanski *Kreativni center Poligon*, trboveljski *Punkt Zasavje*, izolska *Riiba* ter prevaljska *Kunštn'ca* vzpostavljeni po metodi zategovanja pasu oziroma z minimalnimi finančnimi sredstvi. Primer mariborskega prostora *GT22* težko označimo kot sodelovni prostor, saj v svoji osnovi predstavlja trans–disciplinarni laboratorij, ki povezuje umetnost, kulturo in urbane športe ter s tem vzpostavlja izobraževalno, raziskovalno in produkcijsko fizično platformo (Brumen 2014). Posledično se po modelu približuje hekovišču in ne toliko klasičnemu sodelovnemu modelu, a gre kljub temu za prvi projekt, katerega tematska nadgradnja<sup>144</sup> je bila v letu 2015 izvedena s pomočjo lokalizirane kampanje množičnega financiranja (Arhar 2015).

Prihodnost samostojnih ustvarjalnih in skupnostnih središč, kot so sodelovni prostori, je na slovenskih tleh vprašljiva, predvsem zaradi diskrepance med distribucijo javnih sredstev, ki so namenjena posrednemu oziroma neposrednemu financiranju podpornih okolij ter dejansko podprtimi prostori, ki pa kot podporna okolja inkubirajo zgolj (zavonska) podjetja, ne pa tudi naraščajočega segmenta prekarnih, fleksibilnih delavcev oziroma samozaposlenih posameznikov (Orel in Matjaž 2015). Vzporedno z naraščajočim številom tega segmenta delovno aktivne populacije ter s spremembami modernega trga dela, ki po Ignjatoviću (2012) prinašajo spremenjene dejavnike socialne produkcije ter reprodukcijo socialne stratifikacije, je v ospredju porast individualnih delovnih procesov ter potreba po vzpostavitvi novih, predvsem pa ohranjanju obstoječih sodelovnih prostorov.

---

<sup>144</sup> Gre za vzpostavljanje odprtega vadbenega in delovnega prostora, namenjenega samostojno delujočim gledališčnikom in igralcem.

### 4.3 Sodelovno okolje kot tretji življenjski prostor

Individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije je pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Oldenburg (1989) je kot prvi življenjski prostor označil dom ter delovno mesto kot drugi življenjski prostor. Znotraj teh okolij interakcija med skupinami posameznikov (tj. družina znotraj prvega oziroma sodelavci znotraj drugega življenjskega prostora) poteka po vnaprej predvidenih in predvsem predvidljivih vzorcih. Na drugi strani pa lahko govorimo o tretjih ali terciarnih življenjskih okoljih, katerih namen je spodbujanje skupnostnih procesov, predvsem z največkrat spontanimi ali delno načrtovanimi, ohlapno strukturiranimi ter prevladujoče neformaliziranimi interakcijami. Znotraj urbanih okolij kot tretjih življenjskih prostorov največkrat označimo kavarne, knjižnice, restavracije in mestne parke. Po Oldenburgu (prav tam.) jim je skupno udobje, lahka – tako fizična kot tudi cenovna – dostopnost, frekventnost uporabe istih oziroma stalnih uporabnikov, ki so odprti za vzpostavljanje neformalnih relacij, ter dostopnost – čeprav ne nujna – do živil.

Rosenbaum (2006) je mnenja, da redni odjemalci in občasni uporabniki tretjih življenjskih prostorov teh ne uporabljajo zgolj zaradi potrebe po določeni materialni dobrini (npr. topli napitki, ki jih nudijo kavarniški prostori), marveč predvsem, da izpolnijo svojo potrebo po druženju, kolegialnosti ter emotivni podpori. Z vidika slednjega Rosenbaum (prav tam) vpelje pojem komercialnega prijateljstva (*angl. commercial friendship*)<sup>145</sup>, katerega namen je parcialno ali celostno zadovoljevanje lastnih potreb. Opozoriti je potrebno, da gre v tem primeru sicer za šibkejšje relacije, katerih obstoj je navadno pogojen z določenim okoljem. Vendar pa lahko z delno in vzporedno digitalizacijo prostora te relacije okrepimo<sup>146</sup>. Vpeljava lokalnega ali medmrežnega programskega vmesnika, namenjenega moderiranju skupnosti, osnovane znotraj enega izmed tretjih življenjskih okolij ter parcipatornemu kuriranju vsebin s

---

<sup>145</sup> Kot plastični primer lahko znotraj kavarniškega oziroma gostilniškega okolja spomnimo na "*pivske prijatelje*". Dober primer so tudi lokacijsko pogojene skupnosti, ki jih veže določen skupni interes – kot primer navedimo skupnost občasnih tekačev, ki za tek uporabljajo lokalni park.

<sup>146</sup> Moderiranje skupnosti znotraj tretjih življenjskih okolij je seveda tudi stvarno. Znotraj gostilniških prostorov lahko vlogo povezovalca na primer prevzame barman, ki v konkretnih primerih tudi nadomesti vrzel, ki jo povzroči odsotnost obiskovalcev oziroma drugih odjemalcev, v katerih posamezniki iščejo emotivno podporo.

strani posameznih članov skupnosti, lahko bistveno pripomore h krepitvi obstoječih in nadaljnjemu razvoju medosebnih relacij (glej McCarthy in drugi 2009)<sup>147</sup>.

Virtualizacija urbanih skupnosti in digitalizacija odnosov se je na prelomu preteklega stoletja zdela privlačna misel (glej Rheingold 2000). Oblak (2000, 1053) je predvidevala, da bo bivanje v okoljih, ki bodo podprta z računalniško tehnologijo bistveno udobnejše, prijaznejše ter enostavnejše. Vendar pa se je vzporedno že pojavila skrb o omrežni individualizaciji ter posledični alienaciji posameznikov (glej Wellman 2001). Zmotno bi bilo sicer trditi, da so tretja življenjska okolja zgolj in samo fizično prostori, saj se virtualne skupnosti razvijajo ne zgolj na sodobnih socialnih omrežjih, marveč tudi v specifičnih digitalnih okoljih, kot so na primer zgolj v medmrežju obstoječi svetovi iger ali okolij, namenjenih izražanju partikularnih interesov (npr. spletni forumi) (glej Ducheneaut in drugi 2007). Prav tako pa se (vnovična) digitalizacija tretjih življenjskih okolij danes aktualizira predvsem zaradi hitrega razvoja navidezno resničnostnih tehnologij. Le-te omogočajo vzpostavitev trodimenzionalnih okolij ter vpetje posameznika – trenutno še z rabo animiranega avatarja oziroma grafične prisprodebe kot osebnega medija – v navidezno resničnostno okolje, ki nadomesti dvodimenzionalno zaznavo. S prihodnostjo navidezno resničnostnih okolij in njihove namenske rabe v (so)delovnih okoljih se bomo ukvarjali v enem izmed naslednjih poglavij.

Tretjim življenjskim okoljem se je začelo več pozornosti namenjati v 90. letih preteklega stoletja, in sicer vzporedno s popularizacijo teledela ter posledično zameglitvijo meje med primarnim in sekundarnim življenjskim okoljem (glej Hamer in drugi 1991; Wellman in drugi 1996; Lindström in drugi 1997). V primeru teledelavcev se je dom zaradi spremenjene narave dela in posledične zamenjave lokacije transformiral v delovno okolje. Dočim je imela ta transformacija v začetku veliko pozitivnih učinkov tako na posameznika kot na njegovo matično organizacijo, so se vzporedno začele kazati določene pomanjkljivosti te oblike dela, kot so na primer prekrivanje in nekompatibilnost delovnih ter zasebnih obveznosti, (spontane) socializacije in izolacije. Gurstein (2002) za vizualno ponazoritev slednjega večkrat uporabi frazo *»povezani s svetom, a priklenjeni doma«*. Razvoj telekomunikacijskih tehnologij in z

---

<sup>147</sup> *The Community Collage* oziroma krajše imenovan tudi *CoCollage* je spletno socialno omrežje, namenjeno skupnosti rednih obiskovalcev izbranega kavarniškega okolja. Omrežje prikazuje s strani skupnosti kurirane in producirane vsebine (npr. fotografije, izjave članov itn.), ki so dostopne vsem članom skupnosti bodisi v samem fizičnem okolju (preko zato namenjenih zaslonov) bodisi preko spleta. McCarthy in drugi (2009) so v okviru dvomesečne študije prišli do ugotovitve, da posredna (npr. predlog teme dnevnega pogovora) in neinvazivna raba (npr. prikaz vizualnih vsebin) omenjenega socialnega omrežja pripomore k artikulaciji skupnosti ter h krepitvi medrelacijskih odnosov, ki prerastejo iz t.i. komercialnih (glej Rosenbaum 2006) v pristnejša prijateljstva.



njimi povezanih orodij je namreč teledelavcem omogočil, da ostanejo povezani s svojimi sodelavci, vendar pa v digitaliziranem svetu niso uspeli zapolniti manka neformalne, predvsem pa nenačrtovane in spontane komunikacije<sup>148</sup>. Z obzirom na to ter poskusom (ponovne) vzpostavitve meja med delom in domom oziroma družinskim življenjem (*angl. work life balance*)<sup>149</sup> (glej Hochschild 1997; Hill in drugi 1998; Chesley 2005), se je teledelo razširilo tudi na delo iz knjižnic, kavarn ali katerega izmed drugih tipov javnih prostorov (Christie 2010). Ob predpostavki, da navedene prostore uporablja več tele- oziroma dislociranih delavcev, Johnson (2003) takšno transformacijo označi kot vzpostavljanje souporabljenih prostorov dela.

Christie (2010, 25–26) na tem mestu poda kritiko in opozori, da morebitna večfunkcionalna raba kavarniškega prostora sicer pripomore k balansiranju meja med delom in domom, vendar pa ob tem posameznik tvega, da bo zabilisal meje med delom in družabnih življenjem, katerih spodbujevalci so ravno tretja življenjska okolja. Meja se dodatno zabriše, če posameznik v določeno tretje življenjsko okolje s seboj pripelje otroke, kjer zanje nima zagotovljenega varstva (prav tam). Takšna oblika spajanja vseh obvez iz vseh treh okoljih največkrat rezultira v negativnih vplivih na vse tri segmente posameznikovega bivanja – torej delo, zasebno življenje in družabno preživljanje časa. S tega naslova se odpira vprašanje, kako oblikovati in vzpostaviti namenske delovne prostore, ki bodo združevali prvine vseh treh življenjskih okolij posameznika (glej Gold in Mustafa 2013).

Aguiton in Cardon (2007) sta zgodnje sodelovne prostore razumela kot začasno vzpostavljene tretje življenjske prostore z namenskim generiranjem in pospeševanjem znotraj njih nastajajočih vsebin, ki z apliciranjem od spodaj navzgor vzpostavljenih metodologij<sup>150</sup> stremijo

---

<sup>148</sup> Pri tej trditvi moramo biti previdni, saj telekomunikacijske tehnologije v 90. letih preteklega stoletja še niso bile tako napredne kot danes, ko posameznik že lahko klasično dvodimenzionalno komunikacijo nadomesti z vstopom v navidezno resničnostno okolje, ki bodisi uporabnikom vizualizira izbrano okolje (npr. delovno okolje matične organizacije – v kolikor je to obstoječe) ter pozitivno vpliva na posameznikovo kognitivno zaznavo in posledično odzivnost. Slednje bomo podrobneje obravnavali v prihajajočem poglavju o prihodnosti in vnovični digitalizaciji delovnih okolij.

<sup>149</sup> Mlinar (2003) opozori, da lahko teledelavec – ob predpostavki časovne fleksibilnosti ter zahtevanega okvirja končanja določenega delovnega procesa – svoje delo znotraj doma opravlja tudi ločeno, in sicer v t.i. mirnem, največkrat nočnem času. Delo mesečnikov oziroma mesečevih delavcev (*angl. moonlight workers*) se je pred razvojem teledela sicer uporabljalo za označevanje drugega ali tretjega dodatnega delovnega mesta, ki je posamezniku omogočalo preživetje oziroma eksistenco (glej Ley 1966), danes (glej Fröhlich in drugi 2016) pa se nanaša tako na izvedbo nočnega delovnega procesa kot tudi opravljanje delovnih procesov za več naročnikov oziroma delodajalcev.

<sup>150</sup> Od spodaj navzgor izpeljani metodološki proces vzpostavljanja trajnega sodelovnega prostora vključuje fazo informiranja potencialnih deležnikov oziroma interesentov, fazo vzpostavljanja skupnosti bodisi znotraj

k trajnosti. Avdikos in Kalogeresis (2016, 7) trdita, da se sodelovna okolja s tem, ko prevzamejo tipsko zasnovo tretjih življenjskih okolij manifestirajo kot novi delovni ekosistemi, katerih namen je pomoč samostojno delujočim delavcem pri restavriranju in balansiranje meja med delom in neformalnim bivanjem. Podobni epistemološki okvir lahko zasledimo tudi pri avtorjih, kot so Bilandzic in Foth (2013), Moriset (2014), Fuzi (2015), Schopfel in drugi (2015) ter Bouncken in Reuschl (2016). Sodelovni prostori in centri so oblikovno zasnovani tako, da zajemajo pozitivne aspekte družabnih okolij, kot so kavarniški prostori, namenjeni predvsem ohranjanju starih ter tkanju novih neformalnih relacij (De Guzman in Tang 2011, 41). Tretji življenjski prostori naj bi po Oldenburgu (1989) omogočali redno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji, prav tako pa bodo v prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postali središča za nastanek skupnosti. Zaposlitve v določenem časovnem obdobju, ki se izvajajo v (začasnih) delovnih skupnostih, spodbujajo nastanek razmerij in razvoj relacij med posamezniki (Kanjuro Mrčela in Ignjatović 2015, 354).

Capdevila (2015, 11–12) predpostavi, da je eden izmed osrednjih razlogov izbire določenega sodelovnega prostora s strani posameznika oddaljenost od njegovega primarnega življenjskega okolja, torej (urbane) četrti v kateri prebiva. Sodelovni prostori ob tej predpostavki postanejo okolja lokalizirane socializacije ter spontane sociabilnosti in jih s tega vidika transformirajo v središča urbanega življenja. Ob določeni organizacijski kulturi – polje, ki ga bomo podrobneje obravnavali kasneje v disertaciji – ter s tem vzpostavljenemu sistemu norm in vrednot imajo lahko ti prostori implikativne ter pozitivne učinke na dvig bivanjske kvalitete določenega območja<sup>151</sup>. Prav tako pa lahko sodelovna okolja ob predpostavki (so)uporabe prostorov tudi s strani posameznikov, ki prebivajo zunaj urbanih okolij postanejo stičišča ter s tem

---

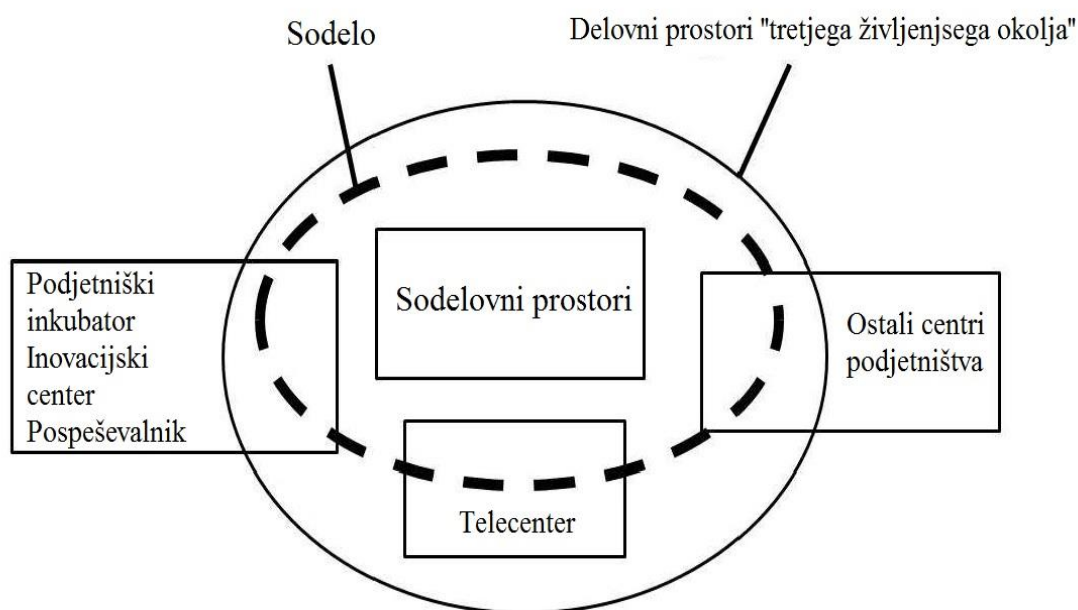
določenega fizičnega okolja bodisi brez njega ter fazo artikulacije procesa, ki nastopi v obliki končnega prostora oziroma vzpostavljenega delovnega habitata.

<sup>151</sup> V kolikor je sodelovno okolje usmerjeno v področje trajnostne rabe, zelenih tehnologij in zmanjšane potrošnje, se nastala skupnost samoidentificira s temi vrednotami ter jih prenese v lokalno mestno četrt in tako posredno širše prispevajo k dvigu bivanjske kvalitete na ločenem področju (npr. manj smeti, spodbujanje ponovne rabe, souporaba materialnih dobrin itn.). Kot tak primer v domači lokalni skupnosti bi lahko identificirali t.i. *Knjižnico reči*, ki se nahaja v ljubljanski četrti *Savsko naselje*. V primeru *Knjižnice reči* sicer ne gre za sodelovno okolje – čeprav lahko krajanji oziroma prebivalci četrti prostore med obratovalnim časom uporabljajo tudi za izvedbo različnih delovnih procesov – marveč za okolje, ki ponuja začasno izposojeno materialnih dobrin (npr. smuči, motorne žage, sušilnika sadja itn.) med krajanji ter prostor za druženje in skupnostne dogodke, ki nastopajo v obliki spontanega druženja, organiziranih predavanj, okroglih miz ali filmskih projekcij (Bandur 2016). *Knjižnica reči* je kot na novo vzpostavljeno tretje življenjsko okolje že po letu dni delovanja od svojega odprtja v 2015 spodbudila krajanje *Savskega naselja* k urejanju prej zanemarjenih javnih površin, predvsem okoliškega otroškega igrišča ter sprehajalnih poti (prav tam).

spodbujevalci prenosa znanj<sup>152</sup>. Pri tem pa je nujna karakterizacija sodelovnega okolja ter vzpostavitev namenskih stičnih točk (prav tam).

V primerjavi z ostalimi novodobnimi delovnimi okolji, kot so na primer pospeševalniki, centri inoviranja ter podjetniški inkubatorji, imajo ravno sodelovna okolja v jedru namenske prostore oziroma dele enovitega odprtega prostora, ki so namenjeni neformalnemu druženju, prav tako pa je njihov osrednji cilj vzpostaviti povezovalno kulturo, ki temelji na vrednotah sodelovanja, vzajemni pomoči in podpori ter enakosti in nekompetentnosti (Moriset 2014). Moriset (prav tam) ob tem opozori, da so tako telecentri kot tudi ostala, prej navedena delovna okolja primarno namenjeni delovnim procesom in ne neformalnemu mreženju med posameznimi uporabniki. Te procesi so sicer prisotni, vendar obstranskega pomena.

**Slika 4.6: Tretji življenjski prostori in hibridizacija delovnih okolij**



Vir: prirejeno in povzeto po Moriset (2014).

<sup>152</sup> Kot primer bi lahko navedli prenos izbranih znanj na določenega uporabnika, ki izhaja iz ruralnega okolja ter se ukvarja s kmetovanjem. Od ostalih uporabnikov sodelovnega okolja bi lahko hipotetično pridobil ustrezna znanja s področja marketinga, trženja ali katerega drugega področja ter tako na primer pospešil prodajo svojih izdelkov. Za primer iz domačega okolja bi lahko izpostavili proces vzpostavljanja stikov razvijalca akvaponičnih sistemov iz okolice *Idrije*, ki je z rabo delovnega okolja znotraj enomesečnega začasno vzpostavljenega sodelovnega okolja *Pop-up dom 2* (predhodnika ljubljanskega *Kreativnega centra Poligon*) vzpostavil delovanje z umetniško-ustvarjalnim kolektivom *Rompom* ter pridobil dodatna znanja na področju oblikovanja in širše vizualne komunikacije svojega podjetja *Ponnod*. V opisanem primeru je šlo za obojestranski proces izmenjave znanj, saj je posameznica iz omenjenega kolektiva vzporedno razvijala hidroponični sistem za urbano gojenje zelenjave, povratne informacije ter komentarji na njen sistem pa so ji omogočili optimizacijo prototipa, ki je bil prav tako predstavljen in razstavljen znotraj prostora *Pop-up dom 2* (osebno opazovanje, 5. december 2013).

V sodelovna okolja vkomponirane kavarniške površine oziroma podobni družabni prostori spodbujajo razvoj neformalnega in spontanega povezovanja ter vzpostavljanja komunikacije v obliki sproščenih pogovorov, ki predstavljajo podlago za nadaljnji razvoj relacij med uporabniki določenega sodelovnega prostora. Prav tako pa je večina sodelovnih prostorov zasnovanih na načelih prostorske odprtosti ter vključuje večinoma fleksibilne delovne postaje, kar dodatno spodbuja pretok posameznikov v prostoru (Johns in Gratton 2013).

Osrednjega pomena v skupnosti je vloga moderatorjev, ki vzpostavljajo (nove) relacije ter spodbujajo nastanek omrežij (Capdevila 2015). Zaradi slednjega so sodelovni prostori v primerjavi s prej navedenimi sodobnimi delovnimi okolji izrazitejša tretja življenjska okolja (glej sliko 4.6). Vzporedno se postavlja vprašanje, kdaj v določenem sodelovnem prostoru aplicirana in znotraj skupnosti sprejeta kultura posega v meje neformalnega posameznikovega bivanja ter s tem preseže posameznikovo zasebno sfero, ki jo je pred tem predstavljajo okolje organizacije. Prav tako pa je vprašljiva problematizacija le-tega. Mlinar (2008a, 227) namreč trdi, da ustvarjalna okolja temeljijo na možnostih za povezovanje raznolikosti, najustvarjalnejša pa so tista okolja, ki omogočajo integralno vključevanje vseh življenjskih sfer, kot sta bivanje in delo.

#### **4.4 Sodelovno okolje kot sodobni delovni in bivanjski habitat**

Znotraj naše disertacije smo z namenom in dosegom ciljne osvetlitve fenomena razvoja novih (so)delovnih okolij ter postopnim spajanjem določenih formalnih in neformalnih vidikov primorani obravnavati ter problematizirati posredne in neposredne vplive dislociranega dela na bivanjske aspekte posameznika. Te problematike smo se deloma že dotaknili v preteklem poglavju, vendar pa smo z obzirom na hitro porast števila samostojno delujočih delavcev ter vzporedne popularizacije (so)uporabe delovnih okolij temu področju primorani nameniti nekoliko več pozornosti.

Bell (1973) je pred štirimi desetletji v preučevanju prehoda v postindustrijsko družbo ter posledičnih sprememb in vplivov nanjo napovedal, da se bosta sferi posameznikovega

zasebnega in javnega prepletli ter na določeni točki prešli v sintezo. Hiter tehnološki razvoj<sup>153</sup> in fleksibilizacija delovnih procesov sta v začetku 21. stoletja pospešila spajanje obeh bivanjskih sfer (*angl. blurring the boundaries*) (Heck in drugi 1995; Johnson 2003; Thompson in McHugh 2009; Pierce Lyons 2010). Teledelo oziroma dislocirano izvajanje delovnega procesa z vidika organizacije kot distributerja dela v določenem času in prostoru ponuja nekatere prednosti kot sta povečana produktivnost in finančna učinkovitost. Podobno lahko z vidika delovnega posameznika kot pozitivne aspekte dislociranega dela navedemo lastno razporejanje časa in s tem nemoteno prehajanje med zasebnim in javnim življenjem ter svobodno izbiro delovnega okolja<sup>154</sup>, z vidika družbe pa dejstvo, da lahko posameznik dislocirano delo opravlja tudi v ruralnem ali manj razvitem in ne nujno urbaniziranem okolju<sup>155</sup> ter tako tamkajšnji družbi zagotovi določen doprinos<sup>156</sup> (Hynes 2014, 88–89).

Prehajanje med zasebno in javno sfero posameznikovega bivanja ter konfliktnosti partikularnih – bodisi internih, torej družinskih bodisi eksternih, torej poslovnih oziroma delovnih – interesov podrobneje obravnavajo teorije konfliktov med delom in družino (*angl. work–family conflict theories*). Slednje predvidevajo, da lahko med delovnimi in domačimi oziroma zasebnimi obvezami nastane konflikt prevladujočih interesov ene ali druge strani (npr. intenzivnejše delovne kvote v določenem časovnem obdobju, zahteve partnerjev po zasebnosti ali izrazitejšemu zamejevanju z delom itn.), ki posredno ali neposredno vplivajo na posameznikovo kvaliteto bivanjskega izkustva (glej Carlson in drugi 2000; Clark 2000; Judge in Colquitt 2004; Allen in drugi 2012). Adams in drugi (1996) so ocenili, da ima lahko razmerje med delom in družino merljive učinke na zadovoljstvo posameznika. Višja je stopnja interference posameznikovih delovnih obvez in interesov z družinskimi člani, nižje je splošno zadovoljstvo družinskih članov. Podobno je s potencialno (v obravnavanem kontekstu) psihološko izgorelostjo<sup>157</sup> (Carlson in drugi 2000) in odtujenostjo oziroma alienacijo, ki je višja

---

<sup>153</sup> V kontekstu spajanja javnega in zasebnega z navedbo hitrega tehnološkega razvoja merimo predvsem na svetovni splet in posebno na socialna omrežja (*Facebook, Twitter, Instagram* itn.), ki zaradi dostopnosti, predvsem pa prepletanja zasebnih informacij z javnim življenjem pod vprašaj postavlja možnost razmejevanja javne in zasebne sfere posameznika ter v ospredje postavlja sintezo obeh (glej Strauss in Nentwich 2013).

<sup>154</sup> Zasebno okolje doma in javna neformalna zbirališča, kot so na primer kavarniški prostori ali specializirani oziroma namenski delovni prostori v obliki modela souporabe miz ali v dotičnem osrednjem obravnavanem primeru disertacije – v sodelovnih prostorih.

<sup>155</sup> Če so znotraj le-tega izpolnjeni določeni infrastrukturni pogoji, kot je na primer dostop do elektrike ali svetovnega medmrežja.

<sup>156</sup> Bodisi kapitalski (v obliki plačevanja davkov) bodisi družbeno koristen (v obliki aktivne participacije ali prezence v določenem družbene okvirju ali intelektualni doprinos).

<sup>157</sup> Delovna ali okupacijska izgorelost (*angl. occupational burnout*) izhaja iz pretirane zavzetosti do dela, kjer postanejo ostali bivanjski faktorji kot so druženje, hranjenje in počitek obstranskega pomena, posameznik pa je vzporedno izpostavljen visoki stopnji stresa, ki navadno izhaja iz naslova doseganja zastavljenih ciljev in s tem

v primerih, ko posameznikove delovne obveze sovpadajo z njegovim družinskim življenjem (Burke 1988).

V danem kontekstu odtujenost torej obravnavamo kot družinsko alienacijo. Greenhaus in Beutell (1985) predpostavita, da do odtujenosti prihaja zaradi konflikta interesa med delom in družino: prvič, čas, ki je namenjen izpolnjevanju zahtev ali pričakovanj ene vloge (tj. izpolnjevanje delovnih ciljev) je porabljen v škodo časa, ki naj bi ga posameznik namenil izpolnjevanju zahtev in pričakovanj druge vloge (tj. skrbi za družino). Drugič, energija, ki jo posameznik vloži v izpolnjevanje delovnih procesov, je lahko sorazmerno višja od energije, ki jo posameznik nameni v izpolnjevanje družinskih obvez. In tretjič, vedenjski vzorci, ki jih posameznik vzpostavi med opravljanjem delovnih procesov niso kompatibilni z vedenjskimi vzorci, ki so od posameznika pričakovani znotraj družinskih odnosov. Neustrezno uravnavanje omenjenih segmentov lahko pripelje do konflikta interesov med delom in družino ter posledično do nekompatibilnosti razpoložljivih vlog (*angl. work–family role pressure incompatibility*) (prav tam). V kolikor je pri posameznikih, ki v okviru pogodbenega razmerja z določeno organizacijo delo opravljajo v izbranem in za to določenem namenskem okolju (t.j. pisarniške površine organizacije) ter v določenem časovnem obdobju (npr. 8 ur dnevno), prehajanje med vlogami lažje in bolj fluidno, je pri samostojno delujočih posameznikih in teledelavcih ta naloga težja.

Nippert–Eng (1996) je med preučevanju percepcije okolja dela in bivanjskega okolja ugotovila, da določen delež samostojno delujočih akterjev postavlja stroge mejnike, medtem ko drugi dopuščajo integracijo oziroma spojitve obeh okolij. Pri tem je potrebno opozoriti, da je v 21. stoletju hitro napredujoča tehnologija te meje dodatno zameglila. Gold in Mustafa (2013, 199) v teh okvirih s strani posameznikov postavljene meje ločujeta na njihovo fleksibilnost (posameznik meje postavlja fleksibilno, in sicer glede na zahteve enega ali drugega okolja)<sup>158</sup>, prepustnost (posameznik se na zahteve obeh okolij odziva ne glede na svojo trenutno

---

rezultatov v določenem časovnem obdobju ter splošno telesno izčrpanostjo. Izgorelost rezultira v nenadnem padcu motivacije, občutji neefektivnosti in tesnobe, frustracije in nemoči, vpliva pa ne zgolj na zastale delovne procese marveč tudi posameznikovo zasebno življenje (glej Rowe 2000; Peeters in drugi 2005; Keeton in drugi 2007). V kontekstu obravnave sodelovnih okolij ter moderatorjev skupnosti bomo v nadaljevanju obravnavali tudi t.i. dobrodelnostno izgorelost (glej Grant in Rebele 2017), do katere posameznika oziroma upravljalca skupnosti pripelje pretirano izčrpavanje s strani oportunističnih posameznikov, ki se v skladu z maksimizacijo lastnih partikularnih interesov odmikajo od recipročne izmenjave resursov.

<sup>158</sup> Kot primer lahko navedemo posameznikovo namenjanje prednosti družinskim članom pred delovnimi obvezami (Gold in Mustafa 2013, 199).

pozicijo)<sup>159</sup>, integrativnost (posameznik prehaja med obema mejama oziroma je v določenem času z odzivnostjo na zahteve fleksibilen, spet v drugem časovnem obdobju pa zahtevam okolij dopušča njihovo prepustnost) in segmentacijo (posameznik določa striktno mejo med obema okoljema ne glede na zahteve obeh). Z ustreznim uravnavanjem ločnic in prehajanjem med vlogami lahko uvidimo pozitivne aspekte dislociranega dela. Hill in drugi (1996) na primer izpostavljajo primer mladih staršev, ki lahko ob delu skrbijo za svoje predšolske otroke in svoje delo vzporedno opravljajo od doma.

Parasuraman in Greenhaus (2002) sta v tem kontekstu uporabila izraz delovno-družinske obogatitve oziroma oplemenitve (*angl. work-family enrichment*) posameznikovega življenja, saj lahko posameznik hipotetično gledano razporeja čas z vstopanjem v delovni proces ter njegovim izpolnjevanje in svobodno določa čas, ki je namenjen neformalnemu bivanju (npr. družini ter okolju oziroma družbi, znotraj katere biva). Ta pristop pa je lahko problematičen z vidika prenosa organizacijske kulture v polje zasebnega (glej Callan 2007; Webber in drugi 2010), predvsem če je prva usmerjena v (hiper)produkcijo ter prioriteto (do)končanje delovnih procesov oziroma ima prednost pred posameznikovo zasebno sfero. Pojav se problematizira predvsem v polju zagonskega podjetništva oziroma zagonsko usmerjenih organizacij, ki imajo zaradi določenih aspektov (semenski oziroma investicijski kapital) zelo omejene časovne okvirje za doseg zastavljenih ciljev ter s tem izpolnitve delovnih procesov (glej Carter in Jones–Evans 2006).

Trend samozaposlovanja v kombinaciji z (vnovično) popularizacijo dislociranega dela<sup>160</sup> je pripeljal do določenih družbenih sprememb. V kontekstu partnerske zveze in razvoja družine je moč opaziti trend kasnejšega odločanja za otroke, saj se samozaposlovanje lahko pogojuje s finančno nestabilnostjo ter posledično z zmanjšano varnostjo. V kontekstu partnerske zveze, ki vključuje razširitev nuklearne družine z otroki pa Henninger in Gottschall (2007) opažata trend pospešene zamenjave tradicionalnih vlog<sup>161</sup>, kjer je v izhodišču ženska tista, ki skrbi za

---

<sup>159</sup> Meja med percepcijo primarnega in sekundarnega okolja je zabrisana. Nove digitalne tehnologije, prenosne telekomunikacijske naprave ter nenehna povezanost v svetovno medmrežje so to mejo še dodatno zameglile in utrdile njeno prepustnost (glej Dumas in Sanchez–Burks 2015).

<sup>160</sup> V kontekstu kombinatorike samozaposlovanja ter dislociranega dela merimo na opravljanje delovnega procesa izven matičnega bivanjskega okolja in ne več (zgolj) na opravljanje delovnih procesov zunaj delovnega prostora, saj o slednjem v primeru samozaposlenosti težko govorimo (ob tem izvzemimo samostojni najem manjše pisarne za individualno rabo) oziroma merimo na rabo skupnostnih delovnih površin, kot so na primer obravnavana sodelovna okolja.

<sup>161</sup> Trend zamenjave tradicionalnih vlog (*angl. reversed gender roles*) pri zvezah, kjer sta oba partnerja samozaposlena, je sicer odvisen od posameznih delovnih oziroma projektnih obveznosti, ki jih mora posameznik

otrokovo življenje in razvoj. Samozaposleni so namreč podvrženi težjim okoliščinam, ko pride do določanja meje med zasebnim in formalnim oziroma delovnim časom. Gold in Mustafa (2013) sta slednje opisala kot fenomen strankarskega kolonializma (*angl. client colonisation*)<sup>162</sup>, ki poskrbi za erozijo omenjene meje in pospeši prehod med monokromatsko ter polikromatsko obliko<sup>163</sup> opravljanja delovnega procesa (prav tam). Čas je v primeru samozaposlenih torej relativen, saj mora posameznik izhodiščno poskrbeti za svoje primarne potrebe, torej za preživetje, razvoj zasebnih odnosov pa ostaja sekundarnega pomena (glej Millan in drugi 2012).

Diskrepanca med obema oblikama opravljanja dela se je le še poglobila po vstopu pretežnega dela svetovnega gospodarstva v ekonomsko recesijo, ki je pospešila razvoj prekarne oblike dela (Kubatova 2016, 147). V kolikor se posameznika odločita za družino in otroka oziroma več njih, se postavlja vprašanje, kako lahko bodisi samozaposleni starš bodisi oba optimalneje razparcelirata svoj čas ter posežeta k monokromatski obliki opravljanja delovnih procesov. Ena izmed potencialnih možnosti se oblikuje ob (so)rabi namenskega (so)delovnega okolja, ki omogoča skupnostno varstvo otrok (glej Merkel 2015). Tako lahko že nekaj let govorimo o obstoju sodelovnih prostorov, katerih dodatne storitve delno posegajo v posameznikovo sfero zasebnosti, čeprav to opazko težko opredelimo kot negativno. Kubatova (2016) trdi, da se sodelovni prostori transformirajo v podporna okolja, kjer si skupnost posameznikov s podobnim ozadjem nudi medsebojno pomoč. Kot plastične primere takega okolja bi lahko navedli berlinski *juggleHub*, londonski *Third Door in the Workaround*, ki se nahaja v ameriškem *New Yorku*.

Nedavni primeri vzpostavljanja hibridnih sodelovnih okolij kot sta na primer berlinski prostor *Agora Collective*<sup>164</sup> ali pa *WeLive*<sup>165</sup> v ameriškem *New Yorku* in *Arlingtonu*, ki poleg

---

opraviti v določenem času in prostoru, prav tako pa na zamenjavo vpliva spekter dejavnikov kot je na primer družba, v kateri partnerja živita, starost otroka itn.

<sup>162</sup> Konceptualizacija strankarskega kolonializma meri na odnosno razmerje na relaciji stranka/delodajalec – samozaposleni delavec in označuje delovno razmerje oziroma pričakovano produkcijo naročenih vsebin navadno v relativno kratkem časovnem roku.

<sup>163</sup> Monokromatsko opravljanje delovnih procesov je časovno zamejeno na vnaprej določeno obdobje (npr. 8-urni delovnik od jutranje do popoldanske ure), polikromatsko opravljanje delovnih procesov pa je časovno segmentirano in razparcelirano tekom dneva ter je odvisno od trenutnega naročnika storitev oziroma posameznikovega delodajalca (Gold in Mustafa 2013).

<sup>164</sup> *Agora Collective* predstavlja ustvarjalni center v berlinski četrti *Neukölln*, ki se nahaja v nekdanji, revitalizirani tovarni ključavnic in obsega kavarniške ter sodelovne prostore, studie in (začasne) bivanjske enote, celotni projekt pa na eksperimentalni ravni raziskuje in preizkuša nove modele združevanja bivanja ter dela (Louekari 2016).

<sup>165</sup> Del zagonske sodelovne franšize *WeWork*.



optimalnih delovnih površin ponujajo tudi bivanjske enote, kažejo na naraščajoč interes združevanja neformalne in formalne bivanjske sfere posebno med samozaposlenimi posamezniki (Kessler 2016b). Zaradi hibridizacije delovnih okolij in njihovih združevanj z bivanjskimi enotami lahko postavimo deduktivni sklep, da se bo organizacijska kultura sodelovnih centrov v naslednjem letu razvijala in prilagajala novih trendom, predvsem pa se vse bolj pomikala v posameznikovo sfero zasebnosti. V nemškem *Hamburgu* poteka izgradnja takšnega hibridnega delovno–habitatnega okolja, ki bo po odprtju v prvi polovici leta 2018 predstavljal ne zgolj največje sodelovno in sobivalno okolje v *Nemčiji*, temveč na območju *Evropske unije* (Anderson 2017).

Ob trenutnem razvoju hibridnih sodelovnih in (so)bivalnih okolij bi bilo morda nekoliko drzno trditi, da dobro desetletje po tretjem valu virtualizacije ter digitalizacije dela (glej Johns in Gratton 2013, Leclercq–Vandelannoitte in Isaac 2016) prihaja četrti val, ki bo posameznike ponovno postavil na eno mesto ter zmanjšal potrebno po njihovi mobilnosti. Vendar pa je še prezgodaj predpostavljati, da se bodo dislocirane in fleksibilne oblike izvajanja delovnih procesov zamejile na določeno področje. Primorani smo obravnavati še en vidik razvoja, in sicer digitalizacije delovnih okolij.

#### **4.5 Prihodnost in (vnovična) digitalizacija (so)delovnih okolij**

Ob temeljitem pregledu razvoja sodelovnih okolij se postavlja vprašanje o nadaljnjem razvoju sodelovnih okolij in njihovi morebitni digitalizaciji ter korelaciji z mobilnostjo dela. Koncept mobilnega dela se je v zadnjih dveh desetletjih tako hitro razvijal, da so nekateri avtorji (glej Sheller in Urry 2006; Urry 2008; Cresswell 2010; Faist 2013) pri preučevanju okolja in mobilnosti začeli uporabljati koncept mobilnega obrata (*angl. mobility turn*), ki negira statičnost in samo nujnost obstoja fizičnega okolja. Medtem ko so se z razvojem spleta 2.0 in s tem kibernetkega prostora na prehodu tisočletja pojavila in hitro popularizirala nova spletna omrežja, ki omogočajo ter spodbujajo dislocirano interakcijo, se po letu 2015 že pojavijo indici, da bodo lahko nove tehnologije v kombinaciji s socialnimi omrežji ter drugimi spletnimi spodbujevalci mreženja omogočile razvoj navidezno resničnih (so)delovnih okolij (Tomita 2016). Le–teh ne smemo enačiti oziroma zamenjevati z dvodimenzionalnimi virtualnimi vozlišči in ostalimi okolji, ki na spletu nastopijo v obliki socialnih omrežij.

Z relativno hitrim razvojem tehnoloških orodij<sup>166</sup> v zadnjih petih letih<sup>167</sup>, ki posameznikom omogočajo vstop v navidezno resnični prostor (*angl. virtual reality*)<sup>168</sup>, se tako na teoretski kot tudi praktični ravni odpira vprašanje, ali lahko nove tehnologije nadomestijo stvarno izkustvo odprtih in fleksibilnih delovnih okolij. Navidezna resničnost predstavlja medij, ki zaznava posameznikovo delovanje in njegov položaj ter s simulacijo v obliki povratne senzorične informacije ustvarja občutje stvarne prisotnosti v izbranem okolju (Steuer 1992; Hoffman in drugi 2006; Fox in drugi 2009; Loomis 2016). Posamezni uporabnik se tako v primerjavi z dvodimenzionalnimi okolji, kjer zavzema vlogo opazovalca preko vnaprej izbrane naprave (tj. računalniškega zaslona), v primeru navidezne resničnosti znajde v trodimenzionalnem okolju, ki za določeno časovno obdobje nadomesti njegovo resnično okolje. Posledično je kognitivna zaznava posameznika znotraj navidezno resničnostnega okolja podobna vsakodnevnim bivanjskim in operativnim vzorcem.

Nekateri avtorji (glej Roussos in drugi 1999; Jarmon in drugi 2009; Boellstorff 2015) so v zadnjih dveh desetletjih že preučevali razsežnost ter potencial uporabe virtualnih svetov<sup>169</sup> za

---

<sup>166</sup> Septembra 2012 je v juniju istega leta ustanovljeno zagonsko podjetje Oculus VR na spletni platformi za množično financiranje *Kickstarter* za svoj projekt *Oculus Rift* zbralo 2.437.429,00 ameriških dolarjev (izhodiščni cilj je bil zastavljen na mejniku desetine manj sredstev, potrebnih za uspešno realizacijo projekta, in sicer na 250.000,00 ameriških dolarjev) podpornih sredstev (Cholakova in Clarysse 2014, 3). *Oculus Rift* je predstavljal tehnološko optimizirano orodje v obliki naglavnih očal, ki so vnovično popularizirala navidezno resničnost in z dostopnostjo spodbudila interes pri laični javnosti (Beilinson 2014), po 2 milijardnem prevzemu podjetja s strani korporacije *Facebook* v letu 2014 (Kim 2016) pa je *Oculus* pridobil dodatna sredstva za razvoj novega produkta navidezno resničnostnih očal. Medijska pozornost je spodbudila konkurenčni razvoj pri podobnih visokotehnološko usmerjenih podjetjih, kot sta na primer *Razer* ali *HTC* ter zaradi tržnega potenciala posledično razvijalce aplikacij, ki so navidezno resničnost prenesli v izobraževalna ali produkcijska orodja, uporabna v zdravstvu, šolstvu ter drugih sektorjih (prav tam). Spletno omrežje *Facebook* pa je poleti 2016 v svojo platformo že integriralo podporo za neposredno predvajanje pretočnih video vsebin in njihovo predvajanje v nastavku navidezne resničnosti.

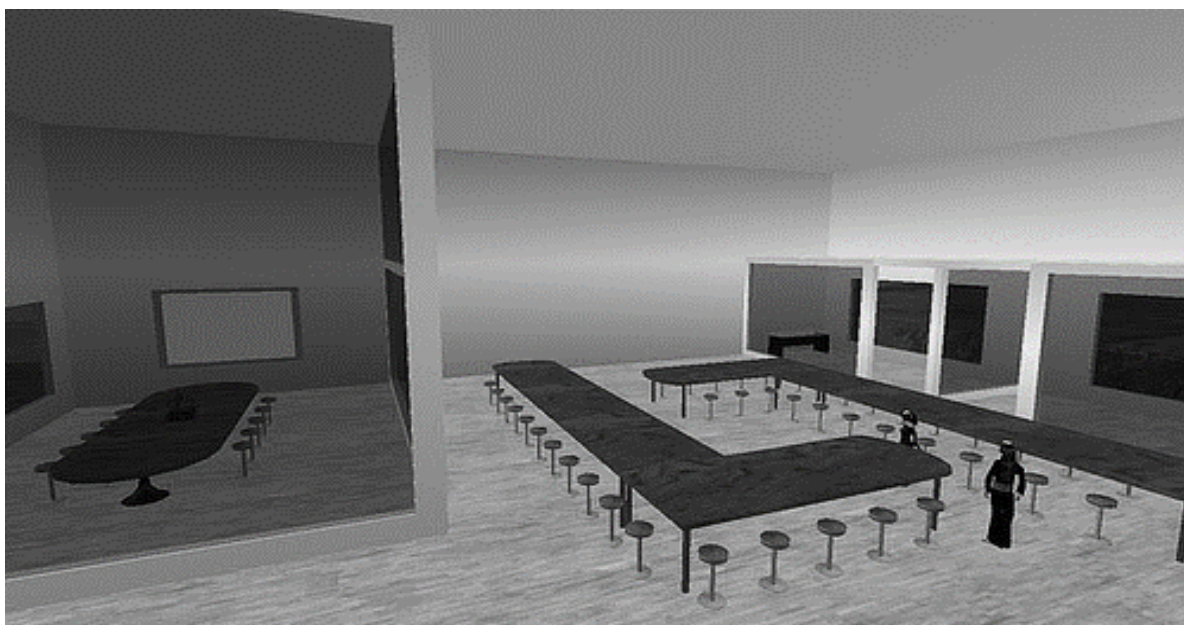
<sup>167</sup> Ob tej trditvi je potrebno biti previden, saj je tehnologija, ki omogoča ustvarjanje oziroma renderiranje ter posledičen vstop v navidezno resničnostne svetove in okolja na voljo že tri desetletja, sploh ob upoštevanju mejnika ob konec 80. let preteklega stoletja, natančneje leta 1987, ko je *Jaron Leiner* prvič uporabil besedno zvezo navidezna resničnost (Schroeder 1993). Njegovo podjetje *VPL* je bilo prvo, ki je na trg poslalo očala za ogled navidezne resničnost (krajše naslovljena tudi kot VR očala) in rokavice, ki so omogočale njihovo upravljanje (Novak Marcinčič 2007).

<sup>168</sup> V prihodnje bo potrebno več pozornosti nameniti tudi obogateni resničnosti (*angl. augmented reality*) in mešani realnosti (*angl. mixed reality*), predvsem z vidika spremenjene komunikacije med posamezniki.

<sup>169</sup> Za primer navedimo digitalni svet *Second Life*. V letu 2006 je Vadim Zaliva v virtualnem okolju *Second Life* odprl navidezni prostor, ki ga je poimensko naslovil kot *Coworking Space* (glej sliko 4.7). Šlo je za relativno elementarno grafično zasnovano delno zaprtega prostora z nekaj ducat sedišči, ki bi služila kot mesta za spletno, vizualno obogateno klepetalnico, kjer bi se lahko posamezniki ob uporabi *Second Life* srečevali. Svojo prezenco in pripravljenost na pogovor so lahko potrdili s tem, ko se je posameznikov avatar usedel na eno izmed razpoložljivih sedišč. Prostor je bil glede na naravo tematike in odprtosti potencialnega pogovora razdeljen na odprta sedišča (za dvema mizama, ki sta bili v obliki črke L) ter na tri zaprte oziroma z navidezno pregrado razdeljene sobe (Messina 2006). Omenjeno digitalno delovno okolje nikoli ni zaživelo. Platforma *Second Life* je v letu 2009 zagnala lastni projekt *Second Life Enterprise*, ki je podjetjem omogočil izgradnjo virtualnih pisarniških okolij, namenjenih rabi njihovih stalno zaposlenih ali pogodbenih sodelavcev, ki bi se lahko znotraj okolja in z rabo interaktivnih avatarjev srečevali ter na ta način optimizirali timski komunikacijski proces (Tutton 2009).

nadomestitev stvarnega sveta in posameznikove zaznave, predvsem zaradi globalne recesije in posledične manjše kupne moči potrošnikov, zmanjševanja ogljikovega odtisa, ki ga povzroči posameznik z mobilnostjo, ter njegovo optimizacijo časa (Broadribb in Carter 2009, 547). Kljub temu pa do nedavnega (tj. obdobje zadnjega desetletja) nismo mogli govoriti o obstoju virtualnega sveta, ki bi lahko nadomestil stvarno delovno okolje. Že oblikovani timi so sicer lahko del skupnega delovnega procesa (sestanki, viharjenje možganov itn.) opravili v navideznem spletnem okolju ter s tem vsaj delno zapolnili vizualno vrzel, ki nastane pri komunikaciji na daljavo (Minocha in Morse 2010). Vendar pa uporaba obstoječih navideznih in paralelnih svetov še ne more nadomestiti odprtega (so)delovnega okolja za samostojno delujoče posameznike, saj se relacije vzpostavljajo počasneje ter z manjšo intenziteto kot v resničnem oziroma stvarnem okolju. Lahko pa hitra popularizacija orodij za vstop v navidezno resničnostno okolje v zadnjih letih to predpostavko spremeni.

#### **Slika 4.7: Prvo virtualno sodelovno okolje v spletišču *Second Life***



Vir: Messina (2006).

Praprotnik (2003, 24–25) je predvidel, da navidezna resničnost posamezniku omogoči sprehod skozi prehodna virtualna okolja, ob tem pa se mora uporabnik zavedati, da je njegova prezenca

---

Vendar pa je bil projekt v avgustu 2010 ukinjen, čemur so botrovali preveliki vstopni stroški, slaba tehnična zasnova in nezainteresiranost tako organizacij kot tudi posameznikov za uporabo orodja (Ravenscroft 2012). Platforma *Second Life* do nadaljnjega ostaja v dvodimenzionalni obliki, krovno podjetje *Linden Lab* pa v odgovor na povečano zanimanje trga za navidezno resničnost v letu 2017 pripravlja platformo *Sansar*, katere namen je sedanjim uporabnikom *Second Life* ponuditi alternativo v navidezno resničnostnem prostoru (Robertson 2016).

ujeta v določen družbeno posredovani kontekst, ki ga določa izbrano virtualno okolje. Tako rekonstruira realni svet ter prevzame določeno interpretativno in odnosno shemo. S tega vidika lahko pridemo do predpostavke, da je virtualno okolje le podaljšek stvarnega, ki nas obdaja (prav tam). Na tem mestu aplicirajmo teorijo družbene prisotnosti, ki predpostavlja, da je družba v različnih komunikacijskih medijih prisotna z določeno intenziteto in posledično vpliva na posameznikovo vedenje (glej Short in drugi 1976). Na podlagi te teorije medij, ki omogoča avdiovizualno komunikacijo omogoča večje zavedanje kot medij, ki podpira zgolj znakovno komuniciranje. Poleg tega na zavedanje vpliva tudi prostor, barvi spekter oblačil in drugi dejavniki, ki posledično determinirajo stopnjo upoštevanja prejetih sporočil in kvaliteto izhodišča (prav tam). S tega vidika lahko uvidimo potencial vzpostavitve optimalnega, navidezno resničnostnega okolja s pomočjo novih tehnologij kot komunikacijskega medija, ki bi omogočilo zadostitev vsem merilom za doseg visoke stopnje zaznave dveh ali več posameznikov (glej Sheridan 1992; Durlach in Slater 2000; Mennecke in drugi 2011).

Eden izmed ključnih mankov, ki nastopi med brezosebno komunikacijo bodisi z uporabo socialnih omrežij bodisi z uporabo namenskih komunikacijskih in delovnih spletnih orodij, je ravno odsotnost vizualnega komuniciranja, ki ga posamezniki uporabljajo v stvarnem življenju. Izražanje z uporabo vizualnih, grafično obogatenih vsebin<sup>170</sup>, ki so lahko bodisi statične bodisi animirane, je lahko le delno učinkovito, njihova napačna interpretacija pa je relativno pogosta in lahko znotraj delovnega procesa predstavlja nezanemarljivo tveganje (glej McInturff in McInturff 1995). Le-to se zvišuje v medkulturni komunikaciji (glej Koda in drugi 2009). Čustvena zaznava in njena pravilna interpretacija ne zgolj vpliva na sporočilnost, marveč na cel spekter drugih dejavnikov. Glede timske komunikacije<sup>171</sup> nas z vidika realizacije dela ter vzgibov inovativnosti zanima predvsem osnivanje medsebojnega zaupanja ter posledično ustvarjanje optimalnih pogojev za njegov razvoj.

V letu 2015 je skupina madžarskih raziskovalcev z *Univerze v Budimpešti* izvedla študijo, znotraj katere je 24 naključno izbranih in medsebojno relacijsko povezanih posameznikov sodelovalo v navidezno resničnostnem okolju *VirCa* (okrajšava za "3D Virtual Collaboration

---

<sup>170</sup> Tukaj prednjači predvsem raba t.i. internetnih smeškov (*angl. smiley faces* oziroma *emoticons*), katerih primaren namen je pomoč pri izražanju čustev. Čeprav je bil trend rabe emotivnih ikon sprva razširjen predvsem med mladimi ob rabi socialnih omrežij (glej Awan in Gauntlett 2013), se je v zadnjih letih razširil med širši spekter uporabnikov in področij (glej Skovholt in drugi 2014).

<sup>171</sup> Poseben poudarek namenjamo tipskim timom, sestavljenih iz manjšega števila posameznikov (n=5–10), ki delujejo na različnih lokacijah ter prihajajo iz različnih okolij, stike pa vzdržujejo zgolj z rabo namenskih komunikacijskih orodij, kot so na primer socialna omrežja ali telekonference.

Area”). Namen raziskave je bil potrditi ali ovreči hipotezo o primerljivih učinkih interakcije in sodelovanja med posamezniki z interakcijo in sodelovanjem v stvarnem svetu. Zaključna analiza in interpretacija pridobljenih podatkov sta pokazali pozitivne učinke rabe navidezne resničnosti, predvsem z vidika obogatene posameznikove kognitivne zaznave ter posledične koncentracije in zvišane učinkovitosti pri izvajanju skupno zastavljenih nalog (Kiss in drugi 2015).

Omenjeni primer kaže, da bi lahko raba navidezne resničnosti pripomogla k utrditvi sodelovanja med dislociranimi delavci, ki so v določenem časovnem obdobju vpeti v skupne delovne procese (prav tam). Med rabo klasične ali mobilne telefonije kot delovnega in komunikacijskega orodja lahko dislocirani (so)delavci naletijo na težavo pri določanju družbeno–prostorske umeščenosti sogovornika ter ga kognitivno kartografirati (Uršič 2003, 875). Sogovornik tako želi razbrati morebitne vplive okolja drugega sogovornika in se z namenom usklajenosti komunikacije čim bolj prilagoditi (prav tam). V primeru rabe navidezno resničnostnega prostora pa bi bila lahko posameznika vpeta v pogovor oziroma delovni proces ter bila s tem neodvisna od zunanjih dejavnikov in dražljajev.

V letu 2017 tako lahko že govorimo o obstoju programskega orodja, ki v obliki aplikacije *Space* uporabniku omogoča, da svoje delovne procese prenese v navidezno resničnostno okolje, ki za svojo panelno infrastrukturo v vidnem polju odjemalca uporablja ogrodje sodobnih operacijskih sistemov, vendar pa omogoča vizualno izbiro prostora, znotraj katerega uporabnik opravlja svoje delovne procese (Wilson 2016). Le–ta si lahko tako ne glede na svojo stvarno lokacijo izbere navidezno okolje, ki ga postavi v domače okolje, naravo ali – nenazadnje – v izbrani sodelovni prostor ali katerega izmed drugih preferiranih delovnih okolij (prav tam)<sup>172</sup>. Čeprav gre pri omenjeni aplikaciji zgolj za produkcijsko orodje, lahko uvidimo možnost navidezne izbire delovnega okolja, kar neposredno ali posredno vpliva na posameznikovo motiviranost ter delovno učinkovitost (glej Vischer 2007).

Vendar pa takšno orodje omogoča zgolj izbiro vizualne (delovne) kulise, ne nadomesti pa neposredne interakcije z ostalimi udeleženci delovnega procesa. Za spodbujanje slednje bi bila

---

<sup>172</sup> Podobno navidezno resničnostno okolje razvija ameriško zagonsko podjetje *Envelop VR*. Uporabniška izkušnja omogoča izbiro ozadja, in sicer podobo vesolja ter mestne panorame. Testiranje uporabniške izkušnje je pokazalo, da je odjemalcem bližje podoba (poznane) urbanega okolja (Frank 2016). Slednje nakazuje na novo, še neraziskano polje, ki se bo – od predpostavki nadaljevanja naglega razvoja navidezno resničnostnih okolij in z njimi povezanimi tehnologijami – odprlo v prihodnjih letih.

potrebna aplikacija t.i. navidezne vodne fontane (*angl. virtual water cooler*), ki predstavlja sinonim za spletna orodja, namenjena mreženju (glej Broadribb in Carter 2009). V letu 2015 je ameriško zagonsko podjetje *AltspaceVR* predstavilo istoimensko programsko okolje, katerega namen je realizacija interaktivnega socialnega omrežja v navidezno resničnostnem prostoru<sup>173</sup>. Uporabnik lahko znotraj navidezne resničnosti sproži klic z drugim uporabnikom, uporablja integrirana ali zunanja programska orodja ter neposredno deli pretočne vsebine z ostalimi posamezniki, vpetimi v določeno okolje (Williams 2015). Posamezni uporabniki prevzamejo generično podobo avatarja, ki z uporabo določenih tehnoloških orodij posnema uporabnikove geste in gibe. Določeni deli navidezno resničnostnega sveta znotraj *AltSpaceVR* okolja imajo vzpostavljena stičišča v obliki animiranih taborniških ognjev<sup>174</sup>. Gre za točke, kjer se lahko posamezniki – največkrat razporejeni v polkrogu oziroma koncentričnih sosledjih le–teh – zbirajo in vstopajo v načrtovan ali spontan komunikacijski proces (osebno opazovanje, 28. februar 2017). Povezava oziroma integracija prej omenjenih programskih rešitev bi lahko pripeljala do izhodiščnega procesa nadomeščanja stvarnih delovnih okolij s tistimi v navidezni resničnosti.

Ob tem se postavlja vprašanje, ali gre v primeru socialnega omrežja znotraj navidezno resničnostnega okolja pri izgradnji skupnosti nujno za obliko, kjer prevladujejo neosebni odnosi ter posledično neosebne vezi, stiki med posamezniki (oziroma s perspektive navidezno resničnostnega okolja – njihovi avatarji) pa so zgolj površinski in bežni. Takšno skupnost bi lahko tretirali kot *Gesellschaft*, ki jo je Tönnies (1999/1935) sicer razumel kot patološko stanje, a unovčitev prej dognanih predpostavk zaznave in percepcije posameznih uporabnikov znotraj določenega navidezno resničnostnega okolja, izhajajočih iz dihotomije med dvo– in trodimenzionalno vključitvijo v izbran prostor, lahko pripelje do drugačnega zaključka. Okolje *AltspaceVR* namreč vse pogosteje zavzema funkcijo prostora, namenjenega namenskemu srečevanju in ne zgolj naključnim srečanjem (Williams 2015). V začetku leta 2017 že lahko govorimo o prvih heterogenih skupnostih, ki se z namenom deljenja znanja združujejo znotraj

---

<sup>173</sup> Podobni navidezno resničnosti vmesnik je bil v aprilu 2017 splavljeni *Spaces*, ki je v lastni največjega svetovnega spletnega socialnega omrežja *Facebook* in posledično integriran vanj, kar omogoča lažjo, predvsem pa pretočnejšo povezljivost. Posameznik lahko znotraj omenjenega navidezno resničnostnega vmesnika vstopi v interakcijo z drugim posameznikom ali skupino le–teh, ki so znotraj njegovega internega omrežja. Prostor interakcije je poljuben in je lahko kot tak bodisi odsljkava preferiranega resničnostnega okolja.

<sup>174</sup> Navidezno resničnostno spontano mreženje znotraj prostora *AltspaceVR* je na primer organizirano v sklopu občasnih dogodkov, ko se lahko posamezniki s svojimi avatarji priključijo navidezni peki sladkornih penic ob ognju (*angl. roasting marshmallows*), katerih namen je spodbujanje naključnih srečanj (Kotecki 2017).

omenjenega navidezno resničnostnega okolja<sup>175</sup>. Ob tem se zdi, da pet desetletij po tem, ko sta Licklider in Taylor (1968) napovedala razvoj virtualnih skupnosti, ki bodo sestavljene iz geografsko in demografsko ločenih posameznikov, povezanih v manjše ali večje parcialne (pod)enote in združene na podlagi posameznih interesov ter z namenom doseganja določenega cilja, prihaja do njihove realizacije v navidezno resničnostnem prostoru.

## 5 SODELO IN RAZVOJ INTERAKTIVNOSTI

*»V petmesečnem obdobju iskanja sebi ustreznega sodelovnega prostora sem naletela na okolje z belimi stenami, z le nujnim pohištvom, veliko zelenja, minimalnim hrupom ter ducatom dolgotrajnejših souporabnikov prostora – vendar je bila to zgolj moja preferenca sodelovnega okolja. Drugi bodo iskali raznolike, pisane in žive sodelovne prostore z večjim številom souporabnikov.«*  
– Chitraparna Sinha, 2016

Znotraj petega poglavja bomo obravnavali različne specifikke in secirali gradnike sodelovnih okolij. Identificirali bomo dva spektra vplivov, in sicer fizična, pod katera uvrščamo sklopa razumevanja prostora ter njegove funkcionalnosti in ambient, estetiko ter udobje sodelovnega okolja, ter družbena. Pod družbeni spekter vplivov bomo uvrstili interakcijo med posameznimi uporabniki sodelovnih okolij, interakcijo med uporabniki ter moderatorji skupnosti, vsebinski okvir sodelovnih prostorov ter razvoj notranje organizacijske kulture.

Posamezniki, ki delujejo bodisi na samostojni osnovi kot samozaposleni<sup>176</sup> bodisi svoje delo opravljajo za določeno organizacijo dislocirano, so z vidika prejemanja in oddajanja relevantnih informacij<sup>177</sup> (Chesbrough 2003) ter realizacije delovnega procesa in potenciranja

---

<sup>175</sup> Potrebno je navesti tudi podatek, da je podjetje, ki upravlja z *AltspaceVR* zaposlilo kader na mesto t.i. upravljalca skupnosti, katerega namen je, da pospešuje proces snovanja tako homogenih kot tudi heterogenih skupnosti znotraj okolja (Bonasio 2017). Kotecki (2017) navaja primer skupine sedmih posameznikov iz Združenih držav Amerike, ki se je v aprilu 2017 prvič sestala tudi v resničnosti, medtem ko so se spoznali ter vzdrževali neformalne vezi preko omenjenega navidezno resničnostnega socialnega omrežja. Gre torej za prvi zabeležen primer, ko se je skupina posameznikov spoznala ob moderiranih vsebinah (glej primer iz prejšnje opombe) znotraj navidezno resničnostnega okolja ter se potem sestala tudi v stvarnem, resničnostnem okolju (prav tam).

<sup>176</sup> V zadnjih dvajsetih letih se je za označevanje svobodnjakov ali prekarnih delavcev skovala množica terminološko raznolikih pojmov, ki rangirajo od 'prostih agentov' (*angl. free agents*), 'e-delavcev' (*angl. e-workers*) (Pink 2001), do 'informacijskih delavcev' (*angl. information workers*) (Florida 2014) ali 'kavnih delavcev' (*angl. lattepreneurs*) (Dunstan 2015).

<sup>177</sup> Že Toffler (1970) je trdil, da zbiranje informacij ni problematično, problematičen pa je izbor relevantnih in uporabnih informacij.

možnosti uspeha njegove izvedbe v veliki meri odvisni od vključevanja v omrežja, ki jih je prej oblikovala in moderirala formalna organizacija kot racionalni sistem. Dostop do človeškega kapitala in baz znanj namreč posamezniku omogoča vključevanje v omrežja ter s tem v transferje znanja<sup>178</sup> in dostop do izkušenj ter do novih informacijskih ali finančnih virov (glej Holsapple in Whinston 1987; Davenport in Prusak 1998; Sparrow 1998; Argote in drugi 2003; Ipe 2003). S tega vidika lahko organizacije razumemo kot orodja za doseganje delovnih ciljev, namen našega preučevanja pa je razumeti, kako lahko izbran sodelovni prostor ter okoli njega osnovana skupnost nadomesti vlogo organizacije.

Z vidika kompetentnosti in konkurenčnosti v globaliziranem ter z medmrežjem prepletenim svetom je pomemben vidik ustvarjalnosti, ki posamezniku omogoča bodisi hitrejšo realizacijo delovnega procesa. bodisi njegov kvalitetnejši kvalitativni ali kvantitativni rezultat, za kar je potrebna spodbuda posameznikovega divergentnega mišljenja (glej Carnevale in Smith 2013; Oppezzo in Schwartz 2014). Za vzpostavitev ustvarjalnega mišljenja je poleg posameznikove intelektualne sposobnosti ter akumulacije širokega spektra znanj potrebno tudi ustrezno ustvarjalno in podporno okolje, ki posameznikovo kreativno mišljenje in s tem vpletenost komponente inovativnosti v njegov delovni proces spodbuja in ga nadgrajuje (Sternberg in Lubart 1995). V tem kontekstu nas Sawyer (2006) opozori, da se z elementom ustvarjalnosti prepleteni delovni procesi odvijajo v kontekstu dela ter uporabe okolij z drugimi akterji. Slednje lahko potrdijo Shalley in drugi (2000), Politis (2005), Haner (2005) ter Schepers in van den Berg (2007), ki si delijo mnenje, da predstavlja posameznemu uporabniku privlačno fizično delovno okolje enega izmed ključnih motivacijskih elementov, kar pripomore pri delovni ustvarjalnosti in inovativnosti.

S tega vidika imajo samostojno delujoči posamezniki, ki operirajo zunaj organiziranega in delovnega okolja tendenco, da stremijo k uporabi različnih prostorov izven svojega primarnega oziroma zasebnega habitata. V primeru teledelavcev gre največkrat za rabo nenamenskih prostorov, kot so knjižnice, čitalnice ali kavarniška okolja (glej Alizadeh 2009; Hartmann 2009), katerih primarna funkcija je stičišče, namenjeno neformalnemu združevanju oziroma druženju (glej Koroma in drugi 2014). Souporaba pa te prostore s sociološkega vidika po Johnsonu (2003) pretvarja v souporabljen delovna okolja (*angl. co-workplace*).

---

<sup>178</sup> Znanje namreč ne predstavlja zgolj statične miselne strukture posameznikovega procesiranja problemov, marveč v kontekstu z okoljem predstavlja fleksibilno orodje za aplikacijo rešitev na dogajanje (De Vries in drugi 2006).



Transformacija omenjenih prostorov v začasna delovišča<sup>179</sup> je imelo določena pozitivna izhodišča, predvsem pa so se z družbenimi spremembami po letu 2008 in s tem nastopom obdobja povečevanja samostojno delujočih akterjev (glej Hipple 2010)<sup>180</sup> začeli kazati negativni aspekti take rabe tako z vidika posameznika in uporabnika kot tudi vidika samega prostora. Pri slednjih je negativni trend nastopil predvsem z odmikom od stalne dejavnosti in potencialne ekonomske izgube. Samostojno delujoči posamezniki<sup>181</sup> so na dnevni bazi lahko zapolnili kapacitete kavarniškega prostora<sup>182</sup>, ob tem pa omejili svoj finančni izdatek na zahtevan ali pričakovan minimum za uporabo prostora<sup>183</sup> in s tem izenačitev z ostalimi strankami. Za negativne vidike s strani posameznika lahko označimo negativne vplive iz okolja (npr. hrup, pomanjkanje svetlobe itn.) in s tem potencialno distrakcijo delovnega procesa (Ouye 2011, 11), manko potrebne infrastrukture (npr. pisarniškega materiala, tiskalnikov itn.), predvsem pa omenjeni prostori ne morejo nadomestiti klasičnega pisarniškega okolja zaradi nezaznavne podpore drugih uporabnikov, neizvajanja (moderiranih) procesov povezovanja s strani upravljalca prostora, omejene interakcije med uporabniki ter neobstoječe organizacijske kulture, na podlagi katere bi se lahko uporabniki samoidentificirali ter posledično formirali v skupnost z vzpostavljenimi normami in medsebojno potrjenimi vrednotami (glej Parrino 2013).

Potegnimo črto pod preteklim podpoglavjem o pregledu razvoja sodela in strnimo razumevanje o modelu ter njegovi umestitvi v obravnavan kontekst. Izhodiščni model sodelovnega prostora predvideva enotno fizično nezamejeno delovno okolje oziroma posamezne prostorske enote, ki so medsebojno povezane v celoto. Namenjen je samostojno delujočim posameznikom ter manjšim timom, ki v določenem časovnem obdobju koristijo delovno površino z namenom optimizacije lastnega ali kolektivnega delovnega procesa, z vpenjanjem v obstoječa ali novo nastala omrežja ter izolacije oziroma minimizacije osebnostnih faktorjev, do katerih prihaja

---

<sup>179</sup> Z vidika začasnega delovnega prostora je pri avtorjih Gonzales in Schumacher Chambers (2014) v drugem kontekstu uporabljen izraz 'začasna delovna kabina' (*angl. makeshift cubicle*), ki pa bi bil z vidika rabe aplikativen na fenomen začasne transformacije neformalnih okolij v delovne prostore.

<sup>180</sup> Z začetka predvsem v anglosaksonskem svetu.

<sup>181</sup> V tem kontekstu je bila v medijskem prostoru in kot rezultat ponavljajočih se kritik na račun mobilnih delavcev s strani lastnikov kavarniških prostorov skovana besedna zveza 'brezdomci s prenosniki' (*angl. laptop hobos*) (Kennedy 2013), iz katerega lahko razberemo negativno konotacijo, ki se navezuje na to skupino odjemalcev.

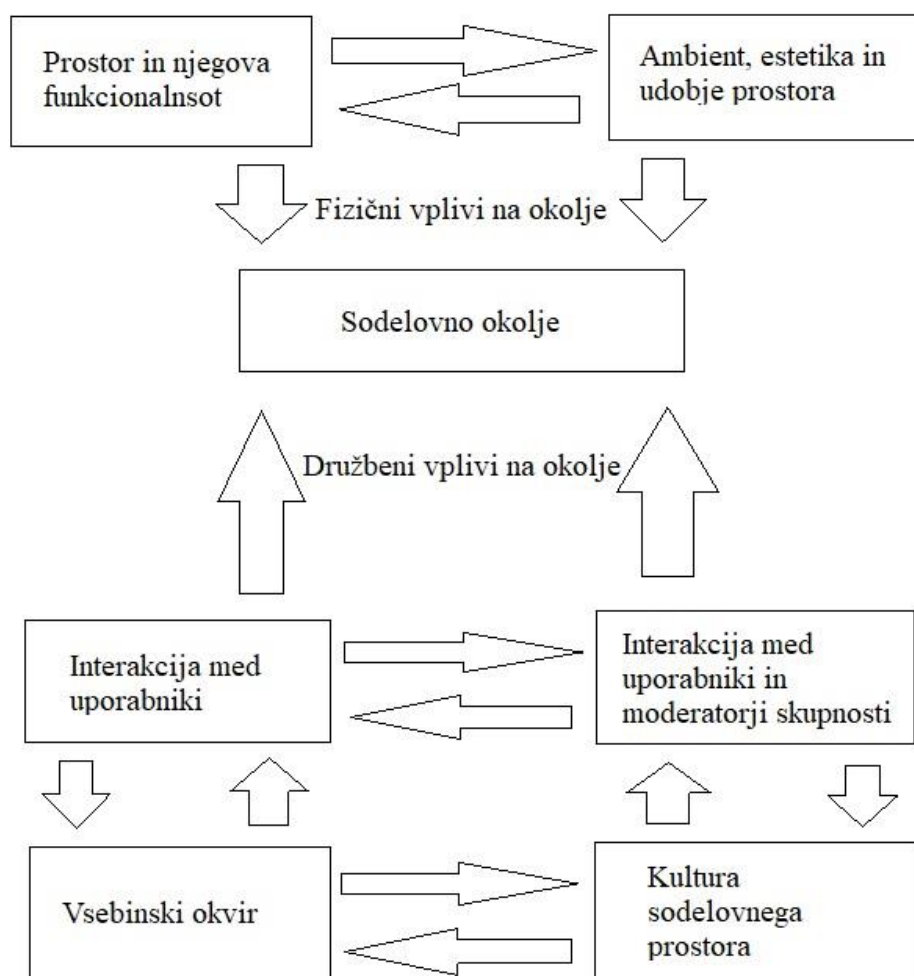
<sup>182</sup> Globalna franšiza kavarniških prostorov *Starbucks* je poleti leta 2011 najprej v ameriškem *New Yorku*, nato pa še na nekaterih drugih lokacijah po svetu odstranila električne priključke in s tem onemogočila polnjenje baterij prenosnim in tabličnim računalnikom, kar je posameznikom onemogočalo, da so se tekom celotnega dneva zadrževali v kavarniških prostor. Omenjeni ukrep je bil sprejet z namenom časovne zamejitve izvedbeno delovnega procesa omenjenih posameznikov (Ko 2011). Podobnim ukrepom so kmalu sledile še nekatere druge kavarne v ameriških mestih (Thrasher 2013).

<sup>183</sup> Npr. ena pijača, manjši obrok itn.

zaradi manka oziroma odsotnosti krovne organizacije. Z vidika tega pristopa lahko sodelovne prostore razumemo kot organski odziv (Lange 2011) na trenutne družbene spremembe in hitro spreminjajoče se digitalne trende, ki so delovne procese, predvsem znotraj kvartarnega gospodarskega sektorja, transformirale iz poprej časovno in načrtno utečenih v nepredvidljive z visoko stopnjo fleksibilizacije procesnih elementov, kot so oblika ali način izvedbe, delovne ure ter lokacijska pogojenost (glej Kalleberg 2012; Arnold in Bongiovi 2013; Siegmann in Schiphorst 2016).

Balakrishnan in drugi (2016, 842) definirajo sodelovno okolje (*angl. coworking scape*) kot sintezo fizičnih in družbenih elementov, ki neposredno vplivajo na oblikovanje kulture znotraj sodelovnega prostora. Opozoriti je potrebno, da avtorji (prav tam) postavijo teoretski in empirično nepreverjen model, ki ne predvideva merljivosti posamezne variable. Izpolnitev letih bi namreč lahko pripeljala do sodelovnega okolja, ki svoje uporabnike spodbuja k medsebojni interakciji (Fuzi in drugi 2015), učinkovito vpenja v obstoječa in spodbuja nastajanje novih omrežij ter s tem snuje nove relacije, ki bodisi rezultirajo v nastajanju novih timov ali maksimizaciji posameznikovih delovnih oziroma produkcijskih procesov (Spinuzzi 2015). Ravno spodbujanje k snovanju novih relacij ter vpenjanje v omrežja ter vzpostavitev kulture souporabe ter deljenja je ključni element, ki sodelovna okolja razlikuje od ostalih novih oblik delovnih prostorov (Fuzi in drugi 2015).

**Slika 5.1: Vzročni model zunanjih in notranjih vplivov na razvoj sodelovnega okolja**



Vir: povzeto in prirejeno po Balakrishnan in drugi (2016, 842).

Vzročni model zunanjih in notranjih vplivov na razvoj sodelovnega prostora (slika 5.1) predvideva dve izhodiščni variabli, ki sta sestavljeni iz fizičnih oziroma prostorskih ter socioloških oziroma družbenih dejavnikov. Model si bomo sposodili za osnivanje razumevanja specifik sodelovnih okolij, predvsem pa ga ustrezno nadgradili. Najprej bomo obravnavali prostor in njegovo funkcionalnost z namenom osvetlitve razumevanja biotehnoških komponent ter adaptivne funkcionalnosti, ki omogoča konverzijo prostora bodisi za realizacijo določenih vsebin bodisi adaptacijo prostora na trenutne zahteve, želje in preference posameznih uporabnikov oziroma potencialno formirane skupnosti. S tega vidika bomo prešli na drugi sklop seciranja fizičnih vplivov na sodelovna okolja, in sicer razumevanja

ambienta, estetike in udobja prostora, ki tako posredno kot neposredno vplivajo na uporabnikovo splošno počutje kot tudi na (delovno) produktivnost. Pri tem naj opozorimo, da so vse variable vzročno povezane. Sodelovni prostor in njegova funkcionalnost sta odvisna od prostorskih elementov, ki določajo ambient, estetiko in udobje prostora. Obe variabli tvorita fizične vplive na izbrano sodelovno okolje. Na drugi strani so vse štiri variable enako vzročno povezane. Stopnja interakcije med uporabniki je soodvisna od vsebinskega okvirja izbranega prostora, slednji pa je v neposredni korelaciji s kulturo sodelovnega prostora. Če le-ta v ospredju določa vrednote, kot so solidarnost, vzajemnost in sodelovanje, potem bo interakcija tako med samimi uporabniki prostora kot tudi med moderatorji skupnosti z uporabniki zaznavno višja.

V nadaljnjih podpoglavjih se bomo sprva osredotočili na analizo fizičnih dejavnikov, kasneje pa prešli še na analizo dejavnikov družbenega vpliva. Za namen vzpostavitve teoretskega okvirja, s katerim bomo skozi empirični del potrdili ali ovrgli postavljene hipoteze, bomo analizirali interakcijo med uporabniki sodelovnega okolja, interakcijo med uporabniki in upravjalci skupnosti, vsebinski okvir različnih sodelovnih prostorov ter podrobneje obravnavali razvoj kulture znotraj sodelovnih prostorov.

## **5.1 Prostor in njegova funkcionalnost**

Sodelovni prostori predvidevajo rabo odprtega, fizično ne zamejenega oziroma čim manj zamejenega prostora ter vzpostavitev odprtih delovnih površin (*angl. open-plan office*) (Spinuzzi 2012; Assenza 2015; Capdevila 2015). Odprti delovni prostori so pogosto omenjeni v kontekstu pospeševanja spontane komunikacije in interakcije med uporabniki, ki rezultira v ustvarjalnejši izvedbi delovnega procesa ter zadovoljstvu posameznika z delovnim okoljem (*angl. workplace satisfaction*). Vendar pa Kim in de Dear (2013) na drugi strani opozarjata, da so odprti delovni prostori v polju študij organizacijskih okolij razumljeni kot enote, zasičene s številnimi motečimi elementi, kot sta na primer hrup ali manko akustične zasebnosti, kar lahko vpliva na učinkovitost posameznikovega delovnega procesa (glej Roelofsen 2008). Slednji dve variabli sta odvisni od posamičnega uporabnika odprtega delovnega prostora in njegovih osebnih preferenc do prostora (glej Zalesny in Farace 1987; Stone 2001; Maher in von Hippel 2005; Yildirim in drugi 2007). Na podlagi obstoječih sodelovnih prostorov lahko v tem kontekstu predvidimo, da so slednji zastavljeni modularno ter omogočajo adaptacijo na trenutne potrebe in želje uporabnikov ter tako vzpostavljajo večplastno fleksibilnost, obenem

pa se transformirajo v multifunkcionalne prostorske enote, kar omogoča izvedbo širšega spektra dogodkov.

Fleksibilizacija delovnih površin omogoča posameznemu uporabniku svoboden ter prožen izbor in zamenjavo delovnega mesta v kateremkoli časovnem obdobju (Fabbri in Charue–Duboc 2014). Prav tako pa raznolikost delovnih površin pri uporabniku rezultira v zadovoljstvu<sup>184</sup> (glej Youssef in Luthans 2007) in spodbuja interakcije z ostalimi uporabniki (glej Jamieson in drugi 2000; Agneessens in Wittek 2012). Predvsem pa raznolikost delovnih površin pozitivno vpliva na pretok človeških virov po prostoru, saj ima posameznik glede na določene preference in trenutni delovni proces celovitejšo izbiro mikrolokacije izvedbe dela (De Been in Beijer 2014). Tendencia upravitelja sodelovnega prostora po fleksibilnem delovnem okolju je sicer lahko hitro ogrožena, saj fiksacija oziroma stalnost delovne površine sovпада s posameznikovimi navadami in rituali. Büscher (2013) z uporabo izraza 'domovanje' (*angl. homing*) opozori na proces dislociranih delavcev, ki skušajo v začasni delovni prostor vpeljati pozitivne elemente domačega okolja ter z njim posredno ostati v stiku, poleg tega pa preferirajo določeno delovno mesto.

Dejavnik zadovoljstva je v neposredni korelaciji z dejavnikom delovne produktivnosti (glej Carlopio 1996), le–ta pa je ena izmed glavnih razlogov posameznikove izbire sodelovnega prostora pred drugimi okolji. Sodelovni prostori lahko prostorsko gledano nastopijo v obliki odprtega, fizično nezamejenega ali delno zamejenega prostora<sup>185</sup>, ki je sestavljen iz različnih delovnih in habitatnih površin<sup>186</sup>, le–te pa vsebujejo različne pohištvene elemente, ki tvorijo bodisi statične bodisi fleksibilne in modularne delovne postaje<sup>187</sup>. Slednje so največkrat sestavljene iz stola in delovne mize s priklopom v električno omrežje prostora, lahko pa so

---

<sup>184</sup> George in Jones (1999) opredeljujeta zadovoljstvo na določenem delovnem mestu kot skupek percepcije posameznika in občutij o lastnih možnostih, delovnih pogojih in (lastni) organizaciji dela. Raznolikost in razgibanost delovnih površin je tako zgolj eden izmed gradnikov zadovoljstva oziroma variabla, ki jo je potrebno upoštevati pri merjenju slednjega.

<sup>185</sup> Odprtost ali delna odprtost sodelovnih prostorov nikakor ni naključna. Nekateri avtorji, kot so na primer Van der Voordt (2014) ter Banbury in Berry (2005) merijo na povečano pretočnost komunikacije med posamezniki, ki svoje delovne procese opravljajo v fizično odprtih prostorih.

<sup>186</sup> Prostor za oddih ali prostor s t.i. spalnimi komorami (*angl. sleeping pods*).

<sup>187</sup> Hitro in skoraj eksponentno naraščajoče število sodelovnih prostorov po svetu je pohištveni industriji odprlo nov tržni segment modularnega in inovativnega pohištva (Schenider 2016). Kot primer lahko navedemo klasične pisarniške mize, ki lahko glede na trenutne potrebe prostora (npr. organizacija prostora v konferenčno dvorano, preobrazbo klasične pisarniške postavitve v kavarniško itn.) spreminjajo obliko. Primer podjetja, ki izdeluje takšno modularno pohištvo, oblikovano specifično za sodelovne prostore, je ameriški *Turnstone*, v slovenskem prostoru pa lahko kot primer takšnega pohištvenega podjetja omenimo ljubljanski *Donar*.

dopolnjene tudi z drugimi pohištvenimi elementi, kot so samostojna svetila ali avdiovizualna tehnična oprema v obliki eksternih monitorjev, naglavnih slušalk ali računalniških mišk.

Ker sodelovni prostori stremijo k optimizaciji delovnih pogojev, je pri oblikovanju sodelovnega okolja pomembno ustvariti delovne prostore, ki so prilagojeni človeškemu telesu, povprečni človeški drži ter ostalimi fiziološkimi lastnostmi posameznika (Foertsch 2012). Z obzirom na spekter različnih uporabnikov, ki lahko zaradi lastnih biomehanskih in antropoloških vidikov preferirajo delovne mize različnih oblik, višin in velikosti (glej Murrell 2012; Pheasant in Haslegrave 2016), se morajo sodelovni prostori prilagoditi potrebam in zahtevam njihovega delovnega procesa. Na ergonomsko odnosnost med človekom in delovnim okoljem kažejo posameznikove biomehanske komponente, kot so njegovo vidno polje<sup>188</sup>, dimenzija telesa ter doseg njegovih udov<sup>189</sup>, ki v odnosu do delovnega okolja vplivajo na komponente, kot so dimenzije delovnega mesta<sup>190</sup>, položaj telesa<sup>191</sup>, ustrezna razsvetljava<sup>192</sup>, vidne informacije in kazalci<sup>193</sup>, razvrstitev pohištvenih delov na delovni površini<sup>194</sup> ter ožji prostor posameznikovega delovanja (Polajnar in Verhovnik 2007, 19) (slika 5.2).

---

<sup>188</sup> Optimalna razsvetlitev in s tem svetlost prostora.

<sup>189</sup> Delovne mize morajo biti oblikovane tako, da se lahko prilagodijo antropocentrični raznolikosti teles uporabnikov oziroma morajo imeti le-ti na izbiri različne dimenzije delovnih površin.

<sup>190</sup> Širina mize je pogojena s predvidenim številom uporabnikom le-te, optimalna višina pa se giblje v razponu med 70 in 76 cm (glej Berkhout 2004 in drugi; Wimmer in drugi 2010; Asundi in drugi 2012; Pheasant in Haslegrave 2016). Straker in drugi (2008) opozarjajo, da je kljub optimalni višini delovne mize težko oceniti biomehanske lastnosti vsakega posameznika, ki za opravljanje svojega delovnega procesa uporablja prenosni ali stacionarni računalnik, zato je ključno, da je celotna delovna postaja kar se da prilagodljiva.

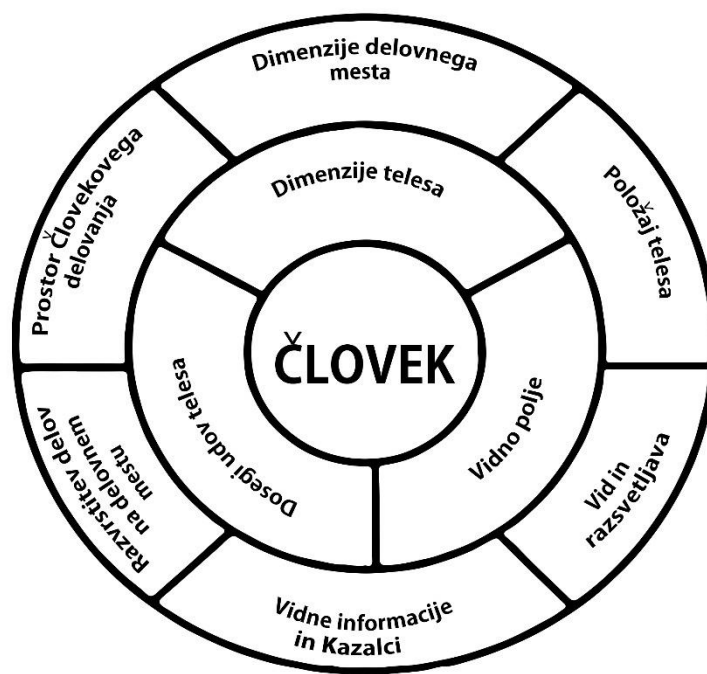
<sup>191</sup> Delovno mesto mora biti oblikovano tako, da je doseženo ravnovesje med statičnostjo in dinamičnostjo človeškega telesa.

<sup>192</sup> Tako naravna kot tudi umetna oziroma sorazmerna kombinacija obeh.

<sup>193</sup> Čim manj motečih vizualnih elementov, kot so na primer utripajoče ali barvno intenzivne luči, neurejenost prostora itn.

<sup>194</sup> V kontekstu sodelovnih prostorov se razvrstitev pohištvenih delov znotraj delovne površine okolja odraža predvsem v številu in položaju sedišč za vsako mizo. Slednje je odvisno od velikosti mize. V primeru ljubljanskega *Poligona* so delovne mize v povprečju dolge 2m ter 1m široke, izhodiščno število sedišč pa sta dva stola, čeprav so mize medsebojno postavljene tako, da lahko za vsako sedijo štirje uporabniki. Ob tem naj opozorimo, da je delovno okolje *Poligona* fleksibilno ter se organsko spreminja glede na trenutne želje in potrebe uporabnikov. V primeru formulacije manjših timov ( $n \geq 8$ ), lahko uporabniki združijo več miz v eno ter si tako povečajo in zagotovijo večjo delovno površino (osebno opazovanje, 26. april 2017).

Slika 5.2: Odnosnost med človekom in delovnim okoljem



Vir: povzeto po Polajnar in Verhovnik (2007, 19).

Človeško telo je v osnovi dinamičen konstrukt, ki se različno odziva na situacije dolgotrajne statične drže pri realizaciji delovnega procesa. Zaradi tega je pri osnovanju in oblikovanju sodelovnih prostorov ključno razumevanje odpravljanja negativnih posledic sedenja, ki ne omogoča premikanja telesa (Foertsch 2012). Predvsem ob nekosistentni proporciji in razmerju med delovno mizo in sediščem<sup>195</sup> lahko prihaja do bodisi napačnega bodisi škodljivega ali sključenega sedenja, kar negativno vpliva na podporo telesa ter (lahko) rezultira v bolečinah v zgornjem predelu hrbta (glej Pheasant in Haslegrave 2016). Delovne površine morajo biti tako prilagojene, da zagotavljajo človeškemu telesu minimalno obremenjujoč položaj, kar je

<sup>195</sup> Na področju ergonomске zasnove sedišč so pomembni predvsem raziskovalni prispevki avtorjev kot so Ayoub (1973), Mandal (1976), Drury in Coury (1982) ter Straker in drugi (1997).

najlažje doseženo z raznolikostjo (mize s sedišči, samostojne mize, kombinirane modularne mize itn.), ki posamezniku omogoča svobodno izbiro glede na trenutno počutje in preferenco ter s tem omogoča fleksibilizacijo delovnega ali mentalnega procesa<sup>196</sup>. Preferirana in potrebna velikost delovne površine variira od posameznika do posameznika ter je podvržena kulturni raznolikosti (glej Congdon in drugi 2014)<sup>197</sup>.

Fleksibilna delovna mesta lahko tako poleg klasične zajemajo tudi stoječe delovne površine v obliki samostojnih ali dvignjenih pisarniških miz in pultov<sup>198</sup> (slika 5.3). Študije klasičnih organizacijskih okolij (glej Nerhood in Thompson 1994; Hedge in Ray 2004; Wilks in drugi 2006), kjer so imeli zaposleni na voljo poleg klasičnih pisarniških tudi stoječe delovne površine (*angl. sit–stand workspace*), so pokazale, da so se zaposleni za uporabo slednjih odločili med 20% in 30% znotraj delovnega časa, predvsem z namenom izboljšanja počutja ter udobja med delovnim procesom ter dvigu delovne produktivnosti (Karakolis in Callaghan 2014). Zaradi fleksibilizacije lahko sodelovna okolja znotraj svojih razpoložljivih delovnih površin uvedejo tudi stoječe delovne postaje (Schwartz 2014), ki so podobno kot klasične delovne mize bodisi statične bodisi fleksibilne<sup>199</sup>, njihova glavna prednost pa je spodbujanje uporabnikov delovnega prostora k menjavi delovnih mest ter s tem k gibanju (glej Gilson in drugi 2012). Delovne površine so lahko dopolnjene z rekreacijskimi elementi<sup>200</sup>, ki posameznike med izvajanjem njihovega delovnega procesa spodbujajo k anaerobni vadbi oziroma povečujejo

---

<sup>196</sup> Plastičen primer namenske rabe neprimerne pisarniškega pohištva v domačem prostoru lahko zasledimo v kranjskem sodelovnem prostoru *Kovačnica*. Osrednji sodelovni prostor je opremljen z delovnimi postajami, ki so sestavljene iz okroglih miz ter lesenih kavarniških stolov, ki z vidika ergonomije in udobja niso primerni daljšemu sedenju, saj ne omogočajo zadostne hrbtni podpore in ustrezno oblikovane sedalne površine, kot bi ga ponujal klasični pisarniški stol (glej Alnaser in Wughalter 2009). Uporabniki omenjenega sodelovnega prostora s tega naslova poročajo o hrbtnih bolečinah in posledični neustreznosti razpoložljive delovne površine, kar rezultira v zgolj občasni in ne vsakodnevni ter celodnevni rabi prostorov (osebno opazovanje, 22. november 2016).

<sup>197</sup> Preferenca do osebne prostora (v korelaciji z motivacijo in zmožnostjo dosega optimalne koncentracije) na delovnem mestu oziroma za delovno površino je znotraj zahodnih družb med 2,9–1,7m<sup>2</sup>, znotraj daljnjevzhodnih družb pa se ta površina bistveno zmanjša, in sicer na 0,6–0,4m<sup>2</sup> (Congdon in drugi 2014).

<sup>198</sup> Stoječe delovne površine so se razvile ter se pričele vključevati v določena klasična pisarniška okolja kot alternativa izboljšanja ergonomije dela. Daljše sedenje za pisarniško mizo lahko namreč rezultira v zmanjšanju mišičnega tonusa posameznikov kot tudi vodi v trajnostne poškodbe hrbtnega ali ledvičnega predela telesa (Wilks in drugi 2006).

<sup>199</sup> Popularizacija fleksibilnih oziroma prenosnih stoječih delovnih miz se kaže tudi v vedno večji količini različnih izpeljav na trgu. Zgolj na eni izmed največjih svetovnih platform za množično financiranje *Kickstarter* je do sredine leta 2016 zagonskih kapital za realizacijo produkta iskalo 95 projektnih zasnov stoječih in prenosnih delovnih postaj. Istega leta je bil na omenjeni platformi uspešno podprt in v maju realiziran prvi slovenski produkt kartonske prenosne delovne postaje, namenjen fleksibilni rabi v sodelovnih prostorih, *Switch Stance*.

<sup>200</sup> Tudor–Locke in drugi (2014) kot primer navajajo stoječe delovne mize s tekočim tekaškim trakom, kar posameznika med opravljanjem delovnega procesa spodbuja k hoji, čeprav njegova pozicija ostaja statična. Drugi primer so klasične delovne mize, ki imajo v obnožnem predelu pritrjena kolesarka pedala (prav tam).



dinamičnost človeškega telesa med opravljanjem delovnega procesa ter tako pozitivno vplivajo na zdravje, počutje in motivacijo (glej Tudor–Locke in drugi 2014).

### Slika 5.3: Raznolikost delovnih površin – Primer ljubljanskega Poligona



Vir: arhiv Zavoda Poligon (b.d.).

Pozicioniranje pohištvenih elementov znatno pripomore k pospešenem pretoku posameznikov po prostoru, prav tako pa odprtost in fleksibilnost prostora prispevata k pretočnejši komunikaciji med uporabniki sodelovnega okolja. Sproščeni tokovi informacij posledično predstavljajo podlago za razmah ustvarjalnosti ter za večjo frekventnost pojavljanja in hitrejšo razširjanje inovacij v določenem prostoru (Mlinar 2008a, 228). Sodelovni prostori naj bi s spodbujanjem interakcije med člani pripomogli k pozitivnim rezultatom delovnega oziroma produkcijskega procesa posameznega uporabnika, saj elaborirana in z relacijami dodobra prepletena heterogeno oblikovana skupnost le–temu olajša doseg zastavljenih ciljev (Fuzi in drugi 2015).

Za referenčni primer izpostavimo klasično organizacijsko delovno okolje. Backhouse in Drew (1992) sta ugotavljala, da se 80 odstotkov vseh interakcij med posamezniki, ki so vpeti v delovno okolje ene organizacije odvije spontano – na hodniku, čajni kuhinji ali v skupnih prostorih, namenjenih odmoru. Moriset (2014) vidi sodelovne prostore kot pospeševalnike spontanosti (*angl. serendipity accelerators*), katerih namen je samostojno delujočim posameznikom zagotoviti stalno ali začasno obstoječ prostor, ki spodbuja spontane interakcije ter posledično vzpostavitve potencialnega sodelovanja. Fuzi in drugi (2015) trdijo, da sodelovni prostori, ki stremijo k heterogenosti skupnosti spodbujajo k spontanosti med uporabniki ter na ta način dosega moderirano spontanost (*angl. organized serendipity*). Ob

tem se pojavlja vprašanje, kako optimalno oblikovati sodelovni prostor, tako da bo pozicioniranje pohištvenih elementov spodbujalo njihove uporabnike k spontani interakciji.

Za ponazoritev prostorskih dejavnikov in organizacije slednjih izpostavimo mize kot osnovni pohištveni element delovne površine in predvidimo primer njihove uporabe. Številni sodelovni prostori posamezniku ne ponujajo možnosti fiksne uporabe določenega delovnega mesta (*angl. fix desk*), marveč stremijo k njihovimi fleksibilizaciji (*angl. flex desk*) po t.i. sistemu prožnega omizja (*angl. hot desking*). Slednji model, ki poimensko namiguje na sistem svobodne izbire fizičnih delovnih mest (glej Waber in drugi 2014) predvideva delovno okolje, kjer si večje število zaposlenih, predvsem z namenom stroškovne optimizacije<sup>201</sup>, deli določeno delovno enoto ter prosto prehaja med njimi (glej Millward in drugi 2007). Z drugimi besedami – delovna mesta niso vnaprej dodeljena, marveč si jih uporabniki izberejo glede na lastno preferenco (Waber in drugi 2014). Sodelovni prostori omenjeni model prevzemajo zaradi različnih dejavnikov. Prvič, zaradi pretočnosti uporabnikov prostorov. Razmerje med stalnimi in začasnimi uporabniki prostorov v določenem času<sup>202</sup> in prostoru<sup>203</sup> namreč variira. In drugič, s fleksibilizacijo delovnih površin sodelovni prostori pospešujejo spontano interakcijo med uporabniki. Dočim stalni uporabniki sodelovnih prostorov sprejmejo, oblikujejo in regulirajo organizacijsko kulturo, začasni uporabniki ob predpostavki prevladujočih fiksnih delovnih površin težje vzpostavijo interakcijo in so podvrženi potencialni izolaciji ter težjem vključevanju v omrežja.

S tega vidika je tako nujna vzpostavitev optimalnega delovnega okolja s čim manj fizičnimi preprekami, ki bi omejevale pretok posameznikov skozi prostor. Že Festinger (1950) je namreč pokazal, da je interakcija in s tem komunikacija med delavci znotraj istega okolja manj

---

<sup>201</sup> Stroškovna optimizacija navadno pride do izraza v primerih, ko je organizacija locirana v urbanem okolju (v redkejših primerih tudi v ruralnem okolju), kjer so cene nepremičnin relativno visoke, organizacija pa je zaradi sistema dela naravnana (npr. večizmensko delo) k fleksibilnosti in kroženju kadra (glej Millward in drugi 2007).

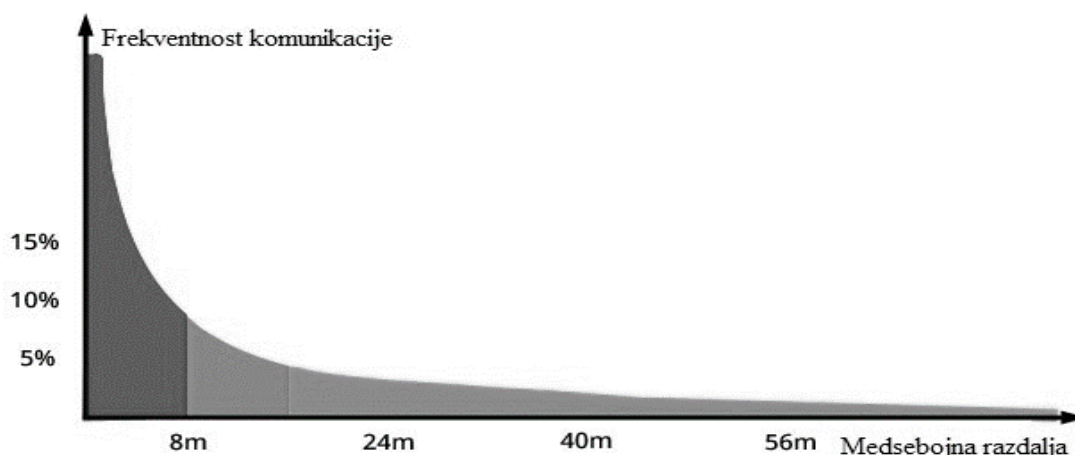
<sup>202</sup> S časovnim obdobjem merimo predvsem na družbene spremembe oziroma na strmo naraščajoč odstotek mobilnih delavcev (glej Florida 2014) kot deleža delovno aktivne (svetovne) populacije ter popularizacijo sodela kot platforme za občasno rabo delovnih površin.

<sup>203</sup> S prostorom kot variablo določanja razmerja med stalnimi (kot stalne uporabnike sodelovnega prostora razumemo posameznike, ki določen sodelovni prostor neprekinjeno uporabljajo vsaj 12 mesecev) ali začasnimi uporabniki (začasne uporabnike tretiramo posameznike, ki določen sodelovni prostor uporabljajo vsaj en dan) merimo na razvitost sodelovne kulture v določenem okolju. Medtem ko imajo nekatera (predvsem večja) mesta, kot so na primer *Berlin, London, Amsterdam* ali *San Francisco* visoko razvito kulturo uporabe sodelovnih okolij (kar lahko določimo z gostoto obstoječih oziroma delujočih prostorov glede na število prebivalcev), imajo druga okolja (sem uvrščamo tudi Ljubljano) to kulturo precej manj razvito. Slednje pomeni, da je lahko delež začasnih uporabnikov (predvsem mobilnih delavcev) sorazmerno višji od stalnih.

verjetna, če je le-to razmejeno tako, da otežuje spontano srečanje z drugimi<sup>204</sup>. Prav tako pa lahko na podlagi dognanj Zweigenhafta (1976) dodamo, da postavitve funkcionalnega pohištva (npr. delovnih miz in stolov) spodbuja ali omejuje interakcijo med posamezniki, vpetimi v določeno delovno okolje. In nenazadnje, pojavijo se vprašanja o obliki, poziciji ter predvsem razdalji prostorskih elementov in kako razporeditev le-teh vpliva na uporabnike prostora.

Za vzpostavitev optimalnega delovnega okolja in s tem pozicioniranje pohištvenih elementov znotraj njega, kar spodbuja nastanek komunikacijskih tokov med relacijsko nepovezanimi posamezniki, je potrebno zagotoviti razumevanje spremenljivke razdalje. Slednjo korelacijo lahko prikažemo z Allenovo krivuljo (glej graf 5.1), ki grafično ponazarja eksponentni padec frekventnosti komuniciranja z večanjem medsebojne razdalje med posamezniki, vpetimi v določeno delovno okolje (Allen 1977). Krivulja ponazori nekajkrat večjo verjetnost, da posameznika, ki sedita oziroma svoj delovni proces opravljata v medsebojnem razmaku enega ali dveh metrov, vstopita v medsebojno komunikacijo v primerjavi s primerom, ko ista posameznika svoj delovni proces opravljata v večjem medsebojnem razmaku (prav tam).

**Graf 5.1: Allenova krivulja in frekventnost komunikacije glede na razdaljo**



Vir: prevzeto in prirejeno po Allen (1977).

<sup>204</sup> Kot primer zamejitve prostora lahko navedemo stopnišče (ali več njih), dolge hodnike itn.

Ponazorimo izhodiščno postavitve miz znotraj sodelovnega prostora z namenom spodbujanja pretoka uporabnikov ter frekventnosti medsebojnih interakcij s stvarnim primerom iz ljubljanskega *Poligona*<sup>205</sup>. Vzpostavimo enotno oziroma fizično nezamejeno okolje z delovnimi postajami v obliki miz in stolov<sup>206</sup>, ki dvanajstim posameznikom nudi površino za izvedbo njihovega delovnega procesa. Slika 5.4 v zgornji polovici prikazuje razporeditev delovnih postaj ter izhodiščni (dnevni) položaj uporabnikov, spodnji del slike pa je umeščen zaradi lažje vizualizacije primera ter prikazuje del prostorov ljubljanskega *Poligona* (arhiv Zavoda Poligon). Levi zgornji primer s slike 5.4 torej prikazuje nefleksibilna delovna mesta, ki jih posamezniki (označimo jih s črkami od A do L) uporabljajo po potrebi in v določenem časovnem obdobju, desno pa lahko opazujemo primer *Poligona* s premičnimi oziroma fleksibilnimi delovnimi mesti, med katerimi lahko uporabniki prosto prehajajo oziroma jih koristijo glede na njihovo razpoložljivost. Prva slika kaže na statičnost in s tem na tipsko okolje, kjer posamezniki med delovnimi postajami ne morejo prosto prehajati.

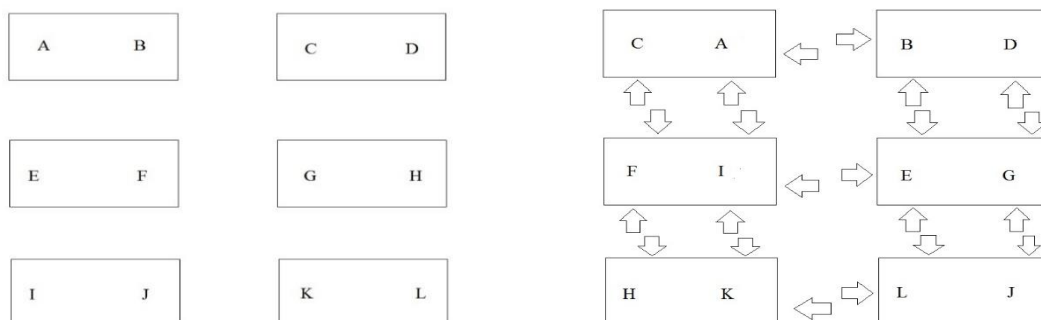
V primeru stalnih uporabnikov lahko predvidimo obstoj bodisi formalnih bodisi neformalnih relacij na osnovanje katerih ima statično delovno okolje zanemarljiv vpliv. V primeru začasnih in medsebojno nepovezanih uporabnikov pa lahko fleksibilnost delovnih mest pospešuje spontano medosebno – ob predpostavki, da posamezniki na nekaj dnevni oziroma občasni ravni zamenjajo delovno mesto – interakcijo in s tem kroženje po prostoru. Naključna izmenjava na delovnih mestih s potenciranjem spontanih interakcij vodi v pospešeno nastajanje oziroma vključevanje novih in relacijsko še nepovezanih posameznikov v nova omrežja.

---

<sup>205</sup> Izhodiščna razporeditev manjšega dela *Poligona* obsega 6 večjih delovnih miz s po dvema stoloma, kar pomeni, da izhodiščna razporeditev predvideva 12 fleksibilnih delovnih mest. Posameznike se spodbuja – s strani upravljalca skupnosti oziroma prostora ter s strani pravila fleksibilizacije delovnega mesta, kar pomeni, da posamezniki po končanem delovnem dnevu na mizah ter stolih ne smejo puščati svojih stvari, da menjajo pozicijo. Slednje pripelje do pogostejše komunikacije med uporabniki ter rezultira v občasnem sodelovanju (osebno opazovanje, 7. julij 2015).

<sup>206</sup> Ob predpostavki izvzete oziroma neobstoječe vloge notranjega ali zunanega moderatorja.

**Slika 5.4: Pretočnost med delovnimi postajami – Primer ljubljanskega Poligona**



Stopnjo medsebojne interakcije med subjekti A–L lahko pokažemo na podlagi zgoraj ponazorjene Allenove krivulje (glej graf 5.1). Glede na stvaren primer iz Poligona predpostavimo<sup>207</sup>, da so delovne postaje v svoji izhodiščni poziciji s slike 5.4 v medsebojnem razmaku 3 metrov, medtem ko je razdalja med operativnima mestoma na eni deljeni, 2 metra dolgi in 1 meter široki delovni postaji zanemarljiva, saj sta zaradi enotne ploskovne površine postavljeni druga poleg druge. Delovna postaja A/B je – merjeno s strani spodnje oziroma v primeru druge postaje zgornje stranice – od delovne postaje I/J oddaljena 7 metrov. Ocene razdalj so zgolj okvirne in služijo lažji predstavi.

<sup>207</sup> Predpostavka ostaja zato, ker je izbrano sodelovno okolje podvrženo visoki stopnji fleksibilizacije, kar pomeni, da lahko uporabniki prostore dnevno prilagodijo glede na svoje potrebe (npr. delovanje začasnega tima in potreba po večji skupni delovni postaji).

V primeru fiksacije in neprožnosti delovnih mest lahko na podlagi Allenove krivulje sklepamo, da bo ob predpostavki nerelacijske povezanosti osnova za vzpostavitev fizične komunikacije med subjektoma A in I manjša kot med subjektoma A in B. V primeru fleksibilizacije rabe delovnih površin in morebitnem dodatnem moderiranem ali spontanem spodbujanju kroženja med delovnimi postajami, se možnost za vzpostavitev komunikacije med subjektoma A in B zviša. Enako velja za ostale subjekte, ki v določenem časovnem okvirju uporabljajo predpostavljeno delovno okolje. V tem kontekstu pa sta podobno kot Allen (1977) tudi Keller in Holland (1983) opažala, da so posamezniki, ki znotraj delovnega okolja sedijo v medsebojni neposredni bližini pogosteje v stiku oziroma stopijo v komunikacijski proces ter na podlagi slednjega oblikujejo formalne ali neformalne relacije. Uporabo Allenove krivulje lahko tako metodološko upravičimo za zaznavo pozitivnih lastnosti, ki jih imajo sodelovni prostori s prožnim in hitro spremenljivim oziroma adaptivnim delovnim okoljem.

De Been in Beijer (2014) na podlagi študije o korelaciji med različnimi tipi delovnih okolij, stopnjo zadovoljstva in produktivnostjo ter z njo pridobljenih empiričnih podatkov podata trditev, da kratke razdalje – podobno kot to predvideva allenova krivulja – med uporabniki delovnega prostora spodbujajo medosebno interakcijo ter spontano izmenjavo informacij. Fleksibilizacija delovnih mest je pri oblikovanju sodelovnih prostorov v ospredju ravno zaradi aplikacije nemoderiranih oziroma spontanih procesov medsebojnega povezovanja posameznih uporabnikov (glej Spreitzer in drugi 2015). Fiksiranje mest na posameznih delovnih mizah oziroma postaja upočasnjuje pretok in predvsem kroženje človeških virov skozi prostor. Z vidika obravnave sodelovnih prostorov ter umeščanja sodelovnih postaj je tako ključno razumevanje dinamike prostora (*angl. space matters*). Ne zgolj zaradi počutja uporabnikov izbranega prostora, marveč zaradi njihovega odziva ter komunikacije z ostalimi uporabniki. Izbrana okolja imajo različne vplive na posameznika, njihova premišljena modularna zasnova, ki omogoča prilagajanje glede na želje in potrebe, pa ima lahko pozitivne učinke na posameznikovo inovativnost in produktivnost (glej Peschl in Fundneider 2012). Predvsem pa je prostor ključen za razvoj sodelovne skupnosti. Prostora v nadaljevanju ne bomo obravnavali še širše in s tem prestopili okvirja lokacijske pogojenosti, marveč se bomo zamejili na predpostavko skupnosti, katere osnovanje, razvoj in elaboracija so odvisni od načina vzpostavitve izbranega okolja oziroma lokacije, sistema sprejetih norm in vrednot ter stopnje kolektivne zavesti in vzporedne pripadnosti do skupnosti.

Kot problemski vidik fleksibilizacije delovnih površin smo dolžni izpostaviti zavedno ali nezavedno markacijo (*angl. control-oriented marking*) posameznikovega preferiranega delovnega mesta (Brown 2009). Obstoječa literatura markacije sicer ne problematizira z vidika potencialne negacije funkcije prožnosti delovnih postaj in prehoda v začasno fiksacijo delovnega mesta, kar lahko oteži cirkulacijo oziroma kroženje. Brown (prav tam) kot primer markacije navaja posameznike, ki lahko na delovnih postajah ali določenem delu delovne površine puščajo osebne predmete oziroma artefakte, kot so na primer kosi oblačil ali pisarniški pripomočki. Med osebne predmete samostojno delujočega posameznika lahko uvrstimo tudi tehnično opremo v obliki prenosnega računalnika (uporabnik lahko svoje mesto markira tudi zgolj z napajalnikom baterije svojega prenosnika) ali telefona.

V kolikor se znotraj sodelovnega prostora vzpostavi kultura prožnosti in fleksibilnosti rabe delovnih postaj, mora biti upravljalac prostora pozoren na potencialno markacijo preferiranih delovnih mest ter njihovo konstantno rabo (*angl. workplace camping*). Znotraj odprtih delovnih površin so temu pojavu največkrat podvržene delovne mize z najboljšimi delovnimi pogoji (največ svetlobe, občutka vizualne zasebnosti ali drugih prostorskih specifik) (glej Davenport in Bruce 2002).

Ob predvideni odprtosti delovnega prostora ne smemo zanemariti vidika vizualne in akustične zasebnosti uporabnikov (Fuzi in drugi 2010). Čeprav je že Hedge (1982) opozarjal, da je vidik vizualne zasebnosti eden izmed najbolj perečih problemov znotraj odprtih pisarniških površin ter da je zadovoljstvo posameznikov neposredno povezano z elementom zasebnosti in je v korelaciji z njihovo zmožnostjo do opravljanja delovnega procesa oziroma učinkovitostjo znotraj tega (Leaman 1995), se pojavlja vprašanje, kako se zasebnost odraža v odprtem sodelovnem prostoru, kjer uporabniki *a priori* medrelacijsko niso povezani oziroma so te relacije neformalizirane in temelječe na osebnih odnosih.

Vidik akustične in vizualne zasebnosti znotraj sodelovnih prostorov lahko problematiziramo z več pozicij. Najprej izpostavimo problematiko zasebnosti z vidika varovanja podatkov. Posamezniki ali manjši timi, ki uporabljajo sodelovne prostore lahko operirajo s potencialno občutljivimi podatki, ki zahtevajo visoko stopnjo zasebnosti. Medtem ko je pri timih uhajanje podatkov problematično zaradi medsebojne komunikacije v živo, je lahko posameznikovo operiranje s podatki problematično v primeru dvostranske glasovne komunikacije z uporabe digitalnih kanalov, kot so na primer *Skype*, *Apple Facetime* ali *Google Hangouts*. Odprti

delovni prostori lahko tako uhajanje informacij preprečijo z modularnimi pohištvenimi elementi, ki omogoča povišano stopnjo zasebnosti ali s prostorsko intervencijo v obliki zaprtih sestankovalnic oziroma od ostalega prostora fizično ločenih in (zvočno) izoliranih enot.

Prav tako je lahko z vidika varovanja podatkov problematično delo z računalnikom oziroma prenosnikom, saj je možen hipotetičen vizualni vpogled tretje osebe na zaslon uporabnika ter s tem potencialna kraja podatkov. Določeni uporabniki zaradi tega preferirajo rabo delovnih postaj, ki omogočajo zakritje hrbtišča ter jo lahko zaradi posledične preferenčne rabe tudi zavedno ali nezavedno markirajo. Nekateri sodelovni prostori slednje rešujejo z modularnimi in premičnimi pregradami, ki jih uporabnik postavi poleg trenutnega delovnega mesta ter s tem zastre pogled za seboj, dočim drugi ne dopuščajo nikakršnih fizičnih intervencij v prostoru, ki bi lahko na tak ali drugačen način razbile delovno dinamiko sodelovne skupnosti (Bonnet 2011). V kontekstu postavljanja (premičnih) pregrad znotraj odprtih sodelovnih prostorov Bonnet (prav tam) opozarja, da lahko le-ti dosežejo ravno nasprotni učinek in upočasnijo pretočnost, možnost interakcije ter posledičnega sodelovanja med samostojno delujočimi uporabniki prostora.

Kot smo že nakazali – odstranjevanje prostorskih ovir znotraj delovnega okolja njegovim uporabnikom olajša neposredno interakcijo (*angl. face-to-face*) in s tem pospeši samo pretočnost ter cirkulacijo po prostoru (glej Festinger 1950; Allen 1970; Oldham in Brass 1979; Sundstrom in drugi 1980; Sailer in McCulloh 2012; Middlebrooks in drugi 2014). Sodelovna okolja namreč zaradi odprtosti prostora spodbujajo implementacijo elementa zaupanja, ki med člani skupnosti spodbuja medsebojno spoštovanje do intelektualne ali stvarne lastnine in zasebnosti ter minimizira možnost kraje podatkov (Parrino 2015).

Iz te perspektive smo prav tako primorani problematizirati vidik materialne zasebnosti in varnostni pred morebitno krajo materialnih dobrin uporabnika sodelovnega prostora, med katere uvrščamo predvsem prenosni računalnik in mobilni telefon ter manjše osebne predmete. Zaradi odprtosti delovnega prostora nekatera sodelovna okolja med pohištvene elemente vključujejo varnostne omarice na zaklep (Dishman 2015)<sup>208</sup> ali namenske in skupnostne shranjevalne prostore. Na drugi strani pa sodelovni prostori stremijo k vzpostavljanju

---

<sup>208</sup> Slednje v večini primerov predstavljajo dodatno plačljivo ponudbo sodelovnega prostora. Ker v večjih odprtih sodelovnih prostorih omarice ponujajo pravzaprav edino možnost zasebnega shranjevalnega prostora, so le-te skoraj nujni in bazični pohištveni element.



organizacijske kulture, ki uporabnike oziroma člane primarne skupnosti prostora medsebojno relacijsko poveže ter vzpostavi določene vrednote, med katerimi lahko v primeru zasebnosti izpostavimo element zaupanja (Merkel 2015). Slednje namreč med samostojno delujočimi člani skupnosti predpostavlja predispozicijo za vzpostavljanje novih omrežij in sodelovanja (Spinuzzi 2012), z vidika zasebnosti pa implementacija zaupanja omogoča, da posamezniki prosto komunicirajo med seboj (oziroma si medsebojno izmenjujejo informacije) ter minimizirajo skrb za osebne predmete in delovna orodja, ki jih tako prosto puščajo v prostoru. Fayard in Weeks (2007, 608) v podobnem kontekstu vzpostavita nazorno primerjavo med delovnimi prostori, ki so v souporabi – nekaj kvadratnih metrov velik zaprt prostor, brez oken in zvočno izoliran primerjata z odprtim, fizično nezamejenim in s tem (potencialno) glasnim prostorom ter v nadaljevanju pokažeta, da se prostor z vidika zasebnosti determinira z njegovo namembnostjo, vzpostavljenimi normami in s strani uporabnikov potrjenimi vrednotami.

Hillman (2014) problematizira zaupanje in zasebnost v vidika, ko eden izmed članov skupnosti deluje v nasprotju z normami in vrednotami sodelovnega prostora (ali pa jih sprejema zgolj navidezno) ter s tem ravna odklonsko. Hillman (prav tam) z obravnavanim primerom sosledja kraj znotraj ameriškega sodelovnega prostora *Indy Hall*, izpostavlja destruktivnost takšnega deviantnega ravnanja enega člana skupnosti ter celostno negativno posledičnost za skupnost<sup>209</sup>. Cohen (2013, 12) trdi, da se neformalne relacije, ki temeljijo na zaupanju, snujejo ravno s simboličnimi dejanji in interakcijami med posamezniki. Krajo znotraj sodelovnega prostora lahko kot simbolno označimo zaradi percepcije in izvedbe dejanja – tisti uporabnik pisarniškega okolja, ki krajo izvede namreč ne predvideva zaznave njegovega odklonskega dejanja, saj ravno to predstavlja odklon od ustaljenih vzorcev obnašanja drugih uporabnikov, ki konformistično sledijo vzpostavljenim vrednotam okolja (Hollinger in Clark 1983). Kraje je

---

<sup>209</sup> Hillman (2014) opisuje primer, ko je eden izmed članov skupnosti ob več priložnostih odtujil osebne predmete ostalih članov skupnosti ter o posledičnem (začasnem) propadu vzpostavljenega zaupanja med člani skupnosti. Po razrešitvi problema, t.j. izločitvi posameznika iz skupnosti, ki je izvajal kraje ter prepovedi nadaljnje rabe sodelovnega prostora, so preostali člani skupnosti vzpostavili neformalni sistem sosedske straže (*angl. neighborhood watch*) ter z namenom ohranitve ključne vrednote sodelovnega prostora aplicirali novo varnostno orodje, ki ga uravnava skupnost in ne upravljalec prostora, kar bi se zgodilo v primeru instalacije varnostnih kamer. Kljub vzpostavitvi novega sistema medsebojnega varovanja pa je odklonskost zgolj enega člana skupnosti izzvala kolektiven odziv ter vzpostavljeni sistem zaupanja postavila pod vprašaj. Po mnenju Hollingerja in Clarka (1983) je namreč družbeni nadzor, pod katerega lahko uvrstimo tudi sistem sosedske straže, učinkovitejši kot fizična kontrola, ki jo predstavlja primer video nadzora nad prostorom. Slednji je lahko vprašljiv tudi z vidika prej omenjene problematike varovanja osebnih podatkov.

zato potrebno preprečiti oziroma jih ustrezno izolirati s preventivnimi ukrepi, ki pa ne smejo posegati v zasebnost uporabnikov sodelovnega prostora<sup>210</sup>.

Z obzirom na razumevanje te in ostalih ambientalnih spremenljivk je potrebno sodelovne prostore zasnovati ne zgolj funkcionalno, kar omogoča hitro prilagodljivost na zahteve uporabnikov, marveč tudi tako, da spodbujajo interakcijo med njimi ter minimizirajo morebitne negativne vplive. Z vidika funkcionalnosti je za nemoteno delo uporabnikov nujna stabilna, hitra in predvsem vselej dostopna brezžična povezava do spleta (Bilandzic in Foth 2013; Surman 2013; Müller 2016), prav tako pa je nujno potrebna preostala tehnološka infrastruktura, kot je na primer večje število elektronskih vtičnic, ki uporabnikom omogočajo napajanje prenosnikov, mobilnih telefonov ter ostalih delovnih orodij.

## 5.2 Ambient, estetika in udobje prostora

Ambient in estetika določata stopnjo udobja prostora ter vplivata na posameznikovo percepcijo in identiteto do izbranega delovnega okolja (glej Proshansky 1983; Waxman 2006; Baldry in Hallier 2010; Balakrishnan in drugi 2016), optimizacijo delovnih procesov in učinkovitost pri izvajanju le-teh (glej Rudolph in Kleiner 1990; Sundstrom in drugi 1994; Brennan in drugi 2002; Furnham in Strbac 2002; Wyon 2004; Lee in Brand 2005) ter na posameznikove inovativne in ustvarjalne vzgibe (glej De Croon in drugi 2005; Magadley in Birdi 2009; Dul in drugi 2011). V kontekstu oblikovanja sodelovnega prostora bomo kot osrednje elemente, ki determinirajo stopnjo udobja izbranega delovnega prostora upoštevali in razdelali barvne spektre okolja, razsvetljava in svetlost okolja oziroma dostop do dnevne svetlobe, čistočo in kakovost zraka, temperaturo prostora in zvočno podlago ozadja kot ambientalnega gradnika. Prav tako bomo upoštevali tudi pomembnost same estetike oziroma oblikovne prepoznavnosti prostora. Le-ta ni zgolj pomemben element vpliva uporabnikove motivacije do vključevanja v

---

<sup>210</sup> Podoben primer kraje in kasnejše aplikacije preventivnih ukrepov lahko zabeležimo na primeru ljubljanskega *Poligona*, ki se je zgodil v dopoldanskih urah marca 2015, ko je neznanec odtujil dva prenosnika (osebno opazovanje, 10. marec 2015). Skupni kolegij uporabnikov (n=31), ki se je odvil v dneh neposredno po kraji prenosnikov s strani zunanje osebe, je pokazal konsenzualno preferenco večine takratnih *Poligonovih* uporabnikov, ki so bili proti namestitvi kamer ter stalnemu zaprtju vhodnih vrat z elektronsko ključavnico. Kljub temu pa so se vsi uporabniki strinjali za sprejetje mehkih ukrepov preventive, in sicer vzpostavitev sistema sosedske straže, ki ga omenja tudi Hillman (2014) ter stalne prezence ob vhodu v delovni prostor enega izmed članov ožje operativne ekipe *Poligona* (osebno opazovanje, 12. marec 2015). Te dve metodi povečanja varnosti sta bili sprejemljivi, ker naj ne bi posegali v zasebnost posameznikov (kot je stalni 24-urni video nadzor) oziroma vplivali na pretočnost obiskovalcev (zaprtje vrat tudi med obratovalnim časom). Po aplikaciji mehkih ukrepov preventive se kraje do konca leta 2017 niso ponovile (osebno opazovanje, 22. december 2017).

skupnostne procese (Spreitzer in drugi 2015), marveč tudi dviguje konkurenčnost in prepoznavnost določenega sodelovnega prostora v urbanih središčih, kjer je koncentracija sodelovnih okolij pretežno visoka.

Ob tem postavimo predpostavko, da najsodobneje opremljeni in vizualno najprivlačnejši sodelovni prostori hkrati niso nujno tudi najbolj priljubljeni oziroma imajo manjši pretok dnevnik, tedenskih ali mesečnih uporabnikov kot sodelovni prostori, ki nimajo najmodernejše opreme ter ne sledijo sodobnim standardom industrijskega oblikovanja. Za sodelovne prostore je namreč pomembno, da so vzpostavljeni in opremljeni po preferenčni meri ter subjektivni zaznavi prostora (*angl. subjective space*) njihovih uporabnikov (Marlow 2011), oblikovanje in uravnavanje ambientalnosti in funkcionalnosti (delovnih) okolij (*angl. servicescape*) (glej Bitner 1992) pa je tako ključno za prilagajanje le–tem.

Obstoječa sodelovna okolja se medsebojno precej razlikujejo, saj se zaradi aplikabilnosti modela lahko vzpostavijo v širšem spektru prostorov. Sodelovni prostori, vzpostavljeni v prvem desetletju po prehodu v 21. stoletje so bili največkrat vzpostavljenih v postindustrijskih objektih<sup>211</sup> in stanovanjskih prostorih<sup>212</sup>, po zaznanem trendu rasti in začetnih večjih investicijah tako zasebnega kot tudi javnega kapitala (Revesencio 2015) pa vedno pogosteje v modernih poslopih. Zaradi različne bodisi namenske bodisi nenamenske gradnje imajo danes odprti sodelovni prostori različne arhitekturne specifikke ter vzporedno aplicirane oblikovalske posege, ki posredno ali neposredno vplivajo na uporabnike.

Zadostna svetlost prostora tako vpliva na splošno zadovoljstvo posameznikov z delovnim okoljem (glej Yildirim in drugi 2007). Okna omogočajo dostop do naravne svetlobe, prav tako pa njihova velikost in pozicioniranje poleg delovnih postaj pozitivno vplivata na počutje

---

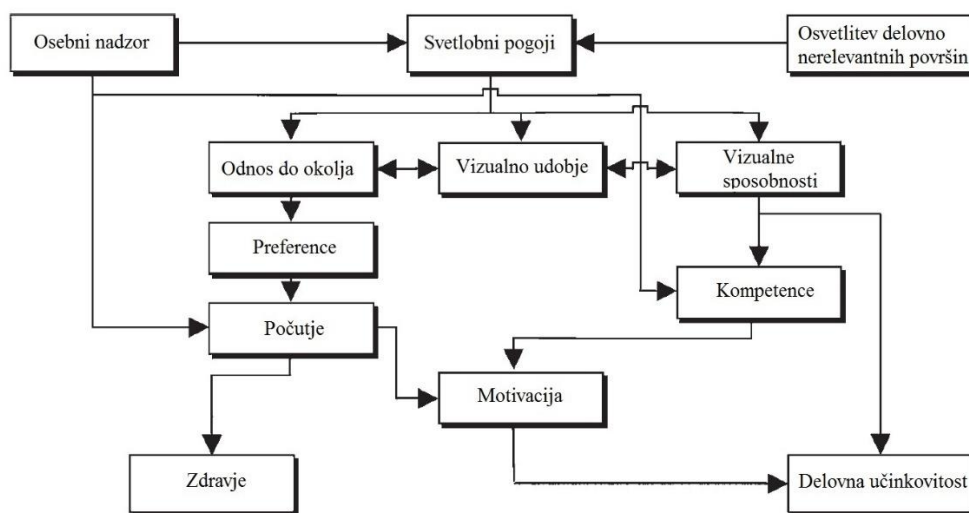
<sup>211</sup> Eden izmed prvih prostorov, ki se ga – kot smo že zapisali v poglavju o zgodovini razvoja sodelovnega modela – pogosto napačno navaja kot prvo moderno sodelovno okolje, *The Hat Factory*, se je nahajal v postindustrijskem objektu (Fost 2008). Trend vzpostavljanja sodelovnih okolij v postindustrijskih poslopih je postal privlačen zaradi arhitekturne preference odprtega prostora. Posledično je pri ustanoviteljih veliko zanimanja za prostore, kot so prazna industrijska skladišča (Razin 2016), namenski poslovni prostori (Wang 2016) ali zapuščena šolska poslopja (Ng 2013).

<sup>212</sup> Veliko začasnih sodelovnih prostorov (bodisi samostojno delujočih bodisi v sklopu t.i. želatinastih dogodkov) je bilo v prvem obdobju med leti 2005 – 2010 vzpostavljenih v zasebnih stanovanjih (Jones in drugi 2009). Kot primer sodelovnega prostora, ki je lociran v meščanskem stanovanju je *Darba Vieta*, eden izmed prvih latvijskih sodelovnih prostorov (Murniece 2014). *Darba Vieta* se nahaja v centru *Rige* in je bila najprej vzpostavljena v enem stanovanju, v letu 2016 pa se je to od spodaj navzgor vzpostavljeno sodelovno okolje razprostiralo že čez tri stanovanja, nahajajoča se v istem poslopiju. *Darba Vieta* je kasneje prerasla obstoječe prostorske kapacitete ter se v letu 2017 preselila v večje nekdanje industrijsko poslopije.

uporabnikov prostora (Aries in drugi 2010). Umeščanje delovnih postaj poleg oken z neposredno izpostavljenostjo soncu ima lahko tudi negativne vplive na delovno okolje, in sicer zaradi povzročanj negativnih dejavnikov, kot sta bleščanje v računalniškem zaslonu ter izpostavljenost pripeki v poletnih mesecih (prav tam).

Vischer (2007, 177) je podal opažanje, da je naravna svetloba s strani uporabnikov nujna. Pisarniška okolja brez oken in zgolj z umetno svetlobo negativno vplivajo tako na posameznikovo delovno motiviranost in s tem produktivnost kot tudi na raven splošnega zadovoljstva (glej Nancy in Irvine 1994). Vendar pa je zaradi raznolike arhitekturne specifikke težko najti pisarniško okolje, ki bi nudilo idealne pogoje in s tem optimalen dostop do dnevne svetlobe (Boyce in drugi 2006). V kontekstu sodelovnih prostorov je tako potrebno upoštevati še spremenljivko raznolikosti uporabnikov, ki prihajajo iz različnih okolij in imajo lahko precej raznolik preferenčni spekter<sup>213</sup> (glej Congdon in drugi 2014). Boyce in drugi (2006) ponudijo mehanizem korelacije med svetlobnimi pogoji pisarniškega okolja in vplivi na zdravje, počutje in delovno učinkovitost posameznih uporabnikov, kar nam bo pomagalo razumeti proces optimizacije in prilagajanja sodelovnih prostorov.

**Slika 5.5: Vzročni model korelacije med svetlobnimi pogoji in vplivi na zdravje, počutje in delovno učinkovitost posameznikov**



Vir: povzeto in prirejeno po Boyce in drugi (2006, 191).

<sup>213</sup> Posamezni uporabniki pisarniškega okolja imajo lahko različne preferenčne okvire uporabe posameznega prostora, kar je neposredno pogojeno z njihovimi družbeno-kulturnimi ozadji (glej Straub in drugi 1997). Iz tega naslova lahko sklepamo, da bo imelo sodelovno okolje z večnacionalno skupnostjo uporabnikov potencialno težjo nalogo uravnavanja svetlobnih virov in s tem prilagajanja njihovim potrebam.

Spreminjanje svetlobnih pogojev (slika 5.5) – ki so lahko v soodvisnem razmerju z osebnim nadzorom posameznika ter vključujejo tudi (ne)osvetlitev nerelevantnih površin – vpliva na posameznikovo percepcijo do okolja, njegovo vizualno udobje ter vizualne sposobnosti. Posledice so zaznane v neposrednem vplivu na posameznikove delovne preference (oziroma preferenčni okvir do delovnega okolja), kar vpliva na njegovo počutje in s tem posredno tudi na njegovo zdravje. Potencialno zmanjšanje vizualnih sposobnosti<sup>214</sup> vpliva na posameznikove kompetenčne sposobnosti. Tako pozitivno ali negativno počutje kot tudi zmožnost zadostitvi osebnim kompetenčnim okvirjem pa ima vpliv na zviševanje ali upad motivacije, ki neposredno rezultira v delovni učinkovitosti posameznika (prav tam).

Pri nadaljnjem raziskovanju ambientalnosti sodelovnih okolij se pojavi vprašanje o vplivu barvnih shem na uporabnike pisarniških prostorov. Kwallek in Lewis (1990) sta pri preučevanju monokromatskih pisarniških okolij v rdečih, rumenih in zelenih odtenkih v primerjavi s pisarnami z belo obarvanimi stenami in pohištvenim inventarjem prišla do sklepa, da so klasična, bela in barvno neinvazivna okolja najpogosteje preferirana s strani njihovih uporabnikov. Kljub preferenci pa je kvantitativna analiza zbranih podatkov pokazala, da imajo različne barve na posameznike pozitivne in negativne vplive (prav tam). Drugi avtorji zato predlagajo kombiniranje različnih barvnih shem, ki pozitivno vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost, produktivnost, zbranost ter splošno zadovoljstvo (glej Kuller in drugi 2006; Yildirim in drugi 2007; Bakker in drugi 2013). Monokromatska pisarniška okolja se lahko spreminja tudi z modularnimi vizualnimi elementi, ki se jih prilagaja na trenutni profil uporabnikov. Z vidika nadgrajevanja notranje podobne pisarniškega okolja in uporabe dodatnih vizualnih elementov v obliki slik in posterjev, uporabniki preferirajo podobe narave (npr. gozdov, rek itn.) pred podobami urbanih okolij (npr. mest, avtomobilov itn.) (glej Kaplan 1983; Kweon in drugi 2008).

Pisarniška okolja, ki jih v daljšem časovnem obdobju uporabljajo isti posamezniki (npr. zaposleni določene organizacije) je posledično lažje prilagoditi njihovim kognitivnim odzivom ter s tem doseči optimalne pogoje. Sodelovna okolja imajo zaradi različnega spektra uporabnikov in njihove fluktuacije oteženo vlogo ustrezne in predvsem hitre adaptacije na potrebe trenutnih odjemalcev, zato so po sestavi navadno raznoliki, obarvani v razvejano paletu

---

<sup>214</sup> Na primer oteženo branje vsebin s fizičnih ali digitalnih medijev, kar lahko rezultira v počasnejši obdelavi podatkov.

barvnih odtenkov ter vizualno razdeljeni na več različnih enot (glej Assenza 2015). S tem se sodelovna okolja približajo skupku pričakovanj in želja, ki jih imajo posamezniki in zadostijo njihovi subjektivni zaznavi. Le-ta bo vplivala na to ali si bo samostojno delujoči posameznik za svoje delovno mesto v določenem urbanem območju izbral bodisi dom bodisi si najel lastno pisarno (Hill in drugi 2003) ali pa se bo odločil za souporabo sodelovnega okolja. Z obzirom na to pri obravnavi ambientalnosti sodelovnih okolij niso pomembne zgolj vizualne zaznave, marveč tudi dražljaji okolja, ki vplivajo na čutne zaznave posameznikov.

Behavioristični pristop lahko ustrezno uporabimo za uravnavanje temperaturnega razpona znotraj pisarniških okolij ter ugotavljanje vpliva na delovne posameznike, predvsem na njihovo zaznavo, počutje in odziv na okolje, v katerem v določenem času delujejo (glej Lan in drugi 2009). Seppanen in drugi (2006, 5) so sprejeli sklep, da je idealna temperatura pisarniškega prostora 21.75°C. Gre torej za temperaturno povprečje, ki se giblje v optimalnem razponu med 20°C do 23°C. Študija delovne učinkovitosti je pokazala, da učinkovitost statičnih delovnih procesov v povprečju pri posameznikih prične strmeje upadati v temperaturnem razponu med 24°C in 26°C ter pod 19°C (prav tam). V kontekstu sodelovnih prostorov smo glede na vzdrževanje ter predvsem uravnavanje notranje temperature primorani izpostaviti raznolike preference posameznikov, ki lahko – ob relativno visokem deležu uporabnikov določenega sodelovnega prostora, ki predstavlja segment digitalnih nomadov iz celega sveta – kažejo različne stopnje adaptivnosti na temperaturo okolja.

Medtem ko je pri določenih uporabnikih najvišja produktivnost ter stopnja udobja dosežena v temperaturnem razponu, kot ga predvidijo Seppanen in drugi (2006), je pri drugem segmentu uporabnikov ta razpon precej širši in fleksibilnejši, kar bo omogočilo hitrejšo aklimatizacijo (glej Humphreys in drugi 2007). Spet pri tretjem segmentu uporabnikov lahko naletimo na odklon od predvidenega temperaturnega povprečja in nezadovoljstva s postavljenimi infrastrukturnimi standardi sodelovnega okolja<sup>215</sup>. Preferenčni odklon lahko rezultira v nezadovoljstvu uporabnikov ter njihovem ravnanju (prav tam), ki se lahko v kontekstu uporabe določenega sodelovnega prostora kaže v njegovi zamenjavi oziroma izbiri drugega<sup>216</sup>. Prav

---

<sup>215</sup> Slednje se kaže v delih sveta z zmerno do pretežno vlažnim podnebjem, kjer je lahko standardiziran temperaturni razpon neustrezen (glej Nicol 2004). Sodelovna okolja, ki se nahajajo na področjih s tropsko ali suho klimo, morajo svojo infrastrukturo (npr. klimatske naprave, razvlažilniki oziroma vlažilniki zraka itn.) ustrezno prilagoditi uporabnikom, ki prihajajo s hladnejših področji. Enako velja za sodelovna okolja, ki se nahajajo na področjih s hladno kontinentalno ali gorsko klimo.

<sup>216</sup> V juliju 2015 je skupnost 68 potujočih nomadov *Remote Year* iz *Združenih držav Amerike* (glej Adams 2016) ljubljanski *Poligon* izbralo za svojo drugo sodelovno postojanko. Mesec julij 2015 je v *Ljubljani* prinesel

tako je za doseganje optimalnih pogojev potreben pretok svežega in kakovostnega zraka oziroma njegovo cirkulacijo po odprtem prostoru, ki se ga lahko doseže bodisi z zračenjem z odpiranjem oken bodisi z ventilacijskimi ali klimatskimi sistemi (glej Roelofsen 2002; Kosonen in Tan 2004).

Na čistočo zraka vpliva tudi zelenje v delovnem okolju, največkrat v obliki lončnic, cvetlic ter ostalega rastlinja (Shoemaker in drugi 1992)<sup>217</sup>. Poleg tega uporabniki pisarniških prostorov dodajanje rastlinja razumejo kot pozitivne korake upravljalca določenega okolja k izboljšanju delovnih pogojev (prav tam), vplivu na dvig motivacije in s tem produktivnosti ter k boljšemu počutju ter zadovoljstvu (Larsen in drugi 1998). Ob tem je potrebno upoštevati, da dodajanje raznolikega rastlinja lahko pripelje do negativnih učinkov, saj za nekatere uporabnike delovnega prostora predstavljajo alergene ter izzovejo negativne telesne reakcije, kot so na primer srbečica, suho grlo ali vnetje oči (glej Fjeld in drugi 1998). Prav tako v kontekstu naše disertacije predpostavimo, da je umestitev in predvsem izbira vrste rastlin znotraj sodelovnih prostorov lahko težavna naloga, saj je znotraj sodelovnih prostorov v primerjavi s pisarniškim okoljem določene organizacije<sup>218</sup> fluktuacija posameznikov znatno višja. Iz tega naslova je težje spremljati, kakšni so preferenčni in zdravstveni okvirji določenega posameznika, saj so nekateri na določene rastlinske vrte senzibilnejši od drugih.

---

povprečno temperaturo 24,3°C (z 8 dnevi, ko je temperatura zraka presegla mejo 35°C ter 21 dnevi, ko je temperatura zraka presegla mejo 30°C), kar je bilo 4,4°C nad dolgoletnim povprečjem in do takrat najvišja povprečna temperatura v glavnem slovenskem mestu (Cegnar 2015, 4). Poligonova infrastruktura ne nudi klimatskega ohlajevanja prostora, zračenje in cirkulacija zraka pa je dosežena z odpiranjem oken. Dnevna temperatura prostora se je tako med obratovalnim časom (t.j. 8.00 – 19.00) gibala med 21,5°C (ob 10.00) in 27,7°C (ob 16.00) (osebno opazovanje, 7. julij 2015), kar je povzročalo težave segmenta uporabnikov potujoče skupnosti pri aklimatizaciji, saj je bila le-ta vajena na uporabo klimatiziranih prostorov (osebna komunikacija z udeleženci, 8. julij, 2015) s preferirano temperaturo med 20°C do 23°C (glej Seppanen in drugi 2006, 5). Organizatorji potujoče nomadske skupnosti so problematiko poskušali rešiti z nakupom prenosnih ventilatorjev in manjših vodnih razpršilcev, namenjenih osebni osvežitvi, vendar so imeli ti ukrepi zanemarljiv učinek (osebno opazovanje, 15. julij 2015). Do konca meseca je dnevni obisk udeležencev potujoče nomadske skupnosti v povprečju upadel za 50–60%, z odkloni med nekoliko hladnejšimi dnevi (10. in 11. julij ter 27. do 30. julij) (osebno opazovanje, 1. – 31. julija 2015). Opozoriti je potrebno, da so na variabilno število obiska Poligona s strani članov skupnosti *Remote Year* sicer vplivali tudi drugi dejavniki, kot so na primer izleti oziroma ostale osebne/zasebne dejavnosti, vendar pa so le-ti vplivi zanemarljivi, predvsem zaradi medsebojne nepovezanosti primerov oziroma njihove individualne narave. Kot glavni razlog zmanjšane obiska so uporabniki potujoče skupnosti izpostavili ravno vročino, manko klimatskih naprav oziroma klimatiziranega zraka ter nezmožnost optimalnega dela v takih pogojih (osebna komunikacija z udeleženci, 27. julij 2015).

<sup>217</sup> Rastline namreč z izhlapevanjem vode iz listov, plodov in stebel oziroma transpiracijo v (delovno) okolje dovajajo vlago, proizvajajo kisik ter vplivajo na količino prašnih delcev v zraku (Shoemaker in drugi 1992).

<sup>218</sup> Organizacije lahko vnaprej zberejo relevantne podatke o zdravstvenem profilu in morebitnih preprekah svojih zaposlenih in v tem kontekstu tudi prilagodijo delovno okolje. Sodelovni prostori – predvsem večji in tisti, ki so pozicionirani v urbanih središčih – težje pridobijo takšne podatke, saj je pridobivanje le-teh za marsikaterega uporabnika sporno, prav tako pa lahko število uporabnikov v določenem časovnem okviru precej variira in je s tem težje prilagajati, predvsem pa ukvarjati primerno nevtralnost prostora. Le-to lahko sodelovni prostor doseže tako, da minimizira število cvetnic (zaradi cvetnega prahu) ter sorazmerno povečajo število listnatih rastlin (Larsen in drugi 1998).

Zvočna slika prostora je eden izmed ključnih gradnikov ambientalnosti sodelovnih okolij. Posameznikove slišne zaznave so enakovredne njegovim vidnim zaznavam. Uho in posameznikov slušni razpon je podobno kot oko in njegov vidni spekter dojemljivo za prepoznavo različnih zvočnih vzorcev, kot so ritem, harmonija tonov ter hrup iz okolice, in posledično pomemben faktor pri razumevanju posameznikove prezenze v določenem delovnem okolju (Corbett 2003).

Odprti delovni prostori so zaradi arhitekturne specifike podvrženi širšemu spektru notranjih in zunanjih zvočnih vplivov. Ključni zvočni spekter naše obravnave je pisarniški hrup (*angl. office noise*), ki neposredno vpliva tako na produktivnost in koncentracijo uporabnika odprtega delovnega okolja (glej Furnham in Strbac 2002; Banbury in Berry 2005, Lee in Brand 2005; Roelofsen 2008) kot tudi na stopnjo stresa pri realizaciji delovnih procesov (glej Evans in Johnson 2000; Brennan in drugi 2002; Leather in drugi 2003; Kristiansen in drugi 2009). Prav tako je pri obravnavi zvočne slike (*angl. soundscape*) sodelovnih prostorov pomembno razumevanje vidika akustične zasebnosti posameznikov, ki pa smo jo deloma že obravnavali v prejšnjem poglavju. Odprta pisarniška okolja lahko hrup uravnavajo na več različnih načinov, ki variirajo od uporabe zvočne kulise s predvajanjem glasbe ali izbranih zvočnih vzorcev, prilagajanje organizacijske kulture v določenih delih odprtega prostora ter modularnim pohištvom.

Banbury in Berry (2005) sta izvedla študijo o motečih zvočnih dejavnikih v klasičnih in odprtih pisarniških prostorih, s katero sta pokazala, da je zvok ena izmed ključnih komponent in gradnikov organizacijske klime ter neposredno vpliva na odzivnost posameznih uporabnikov. Študija dveh različnih odprtih, a medsebojno ločenih pisarniških prostorov je pokazala, da so določeni zvočni viri in vzorci bolj moteči kot drugih. V kontekstu vpliva zvočnih dražljajev na posamezne uporabnike znotraj delovnih okolij izpostavimo primer telefonskega zvonjenja, ki so ga vprašani označili za bolj motečega v primerjavi z razumljivim ali nerazumljivim pogovorom v daljavi, zvokom tehničnih naprav (kot je na primer brnenje računalnika oziroma računalniškega ventilacijskega sistema, tiskalnikov itn.) ter hrupom od zunaj. V tem primeru se sicer dopušča možnost, da kontinuirano telefonsko zvonjenje pri drugih posameznikih, ki so relacijsko povezani kot sodelavci znotraj iste organizacije, vzbuja asociacijo na manjšo količino opravljenega dela (ker se predvideva, da jih ni na delovnem mestu) v primerjavi z njihovo (prav tam).



V kontekstu razumljivega ali nerazumljivega pogovora, ki ga uporabnik odprtega (delovnega) prostora zazna kot zvok iz ozadja pa Kim in de Dear (2013) opozorita, da gre za moteč element, saj se lahko nezavedno trudimo razbrati manjkajoče (torej nezaznane oziroma neslišane) fragmente pogovora, jih dopolniti z nam logično vsebino ter tako jedro pogovora kontekstualizirati in oblikovati smiselno sporočilo v celoto. S tega vidika se postavlja vprašanje do kakšne mere v sodelovnih prostorih (ob predpostavki, da gre za odprto in fizično nezamejeno okolje) uravnavati ali zamejevati prosto komunikacijo na določene dele prostora ter kakšne bi bile posledice takega ukrepa. Zvočno kuliso odprtih pisarniških prostorov namreč sestavlja še širša paleta drugih t.i. družbenih zvokov (*angl. social noise*), kot sta na primer zven korakov ali zvok tipkanja po tastaturi prenosnika, ki jih je težko uravnavati (Takeuchi 2010) posebno pri večjem številu uporabnikov (Schlittmeier in Hellbrück 2009). Dodajanje ustrezne glasbene podlage iz ozadja lahko ob določenih instancah deloma nevtralizira pisarniški hrup (Prichard in drugi 2007) oziroma ga maskira tako, da je manj moteč (Schlittmeier in Hellbrück 2009). Predvsem pa lahko ustrezen izbor glasbene podlage vpliva na razpoloženje uporabnikov prostora in s tem na optimizacijo njihovih delovnih procesov (Oldham in drugi 1995).

Aplikacija glasbe znotraj odprtega delovnega prostora je relativno preprosta in s tem praktična, predvsem pa učinkovita metoda za uravnavanje zvočne kulise (Jeon in drugi 2016). Kompleksnejša pa je njena karakterizacija, ki jo lahko gradimo z izborom glasbene zvrsti, tempom in glasnostjo ter s tem posegamo v ambient prostora (*angl. musicscape*) (Oakes 2000). Fox in Embrey (1972) sta sprejela sklep, da ustrezna in nespreminjajoča se glasbena podlaga pozitivno vpliva na delo s ponavljajočimi se nalogami, kot je na primer vnos numeričnih podatkov. Vendar pa se pojavi vprašanje glede glasbene podlage, ki bi spodbujala posameznikov ustvarjalni proces. Ob predpostavki, da ustrezen segment uporabnikov določenega sodelovnega prostora pri svojem delu stremi k ustvarjalnosti in inovacijskim vzgibom (Schmidt in drugi 2014), je ena izmed osrednjih nalog sodelovnega okolja pri uravnavanju zvočne slike in s tem ambientalnosti izbrati primerno glasbeno podlago in jo prilagajati glede na trenutne potrebe in zahteve uporabnikov (Schuermann 2014).

Furnham in Bradley (1997) v podobnem kontekstu opozorita na izbiro ustrezne glasbene zvrsti, saj določena notacija pri posameznikih izzove različne odzive – tako pozitivne kot tudi negativne – kar lahko v kontekstu sodelovnih prostorov vpliva ne zgolj na posameznikovo izkustvo ter njegovo vsesplošno počutje, marveč na pripravljenost sodelovanja v skupnih

procesih in vključevanje v sodelovno skupnost. Hitrost tempa oziroma ritmični razpon posamezne glasbene zvrst lahko vpliva na proces realizacije dela posameznikov (glej Mayfield in Moss 1989), vendar pa je glede na upoštevane demografske faktorje – torej, kje je določeni sodelovni prostor lociran in kakšna je trenutna demografska raznolikost njegovih uporabnikov – in posledične subjektivitete težko določimo najprimernejšo glasbeno zvrst<sup>219</sup>. V kontekstu je potrebno opozoriti, da ima glasba sicer lahko tudi kontra–produktiven vpliv ter v razmerju s popolno tišino predstavlja celo moteč element (Furnham in Strbac 2002).

Turner (2011) sugerira, da naj bi bila izbira trenutne glasbene podlage znotraj določenega sodelovnega prostora demokratična in fleksibilna, kar pomeni, da lahko vsak uporabnik poda svojo glasbeno sugestijo in s tem vpliva na končni izbor. V kolikor bi bil individualen izbor odklonilen od preferiranega povprečja – torej v primeru, ko bi bila večini uporabnikov bližje ritmično počasnejša glasba s prevladujočimi toni, ki izzovejo pozitivno počutje – potem se mora posameznik prilagoditi izboru večine, osebno preferenco pa doseže z uporabo slušalk. Slednje sicer omogočajo večjo zasebnost ter ponujajo zvočno izolativnost, vendar pa se lahko v kontekstu odprtih pisarniških prostorov transformirajo v sredstvo, ki upočasnjuje medsebojno (predvsem spontano) interakcijo med uporabniki določenega prostora<sup>220</sup>.

---

<sup>219</sup> Nekateri sodelovni prostori imajo interni radio, katerega predvajano vsebino kurirajo uporabniki prostora. S tega vidika gre za organski proces adaptacije na preference uporabnikov. Pariški sodelovni prostor *Remix Coworking* dostop do svoje interne radijske postaje preko spleta omogoča tudi ostalim sodelovnim prostorom, glasbeno vsebino pa bogatijo z občasnim osebnim profiliranjem uporabnikov ter njihovih zgodb.

<sup>220</sup> Tierney (2012, 1) za opis rabe klasičnih naglavnih slušalk znotraj odprtih pisarniških prostorov uporabi prisposobo grajenja (novih) zidov. Kljub temu pa uporabo slušalk z vidika doseganja preference zvočne zaznave delovnega okolja posameznika ne smemo zreducirati na tehnološki medij, ki omejuje spontano ali moderirano interakcijo med uporabniki. Basu in drugi (2001) so preučevali možnost uporabe slušalk, ki z pred nastavljenimi frekvenčnimi parametri zaznave izolirajo hrup iz okolice ter omogočajo prepustnost govora, naslovljenega v smeri slušatelja. Kljub temu dobro desetletje in pol kasneje še ne moramo govoriti o standardizaciji rabe adaptivnih slušalk znotraj pisarniških okolij, marveč še zmeraj prevladujejo klasične slušalke, primarno namenjene poslušanju glasbe ter prostoročnemu telefoniranju.

### 5.3 Kultura sodela kot organizacijska kultura

*»Podobno kot imajo podjetja razvito lastno organizacijsko kulturo, ki povezuje njihove zaposlene, tako imajo tudi sodelovna okolja vzpostavljeno svojo kulturo, ki privablja, predvsem pa deluje kot vezni člen med njihovimi raznolikimi uporabniki.«*

– Ryan Chatterton, 2016

Uvodoma naj vnovič opozorimo, da so spontani in moderirani procesi znotraj sodelovnih okolij, ki (so)oblikujejo sklop vrednot in norm ter s tem vplivajo na obnašanje, razmišljanje in delovanje uporabnikov prostora, vključenih v skupnost stalnega ali začasno delujočega sodelovnega prostora, v akademskem polju pretežno neraziskano področje (Gerdenitsch in drugi 2016; Brown 2017) z relativno malo obstoječimi preglednimi teoretskimi ali empiričnimi študijami (glej Butcher 2013; Surman 2013; Fuzi 2015; Rus in Orel 2015; Cabral & van Winden 2016). Večino sodelovnih prostorov upravljajo učeče se organizacije (glej Spreitzer in drugi 2015), ki s svojim eksperimentalnim upravljanjem spodbujajo nove načine mišljenja, sledijo svobodnim temeljem in načelom delovanja ter zaobjemajo fleksibilna in učeča se okolja (glej Senge 1990)<sup>221</sup>. Učeče se organizacije se hitro odzivajo na spremembe v zunanjem in notranjem okolju ter načrtno vzdržujejo organizacijsko kulturo, ki je povezana s stalnim učenjem ter adaptacijo na habitatne izzive (Penger in Dimovski 2006, 440). Sodelovna okolja in organizacije, ki z njimi upravljajo, so v zadnjem desetletju prevzeli aktivno vlogo (oziroma jo aktivno prevzemajo) v medrelacijskem povezovanju samostojno delujočih uporabnikov teh prostorov, ki jo je nekdaj predstavljala organizacija s sistemom skupne simbolike, predstav, vrednot in norm (glej Spreitzer in drugi 2015; Šviráková in drugi 2015; Chatterton 2016).

Številna sodelovna okolja po svetu vzpostavljajo različne sodelovne kulture, osnovane na sklopu sprejetih in potrjenih norm ter vrednot, ki delujejo kot vezno tkivo med uporabniki določenega prostora (Chatterton 2016). Organizacijska kultura predstavlja socialno tvorbo, ki je proizvod večjega ali manjšega števila ljudi oziroma posledica njihovega kolektivnega delovanja (Kavčič 2011). Vzpostavljeno organizacijsko kulturo znotraj določenega sodelovnega prostora glede na obstoječe vire razumemo kot enotno interpretativno shemo, ki

---

<sup>221</sup> Senge (1990) sicer kot pet temeljnih elementov, ki so potrebni, da se določena organizacija približa formi učeče se organizacije navede delitev skupne vizije z deležniki, odjemalci in uporabniki; vzpostavitev sistemskega mišljenja; osebno mojstrstvo; kolektivno učenje in delitev oziroma souporaba znanja ter osnovanje skupnega mentalnega modela.

jo sestavlja vzpostavljeni ter s strani uporabnikov sprejet sistem temeljnih stališč in vrednot. Kultura posameznega delovnega prostora vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano oziroma kolektivno rešiti (Mesner Andolšek 1995, 75). Vzporedno s tem lahko organizacijsko kulturo v ožjem pomenu razumemo kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, v širšem kontekstu pa kot kompleksni sistem simbolike, prepričanj, postopkov, artefaktov ter drugih elementov, ki medsebojno povezujejo ljudi znotraj določene organizacije (Rozman 2001, 134). V kontekstu učecih se organizacij Dimovski in drugi (2009, 81) izpostavijo, da organizacijska kultura slednjih temelji na odprtosti do sprememb in absorpcije znanj, svobodi in zaupanju ter kreira kontekst za razvoj in frekventno rast interakcij.

Namen procesov vpenjanja posameznikov v kulturo sodelovnega prostora je na najvišji ravni dosežen, ko se uporabniki z njo identificirajo ter poleg izpolnjevanja osebnih oziroma zasebnih ciljev stremijo tudi k doseganju kolektivnih. Podnar (2011, 162–163) organizacijsko identifikacijo razume kot socialno in psihološko vez, na podlagi katere se interesi posameznika združijo in poistovetijo z interesi organizacije, kar vpliva na stopnjo pripadnosti ter želeno vedenje. V kontekstu grajenja kulture znotraj sodelovnega prostora je razumevanje teh psihosocialnih procesov nujno. Identifikacija posameznika vpliva na oblikovanje njegovih mnenj, vedenj in stališč ter na njegovo stopnjo motiviranosti. Nadalje vpliva na gostoto interakcij z drugimi uporabniki prostora oziroma pripadniki skupnosti določenega sodelovnega prostora. Je v neposredni korelaciji z artefakti organizacije, ki se največkrat kažejo v obliki simbolike in celostne podobe (Hatch in Schultz 1997; Busby in drugi 2004; Miettinen in Virkkunen 2005).

Z razumevanjem artefaktov lahko pojasnimo sodelovne prostore kot večplastna družbeno skonstruirana okolja (Spinuzzi 2012), saj v obliki jezika<sup>222</sup>, izoblikovane ideološke usmeritve<sup>223</sup>, arhitekturne specifike delovnega habitata organizacije in materialnih objektov kot

---

<sup>222</sup> Uporabniki določenega sodelovnega prostora lahko medsebojno razvijejo jezikovni žargon, humor ter rabo metafor. Carter (2004) je na podlagi svojega raziskovanja prišel do sklepov, da vsak posameznik, vpet v določen kolektiv ali skupnost, prispeva k razvoju ustvarjalnosti znotraj nje. Skupnost znotraj ljubljanskega *Poligon* je tako na primer oblikovala in medsebojno prevzela rabo metafor (npr. *our precision* za poimenovanje kavnega aparata) ter humorno naslavljanje skupnosti (*PooPs*; krajšava, ki prihaja iz *'People of Poligon'*) (osebno opazovanje, 15. december 2016).

<sup>223</sup> Kot smo ugotavljali že znotraj zaznamka podpoglavja o razvoju sodelovnih modelov, lahko koncentracija ideoloških usmeritev pripelje do njihove zunanje manifestacije, ki se lahko kaže v osnovanju in artikulaciji

sestavnih fizičnih elementov prostora<sup>224</sup> določajo dnevne operativne principe, ki usmerjajo vedenje posameznikov<sup>225</sup>, vpletih znotraj okolja organizacije (Schein 2010). Našteti artefakti so pomembni z vidika njihove funkcije kot identifikacijskega vodila oziroma opomniki članom na tisto, kar je znotraj določene organizacijske kulture pomembno, zaželeno in potrebno za njeno artikulacijo ter ohranjanje (Beach 1993).

Sodobna učeča organizacija mora aktivno skrbeti za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala, kar je doseženo predvsem z aktivnim menedžmentom, ki postavlja posameznika v središčno pozicijo znotraj organizacijske mreže znanj, kar vodi k ustrezni organizacijski identiteti (Penger in Dimovski 2006). Po mnenju Penger in Dimovski (prav tam) namreč izoblikovana pozitivna identiteta omogoča razvoj konkurenčne prednosti ravno na dejavniku psihološkega kapitala posameznikov ter pozitivnih vrednotah, s katerimi se poistovetijo. Zapis dominantnih logik organizacije se razume kot vodila, na katerih je vzpostavljena učeča se organizacija ter je v neposredni korelaciji s člani in njihovimi vlogami ter razmerji do organizacije. Ob ustrezni teoretski adaptaciji modela na razumevanje učeče se organizacije, ki upravlja z določenim sodelovnim prostorom, lahko sklepamo, da vloge in posledično odnosna razmerja na relaciji posamezni uporabnik – organizacija sodelovnega okolja določa ravno način vzpostavitve slednjega.

Skupnost, ki je bila vzpostavljena od spodaj navzgor pred vzpostavitvijo fizičnega okolja, si predhodno oblikuje sistem vrednot ter posledično deli s strani posameznikov pričakovane vedenjske vzorce. Istočasno je osnovana organizacijska agenda, namenjena vzpostavitvi novega ali vodenju že vzpostavljenega sodelovnega okolja, ki je po tem modelu predstavljena v polju organizacijske modrosti. Vzporedno pa z osnovano simboliko ter sklopom znanj članov skupnosti vpliva na dinamične procese razvoja identitete. Sem poleg skupnih vrednot, vzpostavljenega tako medsebojnega zaupanja kot tudi zaupanja do organizacije, samozavedanja in organske samoregulacije uvrščamo tudi identifikacijo članov s sodelovnim okoljem, pozitivno modeliranje skupnosti in optimizem. James (2003) kot enega izmed

---

družbeno vplivnih ali političnih skupin. Ilustrativen primer tega je večkrat omenjeno berlinsko hekovišče *C-Base*, kjer se je v letu 2006 osnovala berlinska veja *Piratske stranke* (Brady–Brown in Feier Knudsen 2012).

<sup>224</sup> Študija primera vzpostavljanja ljubljanskega *Poligona* (glej Rus in Orel 2015), ki je bil oblikovan po pristopu od spodaj navzgor, kaže, da lahko uporabniki po tem pristopu soustvarijo oziroma opremijo delovno okolje (največkrat z doniranimi oziroma svojimi pohištvenimi elementi) po svoji meri, kar reflektira visoko stopnjo pripadnosti do sodelovnega prostora.

<sup>225</sup> Odprti in zračni prostori povečujejo stopnjo interakcije med trenutnimi uporabniki ter spodbujajo nastanek neformalnih odnosov (Waxman 2006).

ključnih vrednotnih temeljev učeče se organizacije poleg enakosti izpostavi zaupanje, zato je le-to v kontekstu obravnave sodelovnih okolij osrednjega pomena – tako z vidika rabe samega sodelovnega okolja kot tudi z vidika interakcij med člani skupnosti ter njenimi morebitnimi moderatorji. Spodbujanje medsebojnega zaupanja je namreč po Iglíč (2004b, 151) osrednji pogoj za spontano vključevanje in povezovanja akterjev v omrežja.

Zaupanje kot predvidevanje verjetnosti določenega delovanja posameznika ter pričakovanje dobronamernosti njegovega dejanja (Lane 1998) z ocenjeno pozitivno recipročnostjo do drugega posameznika oziroma skupine posameznikov (Cox 2004; Bolton in drugi 2013), je ena izmed temeljnih vrednot sodelovnih okolij (glej Spinuzzi 2012; Merkel 2015; Bouncken in Reuschl 2016; Waters–Lynch in Potts 2017). Bouncken in Reuschl (2016) v kontekstu oblikovanja in razvoja zaupanja znotraj sodelovnih okolij kot ključno izpostavita – poleg medosebnega in mrežnega – institucionalno zaupanje, katerega razvoj in uravnavanje je skrb organizacije, ki upravlja z določenim okoljem. Medtem ko medosebno zaupanje spodbuja interakcijo in kooperacijo med udeleženci (ekonomskih) transakcij, mrežno zaupanje predstavlja osnovo za koordinacijo posameznikov, je ravno institucionalno zaupanje tisto, ki spodbuja participacijo posameznikov pri menjavi in transakciji (Rus 2008, 72).

Za zaupanje, vzpostavljeno med posamezniki oziroma skupnostjo sodelovnega okolja, je potrebno poskrbeti predvsem zaradi morebitnih negativnih vplivov zunanjega okolja, kot je na primer oportunitizem. Sodelovna okolja namreč postajajo središča izrazito kvalificiranih človeških virov in s tem človeškega kapitala. Zunanji posamezniki oziroma organizirane skupine se lahko poslužijo t.i. preračunljivega zaupanja (*angl. calculated trust*), ki po Lane (1998) predvideva racionalizacijo ekonomike predvidenih transakcij s ciljem maksimizacije lastne koristi, v kontekstu sodelovnih okolij pa preračunljivo pot dostopa do določenega človeškega vira in njegovo izrabo ne glede na (negativne) posledice<sup>226</sup>. Vendar pa slednje lahko odigra ključno vlogo pri razdoru znotraj skupnosti ter destruktiji institucionaliziranega zaupanja (Bouncken in Reuschl 2016). Naloga upravljalca skupnosti je tako vzpostaviti določene mehanizme (samo)zaščite, predvsem s pomočjo vzvodov selekcije ter regulirane in s strani skupnosti podprtih preventivnih ukrepov. Kljub temu so ob visokem institucionalnem zaupanju takšni odkloni relativno redki, saj večina vpletenih posameznikov – torej tistih, ki so vpeti v skupnost določenega okolja in tudi tistih, ki so z okoljem od zunaj posredno povezani

---

<sup>226</sup> Na primer izkoriščanje.

– predvideva, da vpleteni v proces menjave ali transakcije ne bodo prelomili svojih zavez. Institucionalno zaupanje se s tega vidika pokaže kot zaupanje v delovanje ustanove in ne posameznih akterjev (Rus 2008, 76). Zaupanje bomo nadaljnje obravnavali v prihajajočem podpoglavju o sodelovanju in interakciji med posamezniki – predvsem nas bo zanimalo, kako z določenimi vodenimi oziroma moderiranimi ter spontanimi procesi vzpostavimo zaupanje ter dosežemo pričakovano recipročnost (glej Bolton in drugi 2013).

Čeprav temelje pozitivne organizacijske identifikacije sodelovnih okolij identificirata že Kwiatkowski in Buczynski (2011) pa ravno Merkel (2015) določi štiri temeljne spremenljivke, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture znotraj sodelovnih prostorov in le-to ločijo od organizacijske kulture znotraj podobnih modelov, kot so na primer podjetniški inkubatorji, okolja deljene pisarne ter (podjetniški) pospeševalniki: skupnost (posameznih uporabnikov sodelovnega prostora z medsebojno vzpostavljenimi formalnimi in neformalnimi relacijami); odprtost (prostora do novih uporabnikov in vsebin); raznolikost (širša heterogenost skupnosti pred ozko specializacijo oziroma homogenostjo); ter stopnja sodelovanja (med posamezniki oziroma uporabniki določenega sodelovnega prostora). Potrebno je opozoriti, da pri tem še ne gre za vrednote določenega sodelovnega okolja, marveč za variable oziroma spremenljivke, ki determinirajo vrednote od posameznega sodelovnega okolja do okolja (tabela 5.1).

**Tabela 5.1: Oblikovni elementi organizacijske kulture sodelovnega prostora**

Organizacijska kultura sodelovnega prostora			
<i>Skupnost</i>	<i>Odprtost</i>	<i>Raznolikost</i>	<i>Sodelovanje</i>

Vir: povzeto po Kwiatkowski in Buczynski (2011), Holienka in Racek (2015), Merkel (2015).

Schein (2010) sicer predvideva, da ustanovitelji in upravljalci določene organizacije oblikujejo ter posledično vplivajo na skupne pomenske opredelitve oziroma da postavljajo usmeritvene temelje za razvoj in vzpostavitev vrednot, na katerih se oblikuje organizacijska kultura. Temelji kot so skupnost, odprtost, raznolikost in sodelovanje tako v kontekstu sodelovnih okolij predstavlja pozitivno identifikacijo z ciljno skupino uporabnikov, torej samostojno delujočimi posamezniki, raznolikosti človeških virov, ki jih obdajajo znotraj sodelovnih prostorov ter k

posledični odprtosti – tako zaradi aspektov monetizacije in optimizacije delovnih procesov kot tudi zaradi izhodiščnega opolnomočenja ter artikulacije lastnih potencialov.

Glede na te predpostavke bi lahko kulturo organizacije, ki upravlja z določenim sodelovnim okoljem pogojno označili za kulturo osebnosti, saj gre v tem primeru za tip kulture, ki v ospredje postavlja posameznika ter pospeševanje in splošno podporo njegovega delovanja (Handy 1993, 190–191). Vendar pa je ob tem potrebno biti previden, saj gre pri podanem tipu organizacijske kulture za zadovoljevanje potreb posameznikov in s tem poudarjanjem njihovega individualizma ter odklik od skupnostnega doseganja ciljev, kar predstavlja eno izmed temeljnih vrednot sodelovne kulture (Spinuzzi 2012; Bilandzic in drugi 2013; Merkel 2015; Parrino 2015; Rus in Orel 2015).

Tipologija po Handyju (1993) in klasifikacija pod kulturo osebnosti je v primeru sodelovnih okolij in organizacij, ki upravljajo z njimi zgolj pogojna ter delno aplikabilna v posameznih podenotah sodelovnih prostorov, kjer lahko govorimo o razvoju organizacijske subkulture (glej Hofstede 1998). V kontekstu vzpostavljanja subkulture znotraj elaborirane in prevladujoče kulture sodelovnega okolja lahko govorimo v primeru vzpostavitve specializirane podenote znotraj nje, ki na podlagi lastne agende in ciljev razvije svoj sistem vrednot. Z njimi se poistoveti določeno število posameznikov, ki zaradi gostote medsebojno vzpostavljenih relacij tvori skupnost (npr. hekovišče) ali pa v primeru, ko iste sodelovne prostore začne uporabljati druga skupnost (npr. skupnost digitalnih nomadov). Oba primera bomo podrobneje obravnavali v poglavju o odprtosti kot eni izmed izhodiščnih oblikovnih elementov organizacijske kulture sodelovnega prostora.

V kontekstu oblikovanja izhodiščnih vrednot sodelovnega okolja je potrebno omeniti t.i. *Sodelovni manifest* (angl. *Coworking Manifesto*), katerega usmeritve za vzpostavitev temeljnih vrednot so prevzemala ali jih vsaj delno povzela zgodnja sodelovna gibanja<sup>227</sup> ter prostori v obdobju popularizacije modela sodela (glej tabelo 5.2)<sup>228</sup>. Implementacija vrednot

---

<sup>227</sup> Referenčni primer v domačem prostoru je iniciativa *Slovenia Coworking*, katere namen je (bila) promocija in vzpostavljanje kulture sodela. Iniciativa je izoblikovala svoj sistem vrednot, ki merijo predvsem na enakost ter opolnomočenje naraščajočega segmenta samozaposlenih, kot izhodiščne pa so povzete vrednote *Sodelovnega manifesta* (Perčič in drugi 2015).

<sup>228</sup> Potrebno je opozoriti, da je bilo izhodišče za *Sodelovni manifest* povzeto po vrednotah sodelovnega in kreativnega centra *Gangplank*, ki je v zadnjih letih prerasel svoje okvire in se razširil na pet franšiznih izpostav na območju *Združenih držav Amerike* in *Kanade*. Vrednote je prvi izhodiščno povzel in delno preoblikoval *Karim Sy* v letu 2010 ter jih postavil kot enega izmed temeljev odprtokodnega gibanja *Coworking Wiki*, skozi obdobje



*Sodelovnega manifesta* meri na že vzpostavljena ali še vzpostavljajoča se sodelovna okolja, kjer tako upravljalci kot tudi skupnost posameznikov sledijo vodilom (novih) ekonomij souporabe ter se tako odziva na družbene in tehnološke spremembe zadnjega desetletja (Sy in drugi 2015).

**Tabela 5.2: Temeljne vrednote po Sodelovnem manifestu**

Vrednote
Sodelovanje pred tekmovalnostjo
Skupnost pred individualnostjo
Aktivna participacija pred pasivnostjo
Neformalnost odnosov pred njihovo formalizacijo
Multidisciplinarno učenje pred ozko specializacijo
Drznost pred zagotavljenim
Ljudje pred osebnostjo
Ekosistem vrednot pred ekosistemom vrednosti

Vir: povzeto po Sy in drugi (2015).

Prva vrednota sodelovanja pred tekmovalnostjo kaže na odzivnost glede na družbeno–politični kontekst prvega desetletja po vstopu v 21. stoletje ter obdobje intenzivne digitalizacije ter prekarizacije dela. Vrednota sodelovanja namreč spodbuja razvoj medosebnih relacij s ciljem realizacije individualnih ali (kasneje in iz njih izhajajočih) kolektivnih delovnih ter produkcijsko usmerjenih procesov. Sodelovanje tako v kontekstu delovnih procesov postaja del nove paradigme, saj vpletenim posameznikom (potencialno) omogoči kontekstualizacijo (razpoložljivih) možnosti, nelinearen razvoj s spremembo osebnostnih vzorcev delovanja<sup>229</sup> ter s tem vstop v bolj dinamične delovne procese (glej Savickas in drugi 2009). Predvsem pa sodelovanje ter delovanje na osnovi timskega dela med samostojno delujočimi, visoko usposobljenimi posamezniki odpira dostop do novih trgov ter spremenjenih kapitalskih tokov (glej Moshirian 2011).

---

naslednjih petih let – do trenutnega zadnjega vnosa oziroma spremembe v letu 2015 – pa so jih dopolnjevali še drugi štirje drugi avtorji.

<sup>229</sup> Večja prilagodljivost oziroma fleksibilnost na (izbrano) situacijo ter heterogeno usmeritev pri učenju in s tem prilagoditev vloge v določenem delovnem procesu (sodelovanja).

Druga vrednota sovpada s prvo ter predpostavlja oblikovanje skupnosti pred individualizacijo ter (samo)izolacijo posameznikov. Stopnja interakcij in s tem transakcij med posameznimi uporabniki znotraj od spodaj navzgor vzpostavljenega prostora in s tem po tem pristopu grajene skupnosti je namreč višja (Fuzi 2015) kot pri skupnostih, ki so bile oblikovane v od zgoraj navzdol vzpostavljenih sodelovnih prostorih (Rus in Orel 2015). Oblikovanje skupnosti znotraj sodelovnih okoljih pa ni ključno zgolj zaradi vzpostavitve formalnih relacij, ki pripeljejo do sodelovanja ter potencialno skupne realizacije delovnih procesov, marveč zaradi oblikovanja tretjega življenjskega prostora, kjer je v ospredju medsebojna emotivna podpora, vzajemna pomoč ter s tem razvoj neformalnih medosebnih relacij (glej Bilandzic in Foth 2013; Moriset 2014; Fuzi 2015; Schopfel in drugi 2015; Bouncken in Reuschl 2016). Le-te skrbijo za nastanek in kasnejše ohranjanje zdravega jedra sodelovne skupnosti. Vzporedno s tem tudi *Sodelovni manifest* predvideva vrednoto preferenčnega okvirja neformalnih odnosov med deležniki oziroma posamezniki, ki nastopajo pred njihovo formalizacijo. Nenazadnje se k podobnemu pristopu med obravnavo postmoderne skupnosti obrne tudi Bauman (2002), ki predvidi, da se ta nagiba k skupnostnemu reševanju težav.

Vrednota aktivne participacije pred pasivnostjo se izhodiščno nanaša na skupnostno soustvarjanje okolja, ki se lahko realizira bodisi v obliki same aktivne participacije pri vzpostavljanju sodelovnega prostora (glej Rus in Orel 2015) bodisi pri (so)oblikovanju notranjih procesov ter s tem grajenju (lastne) pripadnosti do skupnosti oziroma organizacije, ki upravlja z izbranim sodelovnim okoljem<sup>230</sup>. Aktivna participacija je sicer do neke mere organski proces, ki ga je možno oblikovati z aplikacijo moderiranega vodenja s strani upravljalca skupnosti oziroma sodelovnega prostora. Le-ta je odgovoren za vodenje ekosistema vrednot, ki nastopa pred ekosistemom vrednosti – torej okolja, kjer bi monetizacija procesov nastopala pred sodelovanjem ter tako pripeljala do počasi prevladujoče individualizacije ter vzporednega razkroja izhodiščne skupnosti (glej Orel in Matjaž 2015). Iz tega izhaja vrednota poudarjanja prednosti širšemu spektru uporabnikov pred osebnostjo enega posameznika in s tem kolektivizacijo odnosov ter razvoj kolektivnih odnosnih shem. Preferenčni okvir enega posameznika lahko namreč vodi v destrukcijo parcialnih medosebnih odnosov, kar pa lahko hitro vpliva na celotno skupnost. Grant in Rebele (2017) v kontekstu izmenjave resursov

---

<sup>230</sup> Ta vrednota postane sicer ključnega pomena v procesih vzpostavljanja prostora od spodaj navzgor, posebno, če gre za voden oziroma vsaj delno voden in s tem moderiran proces vzpostavitve. Delovanje domače iniciative *Slovenia Coworking*, ki je na podlagi *Sodelovnega manifesta* oblikovala lastni manifest, kaže na nujnost te vrednote, saj je bila skupnost tista, ki je tako fizično kot tudi vsebinsko vzpostavila ljubljanski sodelovni prostor *Poligon* (Rus in Orel 2015).

znotraj določene skupnosti oziroma (sodelovnega) okolja take posameznike identificirata kot jemalce – gre za tipologijo posameznikov, ki večino interakcij enačijo s priložnostjo za maksimizacijo svojega partikularnega interesa. Značilnost te skupine je ta, da je lahko povzroči širšo in v izrednih primerih nepopravljivo škodo, saj posamezniki največkrat delujejo v nasprotju z ustaljenimi normami in vrednotami izbranega okolja. V skladu s tem je treba jemalce ustrezno identificirati ter jih potencialno izolirati oziroma doseči njihovo adaptacijo na okolje.

Vrednota multidisciplinarnega učenja pred ozko specializacijo spodbuja heterogenost interesnih, poklicnih ali delovnih usmeritev posameznikov, ki so vključeni v skupnost znotraj stalnega ali začasno delujočega sodelovnega prostora (Kubatova 2014; Brodel in drugi 2015; Ross in Ressa 2015). Visoka stopnja heterogenosti skupnosti potencira faktor diverzitete akumuliranega znanja (Soerjoatmodjo in drugi 2015) ter njegov lažji prenos med uporabniki sodelovnega prostora (Parrino 2013). Multidisciplinarno usmerjeni prostori sodela z močno heterogeno skupnostjo postanejo središča visoko usposobljenih človeških virov ter s tem okolja z močnimi omrežji, ki privabljajo odjemalce. Vzporedno s tem ta vrednota spodbuja posameznike k večji prilagodljivosti ter fleksibilnosti, kar jim omogoči visoko kompetentnost ter usposobljenost pri realizaciji širšega spektra zadanih delovnih procesov.

In nenazadnje na tem mestu nastopi vrednota spodbujanja drznosti pred zagotovljenim. Posamezniki se medsebojno spodbujajo, povezujejo ter s tem pomikajo stran od t.i. območja udobja (*angl. comfort zone*), kar jim omogoča agilnejše samostojno delovanje (s sicer določeno stopnjo tveganja, ki je odvisna od posamezne situacije) (glej Lee 2010). V primeru oblikovanja tima in posledičnega kolektivnega delovanja pa bo tim fleksibilnejši pri realizaciji zastavljenih ciljev ter s tem delovanjem na trgu (glej Guinn 2000). Zaradi potrebe po visoki fleksibilnosti izbranega okolja smo zatorej primorani podrobneje obravnavati skupnost kot celoto, njeno odprtost, izhodiščno raznolikost ter posledično interakcije, do katerih prihaja bodisi zaradi spontanosti oziroma organskih dejavnikov bodisi zaradi njenega upravljanja. Chavis in Wandersman (1990) nas ob tem opozorita, da sociologija skupnost identificira na tri načine. In sicer, skozi prostor kot skupnost vezano na določeno okolje, skozi odnose kot skupnost vezano na šibke ali močne relacije med posamezniki ter skozi kolektivno moč kot skupnost vezano na doseganje skupnostnih ali partikularnih ciljev.

### 5.3.1 Skupnost

Z enoznačnim definiranjem skupnosti bi se lahko znotraj našega dela nepotrebno zamejevali in morebiti skrenili s poti večplastne analize. Kljub temu se moramo zaradi smiselnosti obravnave skupnosti zamejiti na njeno lokacijsko komponento ter razumevanje motivov posameznikov, zakaj se v določeno skupnost vključijo ter v njej delujejo z visoko mero konformizma (glej Brint 2001). Predvsem pa nas zanima, kako se v kontekstu sodela skupnost zgradi (*angl. community building*), razvije (*angl. community development*) ter organizira skozi samostojne oziroma vodene ali moderirane procese (*angl. community organization*), kar ob obravnavi izhodišča v ospredje postavlja posameznikovo pripadnost skupnosti ter procese interakcije (glej Chavis in Wandersman 1990). Tönnies (1999/1935) v obravnavi skupnosti razlikuje med t.i. *gemeinschaft* ter t.i. *gesellschaft*, pojmomoma, s katerima posploši prehod iz ruralnega v urbano koncepiranje skupnosti. Medtem ko *gemeinschaft* zaznamuje podoben način življenja, manjše število posameznikov, zaupanje in s tem močno povezanost, *gesellschaft* zaznamuje raznolik način življenja posameznikov, njihovo večje število ter nezaupanje.

Skupnosti se razlikujejo po svoji strukturi in intenziviteti ter obliko medosebnih vezi, ki jih medsebojno povezujejo. Brint (2001) sem uvršča skupnostne interese, vrednote, občutek pripadnosti ter čustva. Brint (prav tam) je bil prav tako mnenja, da je medsebojno povezovanje ter vstopanje v (med)relacijske odnose v korelaciji s prostorom, na katerega je skupnost – praviloma z zamejenim obsegom in tako manjša – vezana. Kot kontrastni primer ponudi vpogled v virtualne skupnosti, kjer je občutek skupnosti sicer prisoten, vendar se zaradi obsega (lahko) porazgubi (prav tam). Virtualno skupnost za razliko od lokalizirane skupnosti, ki se razvije v določenem času in v prostoru, namreč karakterizira kibernetski oziroma medmrežni prostor, ki oblikuje komunikacijske kanale med posamezniki ter določa intenziteto vzpostavljenih vezi (Rheingold 2000). Medtem ko je virtualna skupnost neodvisna od fizično obstoječega okolja, so lokalizirane skupnosti vezane na izbrano okolje, ki kot tako igra ključno vlogo pri njenem razvoju<sup>231</sup>. Skupnosti v disertaciji torej ne bomo obravnavali široko in s tem

---

<sup>231</sup> Opozorili smo že, da nove in digitalne tehnologije niso (več) časovno, predvsem pa ne prostorsko omejene (Sweet in Maiksins 2015), kar pomeni, da so vseskozi razpoložljive, njihova uporaba pa tudi ni prostorsko pogojena. Ob tem se pojavlja vprašanje, ki smo ga delno sicer že naslovili v poglavju o virtualizaciji delovnih okolji, in sicer o morebitnem grajenju digitalnega delovnega okolja, kjer bi se lahko posamezniki s svojo prezenco ter vzajemno fizično zaznavo s pomočjo uporabe navidezno resničnostnih tehnologij medsebojno združevali v virtualno skupnost, ki pa bi bila zaradi specifik rabe določenega okolja – pa čeprav postavljenega zgolj v

prestopili okvir lokacijske pogojenosti, marveč se bomo zamejili na predpostavko skupnosti, katere osnovanje, razvoj in elaboracija so odvisni od načina vzpostavitve izbranega okolja oziroma lokacije, sistema norm in vrednot ter stopnje kolektivne zavesti in pripadnosti do skupnosti. Sodelovno skupnost sicer lahko glede na prostorsko pogojenost razdelimo na ustaljeno (vezano na stalno vzpostavljen prostor), fleksibilno (vezano na enega ali več prostorov znotraj določenega območja) ter nomadsko (nevezano na prostor ali izbrano območje). Primer slednje je obravnaval Gardner (2004), ki je na podlagi svoje dolgoletne etnografske študije nomadske skupnosti označil tudi kot t.i. prenosljive skupnosti (*angl. portable communities*) – začasno oblikovane oziroma spreminjajoče se mobilne *gemeinschaft* skupnosti, ki se lahko hitro prilagodijo in adaptirajo na različna okolja.

Raznolikost sodelovne skupnosti je merjena s stopnjo heterogenosti interesnih, poklicnih ali delovnih usmeritev posameznikov, ki so vključeni v skupnost znotraj stalnega ali začasno delujočega sodelovnega prostora (Kubatova 2014; Brodel in drugi 2015; Ross in Ressa 2015). Visoka stopnja heterogenosti skupnosti potencira faktor diverzitete oziroma raznolikosti akumuliranega znanja (Soerjoatmodjo in drugi 2015) ter njegov lažji prenos med uporabniki sodelovnega prostora (Parrino 2013), saj se zaradi njihove lokalizacije na manjšem območju (torej znotraj fizično obstoječega prostora) poveča možnost naključnih srečanj (*angl. serendipitous meetings*) oziroma spontanih interakcij (Gryszkiewicz in Friederici 2014).

Homogeno usmerjeni sodelovni prostori z ožje specializirano skupnostjo posameznikov ali manjših timov, ki delujejo v enakem usmeritvenem polju, imajo v kontekstu procesiranja znanja ter mreženju uporabnikov točno določeno izhodišče (glej Assenza 2015; Kera 2015; Matetskaya 2015; Kickul in Lyons 2016), medtem ko heterogeno usmerjeni sodelovni prostori predvidevajo širši spekter vsebin, ki so prilagodljive trenutnemu, navadno pretežno spremenljivemu vzorcu poklicne oziroma interesne usmeritve članov skupnosti (glej De Guzman in Tang 2011; Parrino 2013; Merkel 2015; Gerdenitsch in drugi 2016). Tako lahko z uravnavanjem in selekcijo prvega (torej vsebin) kot tudi drugega dejavnika (torej vzorca trenutnih uporabnikov) moderator ali upravljaec sodelovnega prostora in njegove skupnosti posredno vpliva na oblikovanje vrednot in prilagajanje norm<sup>232</sup>. V zgornjem, krovnem

---

navidezni resničnosti – bolj podobna lokalizirani postmoderni skupnosti. To se sicer odpira novo raziskovalno polje, ki pa bo vzporedno z razvojem danes še zgodnjih virtualiziranih delovišč zahtevalo samostojno obravnavo.

<sup>232</sup> Ilustrativen bi lahko bil hipotetični primer, ko bi sodelovni prostor v določenem časovnem obdobju gostil pretežno visoko število posameznikov ali timov, ki delujejo v nevladnem sektorju in se s svojim delom zavzemajo za pozitivno vplivanje na določene družbene razmere (npr. pravice družbeno ranljivih skupin, okoljevarstveno

poglavju o organizacijski kulturi smo obravnavali *Sodelovni manifest* ter med drugim vrednoto multidisciplinarnega učenja pred ozko specializacijo posameznikov oziroma skupnosti. Na tem mestu je potrebno opozoriti, da lahko določena sodelovna okolja združujejo deloma ločene notranje skupnosti (npr. hekovišča), ki ima homogene prvine – gre torej za večplastna omrežja, saj se medsebojno prekrivajo.

Kot temeljni člen razvoja skupnosti se poleg predpostavljenih vrednot ter norm izbranega okolja postavlja vloga socialnega kapitala, ki se pojavi ob medsebojnemu vzpostavljanju vezi (Putnam 2000). Pod interdiscipliniranim pojmovanjem koncepta socialnega kapitala označujemo vez ter posledičen odnos med posameznikoma oziroma skupino njih, katerega namen je unovčitev priložnosti za realizacijo finančnega in človeškega kapitala ter z njima povezanih oziroma zastavljenih produkcijskih ciljev (glej Coleman 1988; Nahapiet in Ghoshal 1998; Portes 1998; Larsen in drugi 2004). Socialni kapital je na ravni posameznika<sup>233</sup> (glej Iglíč 2004a) sicer dispozicija in vezno tkivo skupnosti, ki deluje v kontekstu doseganja in ohranjanja splošnih ali partikularnih interesov (glej Newton 1997). Neformalna medosebna komunikacija ter izmenjava informacij karakterizira socialna omrežja, ki so sestavljena iz močnejših ali šibkejših socialnih vezi med posameznimi akterji. Intenziteta socialnih vezi omogoča obstoj in nadaljnji razvoj oziroma širjenje ali krčenje socialnih omrežij. Medtem ko so močne vezi trdnije in temeljijo na zaupanju ter tako omogočajo stabilnejši razvoj in delovanje določnega omrežja, omogočajo šibkejšo večjo stopnjo fleksibilnosti in adaptivnosti na razmere v družbi. Ob močnejših vezeh pridobi posameznik pričakovano podporo skupnosti ter se posledično hitreje prilagodi in sprejme vzpostavljene norme (Rus 1999, 18–19). Le-te razumemo kot bodisi napisana bodisi nenapisana pravila, ki obravnavajo obnašanje, ravnanje in s tem delovanje posameznika v določeni družbi oziroma skupnosti.

Ker je osrednja naloga sodelovnega okolja skrb in podpora skupnosti (Spinuzzi 2012, 432), nas z vidika socialnega kapitala zanima njegova povezovalna vloga. Putnam (2000), kasneje pa še Leonard (2004) ter Larsen in drugi (2004), so socialni kapital razumeli kot povezujoč (*angl. bonding*). Značilen je za homogena ter gostejša omrežja z relativno visoko lojalnostjo in

---

tematiko itn.). Upravljalca sodelovnega prostora bi bil v tem primeru za ohranitev obstoječih vrednot primoran upoštevati prevladujoče norme uporabnikov oziroma članov skupnosti in se izogniti aplikaciji vsebin, ki bi bile v nasprotju z njihovim preferenčnim okvirjem.

<sup>233</sup> Iglíč (2004a) socialni kapital v družbi razdeli na mikro raven oziroma raven posameznika, *mezzo* raven oziroma raven organizacije ter makro raven oziroma raven države. Socialni kapital na vseh treh oziroma eni posamični ravni je v različnih družbah različno šibak ali močan (prav tam).

vzpostavljenim zaupanjem med posamezniki znotraj izbrane skupnosti. Premostitveni socialni kapital (*angl. bridging*) se nanaša na heterogena omrežja s šibkejšimi vezmi. Slednje posameznikom znotraj skupnosti omogoča fleksibilnejšo povezavo do zunanjih sredstev in s tem izkoriščanju strukturnih lukenj (Putnam 2000). Socialni kapital med posameznimi akterji sodelovne skupnosti lahko označimo kot povezujoč (glej Bilandzic in Foth 2013), vendar pa je pri tem potrebno biti pozoren na način vzpostavitve posameznega sodelovnega okolja in s tem skupnosti. V tem kontekstu lahko zato vpeljemo normativno teorijo, s katero predpostavimo, da do mobilizacije in dostopnosti virov znotraj kolektivnih akcij prihaja ravno v omrežjih z močnimi vezmi, kjer je ena izmed osrednjih potrjenih norm generalizirana recipročnost in vzajemnost (glej Putnam 2000), kar pomeni, da se transakcijski stroški bistveno zmanjšajo (Rus 1999).

Sodelovni prostori kot organizacijska okolja se glede na pristop vzpostavitve ločijo na vzpostavljena od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol ter s tem determinirajo gradnike skupnosti in posledično tudi kasnejšo stopnjo pripadnost vpetih posameznikov (Rus in Orel 2015). Pri tem nas predvsem v okviru potekajoče se diskusije zanima oblikovanje vrednot posameznega sodelovnega okolja, ki se razvije ravno na podlagi stopnje participacije posameznih uporabnikov pri vzpostavljanju sodelovnega prostora ter tako individualno kot tudi kolektivno percepcijo do posameznikovega ali timskega doprinosa k razvoju skupnosti. Slednje namreč vpliva na bodisi organski razvoj (*angl. grass-root*) organizacijske kulture znotraj posameznega prostora, ki se oblikuje glede na kolektivna pričakovanja ter zahteve prihodnjih uporabnikov (Merkel 2015), bodisi na plastično postavitev organizacijske kulture ter oblikovanje in poskus vzpostavitve generičnih vrednot in norm. Te so ob pogostem zapostavljanju participativnega pristopa oblikovane glede na trenutne družbene ali tržne trende.

Znotraj od zgoraj navzdol vzpostavljenih prostorov obstaja skrb za nastanek šibko povezane skupnosti, kjer prevladuje premostitveni socialni kapital. Ena izmed osrednjih norm sodelovnih skupnosti je prav recipročnost (Orel 2014), čeprav v kontekstu od zgoraj navzdol vzpostavljenih skupnosti (ali bolje rečeno: ob poskusu vzpostavitve) težko govorimo o njenem obstoju, če v njej prevladujejo jemalci oziroma posamezniki, ki večino interakcij enačijo s priložnostjo za maksimizacijo svojega partikularnega interesa. V takem primeru je stopnja zaupanja nizka, skupnost pa manj učinkovita (Putnam 2000). Skozi prizmo teorije racionalne izbire bi lahko trdili, da je delovanje posameznika znotraj takšne skupnosti torej racionalno zgolj do mere, kjer razume obstoječe okoliščine, povezane z njegovimi notranjimi smotri in

posledično s sredstvi za njihov doseg (Lavrič 2007, 39). Povedano drugače – posameznik se za doseg lastnih ciljev odloči pred kolektivnimi cilji bodisi zaradi prisilne oziroma neprostovoljne<sup>234</sup> vključenosti v skupnost bodisi zaradi katerega izmed drugih dejavnikov.

Stopnja interakcij in s tem transakcij med posamezniki znotraj od spodaj navzgor vzpostavljenega prostora in po tem pristopu grajene skupnosti je višja (Fuzi 2015) kot pri skupnostih, ki so bile oblikovane v od zgoraj navzdol vzpostavljenih sodelovnih prostorih (Rus in Orel 2015)<sup>235</sup>. Kera (2012) v okvirih deskriptivne analize skupnostnih delovnih prostorov opazuje, da se skupnost, delujoča znotraj hekovišč kot ožje specializiranih skupnostnih delovnih in razvojnih okolji po sistemu vzpostavitve od spodaj navzgor, ravna odprto, se hitro adaptira na spremembe, predvsem pa je nagnjena k vrednotam souporabe in pripadnosti, ki se kažejo do organizacije, upravljajoče s prostorom<sup>236</sup>. Rus in Orel (2015) sta v tem kontekstu opravila študijo primera vzpostavitve ljubljanskega *Poligona*, kjer je skupnost, poprej nastajajoča in (so)delujoča v začasnih delovnih okoljih, stalne prostore na področju ljubljanske *Tobačne* vzpostavila, jih opremila in soustvarila vsebine, ki spodbujajo k deljenju znanja<sup>237</sup>, hitrem

---

<sup>234</sup> Kot primer neprostovoljne vključitve v skupnost znotraj od zgoraj navzdol vzpostavljenega sodelovnega prostora lahko navedemo domače sodelovno okolje *DPlac*, ki ga je v Ljubljani v 2015 v prostori bivše poslovalnice *Nove ljubljanske banke* vzpostavil *Javni zavod Cene Štupar* z manjšim konzorcijem partnerjev. Izhodiščna skupnost je bila izpostavljena iz 50 (brezposelnih) posameznikov v povprečni starosti 45 let, ki so bili v prostore vključeni v sklopu programskega partnerstva z *Zavodom za zaposlovanje*, namen programa pa je bilo učenje posameznikov vitkega podjetništva ter drugih veščin z namenom dosega končnega cilja – samozaposlitve ter vzpostavitve podjetja, ki bi bodisi s svojim produktom bodisi s storitvijo postal na trgu konkurenčen do te mere, da bi vključenemu posamezniku omogočil redno zaposlitev in reden prihodek (Zabukovec 2015). Vendar pa so člani od zgoraj navzdol vzpostavljene skupnosti že z začetka kazali znake neprilagodljivosti in neaktivnosti oziroma apatičnosti, saj so bili v program in s tem v prostor vključeni neprostovoljno ter v sklopu sistemskih rešitev aktivnih politik zaposlovanja (prav tam). Ob končanju programa so omenjeni posamezniki nehali uporabljati sodelovno okolje *Dplac*, prostor pa se je leto kasneje zaprl (osebno opazovanje, 10. avgust 2017).

<sup>235</sup> Skupnost znotraj ljubljanskega *Poligona* je medrelacijsko močno povezana že od vzpostavitve fizičnega prostora. Ne zgolj da so (prvi) uporabniki lastnoročno opremili celotno sodelovno okolje (osebno opazovanje, 17. februar 2014), marveč so spontano organizirali prve dogodke, med katerimi je bil prvi skupnosti kolegij. Njegov namen je bil (samo)identificirati potrebe in želje uporabnikov, predvsem pa njihove usmeritve ter vizijo razvoja na novo vzpostavljenega sodelovnega centra (osebno opazovanje, 27. februar 2014). Kljub temu da je lahko identifikacija s sodelovnim prostorom z začetka sorazmerno visoka – predvsem zaradi novitete projekta ter priložnosti aktivne participacije (osebno opazovanje, 3. marec 2014) – pa lahko le-ta začne postopoma padati. S tega vidika je zaželeno moderacija skupnosti z namenom vzdrževanja visoke motiviranosti uporabnikov prostora (osebno opazovanje, 15. september 2014).

<sup>236</sup> Primer *MakerLab-a* oziroma razvojnega laboratorija znotraj ljubljanskega *Poligona* kaže na visoko stopnjo pripadnosti in identifikacije do nosilne organizacije. Slednje se manifestira v vzajemni podpori prostora (predvsem tehničnega dela na objektu, kot je na primer skrb za stabilnost brezžične povezave itn.) (osebno opazovanje, 13. november 2014).

<sup>237</sup> Le-te največkrat potekajo v obliki občasnih srečanj interesnih skupin (*angl. meet-up*), ki so sestavljene tako iz tistih posameznikov, ki uporabljajo določen sodelovni prostor kot tudi iz tistih, ki prostorov ne uporabljajo. Namen teh srečanj je spodbujanje posameznikov k pretoku znanja, vzajemni pomoči ter potencialnemu sodelovanju na projektih (osebno opazovanje, 2. marec 2017).



vpenjanju novih uporabnikov v obstoječe omrežje<sup>238</sup> ter souporabi razpoložljivih dobrin<sup>239</sup>. Takšen proces participativne sokreacije sodelovnega prostora (prav tam) Capdevila (2014) razume kot vzpostavljanje lokaliziranih prostorov kolektivnega ali skupnostnega inoviranja (*angl. localized space of collective innovation*). Vendar pa gre pri tem – kot smo že nakazali skozi našo obravnavno – zgolj za en primer vzporednega razvoja skupnosti in sodelovnega prostora.

V kontekstu rasti (sodelovne) skupnosti v korelaciji z razvojem od spodaj navzgor vzpostavljene organizacijske kulture ter (morebitnim) spreminjanjem temeljnih norm in vrednot je potrebno opozoriti, da sta oba faktorja neločljivo povezana in medsebojno prepletena (Schein 2010). Na podlagi tega lahko dinamično in razvijajočo kulturo sodelovnega prostora klasificiramo kot skupno organizacijsko kulturo, katere glavni specifikki sta visoka stopnja družabnosti (torej visoka frekventnost interakcij med uporabniki prostora) in visoka stopnja solidarnosti (torej nagnjenost k solidarnim vzgibom ter vzajemni in medsebojni pomoči pri realizaciji individualnih ali kolektivno zastavljenih ciljih) (glej Kinicki in Kreitner 2003). Temeljne vrednote skupne organizacijske kulture so medsebojna skrb, visoka stopnja pripadnosti, odprtost in prilagodljivost (prav tam). Socialni kapital v tem primeru nastopi kot povezovalen, posamezniki pa medsebojno vzpostavijo visoko stopnjo zaupanja ter pripadnosti oziroma lojalnosti tako do organizacijske entitete sodelovnega prostora kot tudi do njegove skupnosti.

Predvsem pa je pomembna solidarnost, ki se vzpostavi med posamezniki znotraj skupnosti. Durkheim (2013/1893) je solidarnost razdelil na mehansko in organsko. Mehanska solidarnost združuje isto razmišljujoče posameznike, ki razvijejo solidarnostne temelje zaradi podobnosti z drugimi posamezniki iz skupnosti ter posledično vzpostavljajo močno kolektivno zavest. V nasprotju z mehansko solidarnostjo pa organska solidarnost temelji na združevanju različno razmišljujočih posameznikov, ki razvijejo solidarnostne temelje na delitvi dela ter posledično vzpostavijo šibko kolektivno zavest. Solidarnost znotraj sodelovnih okolij razumemo kot enega izmed temeljev razvoja skupnosti ter notranjih pozitivno naravnanih omrežij (Merkel 2015),

---

<sup>238</sup> Tako z moderiranimi kot tudi spontanimi procesi mreženja.

<sup>239</sup> Delovnega okolja, tehničnih predmetov, potrošnih dobrin itn. *Poligonova* skupnost kaže tendenco po souporabi tako osebnih tehničnih predmetov, kot so na primer monitorji (ko le-te niso v uporabi, ga lahko prosto uporabi kdorkoli iz sodelovne skupnosti) kot tudi potrošne dobrine (izpostavljen primer je lahko papir za tiskanje, ki ga vsak posameznik priskrbi sam) (osebno opazovanje, 18. februar 2015).

do nje pa pride zaradi pristnih ter osebnih medosebnih odnosov, ki se zgradijo zaradi samoidentifikacije posameznikov z drugimi.

V preteklem poglavju smo se že opravili deskriptivno analizo *Sodelovnega manifesta* ter pri tem opozorili na nekatere izhodiščne vrednote, ki vplivajo na razvoj skupnosti ter na izoblikovanje tako individualne kot tudi kolektivne pripadnosti do le-te. Predvsem pa nas zanima, kako se oblikuje pripadnost posameznikov do skupnosti (*angl. sense of community*). McMillan in Chavis (1986) občutek pripadnosti skupnosti pogojujeta s štirimi variablami, in sicer članstvom<sup>240</sup>, integracijo<sup>241</sup>, čustveno pripadnostjo<sup>242</sup> ter vplivom<sup>243</sup>. Stopnja pripadnosti do skupnosti namreč vpliva na frekventnost ter gostoto interakcij med posamezniki znotraj določene skupnosti (Chavis in Wandersman 1990). Sodelovna okolja in s tem skupnosti (kjer je seveda le-ta obstoječa)<sup>244</sup> oblikujejo pripadnost na podlagi članstva, ki ga posamezni uporabnik načeloma krije s finančnim nadomestilom oziroma mesečnim plačilom za uporabnino prostora (Green 2014; Ross in Ressia 2015; Rus in Orel 2015; Waters–Lynch in Potts 2017).

---

<sup>240</sup> Članstvo sodelovnih okolij ni nujno klasično članstvo, kjer uporabnik za višino določene finančne kompenzacije uporablja delovni prostor, marveč je lahko tudi simbolno. Primer ljubljanskega *Poligona* kaže na prostovoljno članstvo, t.i. *Poligon prijatelj* (v višini 30,00 EUR/letno), katerega namen je zgolj in izključna (finančna) podpora organizaciji (osebno opazovanje, 23. februar 2014).

<sup>241</sup> Integracija v skupnost je sicer pogojena z odprtostjo njenih članov pa tudi s predispozicijo na novo vključenih posameznikov, katerih stopnja ter hitrost integracije je odvisna od njihove osebne predispozicije, osebnih interesov ter pričakovanj (osebno opazovanje, 15. marec 2015).

<sup>242</sup> Čustvena pripadnost je v kontekstu sodelovnih skupnosti odvisna od posameznikov znotraj nje. Nekateri posamezniki so lahko v skupnost močno vpeti, saj jim ta nudi tako emotivno podporo kot predstavlja osrednji vir zapolnjevanja potrebe po dnevnem medosebnem stiku. Pogosto so digitalno nomadi (oziroma posamezniki, ki se bodisi zaradi narave dela bodisi zaradi osebnih razlogov pogosto relocirajo) tisti, ki zgradijo močno čustveno pripadnost do lokalne sodelovne skupnosti (osebno opazovanje, 26. avgust 2016).

<sup>243</sup> Nekateri posamezniki znotraj skupnosti imajo lahko večji vpliv kot drugi. To je odvisno predvsem od osebnih predispozicij, medrelacijsko povezanostjo z drugimi posamezniki ter ostalimi dejavniki. Vpliv posameznikov znotraj skupnosti bomo podrobneje obravnavali v poglavju o skupnostnih interakcijah.

<sup>244</sup> Ob tem spomnimo na že obravnavane, največkrat od zgoraj navzdol vzpostavljene sodelovne prostore, ki skozi manifestacijo promovirajo neobstoječo skupnost. Takšne prostore sta Orel in Matjaž (2015) opredelila kot model prazne lupine. Gre torej za delovno okolje, ki se navzven manifestira kot sodelovni prostor, pri tem pa ne moremo govoriti o obstoječi sodelovni skupnosti, marveč zgolj o medsebojno nepovezanih posameznikih, ki si ne delijo ne skupnih norm ne vrednot.

Članstvo je načeloma vezano na prostor<sup>245</sup>, in sicer na časovno komponento rabe, vendar lahko določeni prostori dopustijo izjeme<sup>246</sup> ter uvedejo drugačno obliko vrednotenja ter s tem odmik od neposredne monetizacije uporabnine kot storitve podnajema prostora<sup>247</sup>. Integracija se zgodi skozi domnevo, da članstvo sodelovnega okolja prinaša posredni ali neposredni dostop do virov v obliki resursov (Garrett in drugi 2014) – torej dostop do skupnosti ter s tem omrežij in optimalnega delovnega okolja, ki posamezniku ne bo omogočil zgolj dostopa do optimalnega delovnega okolja, marveč tudi izboljšanje kakovosti njegovega neformalnega bivanja. Vpliv posameznikov se manifestira skozi moč ter je v kontekstualnem okvirju sodelovnih okolij pomemben z vidika uravnavanja določene organizacijske kulture ter s tem notranje klime. V kolikor je ena izmed osrednjih vrednot sodelovnega okolja enakost med uporabniki, je upravljalec skupnosti kot njen moderator primoran potencialno prevelik vpliv določenega posameznika ustrezno zamejiti, predvsem v kolikor gre za rušenje ravnovesja znotraj skupnosti ter s tem morebitnim izčrpavanjem drugih posameznikov (glej Grant in Rebele 2017). In ravno stopnja emocionalne navezanosti na določeno okolje kot gradnik pripadnosti do skupnosti se izraža v tolerančni dovzetnosti skupnosti (Garrett in drugi 2014). Emocionalna navezanost na skupnost neposredno vpliva na razvoj relacij, predvsem z vidika odprtosti posameznikov na sprejem novih članov kot tudi na deljenje resursov (Chavis in Wandersman 1990). V kontekstu sodelovnih okolij se emocionalna navezanost na skupnost odraža v sistemu vzpostavitve le-tega. Rus in Orel (2015) analizirata razvoj in vzpostavitev ljubljanskega *Poligona* ter se ob tem osredotočita na procesne faze razvoja ter prideta do zaključka, da je bila emotivnost vpletenih posameznikov visoka zaradi moderiranega procesa soustvarjanja tako skupnosti kot tudi kasneje prostora.

Ob tem ne moremo mimo špekulacije ter vprašanja, kako se bo oziroma se lahko razvije občutek pripadnosti skupnosti, ki si poleg sodelovnega prostora deli tudi sobivalne prostore v

---

<sup>245</sup> Nekateri sodelovni prostori ponujajo tudi članstva, ki niso vezana na posamezne prostore ter nudijo članstvo bodisi v svojih franšiznih (primer *WeWork*) izpostavah bodisi v prostorih, ki so znotraj posameznih partnerskih mrež. Prav tako smo primorani izpostaviti že omenjeno obliko članstva, ki je vezano na članstvo matičnega sodelovnega prostora, vendar se lahko na podlagi (nacionalnega) sporazuma o souporabi uporabi še za (nekajdnevno) članstvo v enem izmed sodelovnih prostorov, ki je deluje znotraj programa sodelovne vize (Merkel 2015).

<sup>246</sup> V primeru ljubljanskega *Poligona* lahko izpostavimo primer znižane članarine, ki je (bil) določen na višini 55,00 EUR za mesec neomejene uporabe. Razliko je uporabnik kompenziral z delom v dobrobit skupnosti, ki je izhodiščno zaobsegalo 10 ur mesečno (osebno opazovanje, 17. februar 2014).

<sup>247</sup> Berlinski sodelovni prostor *Blogfabrik* uporabo delovnih površin pogojuje z načeli časovne banke, katere sistem aplikacije znotraj sodelovnih okolij je pretežno pogost. Uporabniki lahko delovno površino neomejeno uporabljajo v zameno za pisanje vsaj dveh prispevkov mesečno za spletni medij sodelovnega prostora, *DailyBreadMag*, ter tako kompenzirajo vrednost uporabnine prostora (Rushe 2016). Koncept časovne banke ter podobne primere bomo podrobneje obravnavali znotraj poglavja o interakciji med uporabniki sodelovnih okolij.

kontekstu hibridnih delovno–habitatnih okolij, kot je na primer okolje *WeLive* (glej Kessler 2016b). Williams (2005, 198–199) namreč v kontekstu okolij sobivanja trdi, da le-ta uporabnikom ne zagotavljajo zgolj habitatnega prostora, marveč tudi prostor, kjer lahko manifestirajo svoj življenjski stil in z njim povezano izražanje. Raven interakcije med pripadniki skupnosti pa je odvisna od komplementarnosti posameznih uporabnikov, ki v določenem časovnem obdobju uporabljajo tako bivanjske kot tudi delovne površine. Ocenimo lahko, da se bo organizacijska kultura sodelovnih centrov, posebno pa omenjenih hibridnih bivalno–delovnih okolij, v naslednjih letih še razvijala in prilagajala novim trendom, predvsem pa se vse bolj pomikala v posameznikovo sfero zasebnosti<sup>248</sup>.

### 5.3.2 Odprtost sodelovnih okolij

Z determiniranim elementom odprtosti kot enim izmed bazičnih gradnikov organizacijske kulture znotraj sodelovnega prostora, Merkel (2015) meri na stopnjo fleksibilnosti posameznega sodelovnega okolja ter pripravljenost na sprejem novih vsebin. Le-te se največkrat realizirajo v obliki zunanjih, skupnostnih ali v koprodukciji izvedenih dogodkov, ki potekajo bodisi znotraj sodelovnega okolja bodisi zunaj njega, vendar v njegovi neposredni korelaciji<sup>249</sup>. Poleg tega element odprtosti označuje tudi pripravljenost sodelovnega okolja ter znotraj njega delujoče skupnosti na sprejem novih stalnih ali začasnih uporabnikov po načelu enakosti (Lumley 2014) in s tem odmik od potencialne elitizacije glede na posameznikovo gmotno premoženje ali stopnjo kompetentnosti na določenem področju. Opozoriti je potrebno, da lahko nekateri sodelovni prostori vzpostavijo selekcijski proces, bodisi zaradi nezadostnih kapacitet razpoložljivega delovnega okolja bodisi zaradi postopka kuriranja homogene specializacije vsebin (Surman 2013, 193–194) v določeno polje, kot je na primer socialno

---

<sup>248</sup> Franšize, kot sta *WeWork* in *The Student Hotel*, kažejo na trend spajanja delovnih in bivalnih okolij s tem, ko uporabnikom svoje storitve nudijo "na ključ". To pomeni, da izpostava izbranega okolja zagotovi bivanjske in delovne prostore, dopolnilne aktivnosti, kot so na primer športne aktivnosti ali izlete in prehrano.

<sup>249</sup> Primer tega v domačem okolju bi bil lahko v letu 2012 izveden *Festival souporabe*, ki je bil organiziran ter koprodukcijsko izpeljan s strani skupnosti sodelovne iniciative *Slovenia Coworking*, ki je v tistem obdobju za svoje začasno delovno okolje uporabljala prostore ljubljanskega kulturnega centra *Kina Šiška*. Festival souporabe je za en dan na območju ljubljanske *Špice* združil različne slovenske skupnosti, ki si delijo vrednote sodelovanja, izmenjevanja in dajanja oziroma sledijo vodilom ekonomij souporabe. Z vidika odprtosti kot gradnika nastajajoče sodelovne kulture, ki se je kasneje razvila in manifestirala v okviru v letu 2014 odprtega ljubljanskega sodelovnega prostora *Kreativni center Poligon* (osebno opazovanje, 17. februar 2014), s čimer so uporabniki poprej začasnega delovnega okolja dobili svoj stalni delovni prostor, je *Festival souporabe* pomemben zato, ker je sooblikoval odprto platformo sodelovanja, ki je bila zasnovana z namenom, da povezuje ustvarjalce s področja umetnosti, kreativnih industrij in socialnega podjetništva ter tako interdisciplinarno združi v slovenskem prostoru prej pretežno razparcelirana področja (Kranjec 2012).

podjetništvo<sup>250</sup>. Aplikacija selekcijskih postopkov lahko poteka tudi v primeru, ko se pojavi tendenca po samoohranitvi oziroma izolaciji vzpostavljene organizacijske kulture pred zunanjimi vplivi samostojno delujočih ali dislociranih timov<sup>251</sup>.

Znotraj organizacijske kulture posameznega sodelovnega prostora podobno kot znotraj okolij formalne organizacije se namreč lahko oblikujejo delno izolirane subkulture, katerih sprejete norme in vrednote niso nujno komplementarne s krovno organizacijsko kulturo, marveč so skupne le določenim kolektivom uporabnikov (Cabrera in drugi 2001) vpetih v isto sodelovno okolje<sup>252</sup>. Sodelovni prostor poleg odprtega delovnega habitata vsebujejo tudi zaprte, fizično zamejene enote v obliki posameznih pisarn, namenjenih elaboriranim oziroma oblikovanim timom, ki lahko delujejo bodisi samostojno (torej v obliki manjših organizacij) bodisi kot tim dislocirane, navadno večje organizacije, ki ima vzpostavljeno svojo organizacijsko kulturo ter jo posledično preko istega tima kot svojega medija tudi prenaša v okolje sodelovnega prostora.

Kot primer navedimo nemški sodelovni prostor *Ahoy! Berlin*, ki je po selitvi na novo lokacijo v berlinskem okolišu *Wedding* v letu 2015 razširil svoje prostorske kapacitete na posamezne pisarniške enote ter kot nove najemnike pridobil predvsem zagonska podjetja<sup>253</sup>. Slednja zaradi stremjenja k hitri rasti, predvsem pa intenzivnem iskanju semenskega kapitala (glej Clarysse in Bruneel 2007), manifestirajo vrednote kompetentnosti in tekmovalnosti (Davila in Foster 2005) ter postavljajo monetizacijo in vrednotenje odnosov pred vzajemnim sodelovanjem, s tem pa vzpostavljajo posamezne subkulture. Te neposredno vplivajo na organizacijsko kulturo, vzpostavljeno znotraj osrednjega, odprtega delovnega okolja, namenjenega predvsem samostojno delujočim posameznikom. Takšno individualno ali v manjšem obsegu kolektivno vedenje lahko privede do rezultata vpliva interakcij s primarnim fizičnim okoljem in posledično pripelje do prilagajanja krovnih vrednot in norm, ki morda ne bi bile kompatibilne

---

<sup>250</sup> Primer berlinskega *Social Impact Lab* ali *CSI (Centre for Social Innovation)* v ameriški zvezni državi *New York*.

<sup>251</sup> Selekcijski postopek lahko poteka na formalizirani ravni (primer londonske izpostave *Impact Hub King's Cross*, ki spada pod okrilje franšize *The Impact Hub*) ali pa simbolni ravni, kjer je skupnost tista, ki "potrdi" novega člana oziroma uporabnika prostora. Ta primer se dobro kaže v sodelovnem okolju *Raumstation*, kjer je zaradi relativne majhnosti prostora nujno potrebna konsenzualna odločitev sodelovne skupnosti. Novi uporabnik tako zakupi delovno mesto v obliki fiksne delovne postaje, nato pa ga obstoječi uporabniki prostora povabijo na eno izmed skupnostnih dnevnih aktivnosti, kot je na primer kosilo, ter s tem sprejmejo medse (osebno opazovanje, 3. april 2014).

<sup>252</sup> Primer je lahko skupina posameznikov ali tim, ki ima drugačne vrednote kot večina skupnosti. Znotraj *Poligona* se je tako v določenih obdobjih pojavila diskrepanca med vrednotami zagonskega podjetništva (ki stremi k maksimizaciji profita) ter vrednotami solidarnostnega prekarstva (ki stremi k sodelovanju pred monetizacijo storitev) (osebno opazovanje, 19. avgust 2016).

<sup>253</sup> Kot so na primer *TechBerlin*, *Smallfish*, *Talentwunder*, *Greenstars* in drugi.

z vrednotami bazične skupnosti (Alvesson 2013). Tak primer oblikovanja subkultur znotraj dominantne kulture določenega sodelovnega okolja lahko označimo tudi kot oblikovanje notranjih protikultur (Browditch in Buono 2005).

Frost in drugi (1985) so predvideli, da se v okviru tradicionalne organizacije znotraj posameznega ali med več različnimi oddelki lahko formira subkultura, katere specifika so neformalni odnosi, ki nastanejo kot posledica različnih pogojev in okoliščin v določenem časovnem obdobju. Kljub temu pa ta subkultura ne kontrira krovni kulturi, saj imajo glede na kategorizacijo predpostavk spodbujevalnih ali zaviralnih učinkov (glej Schein 2010) pretežno nevtralnno do pozitivno vlogo. Iz tega naslova predpostavimo hipotetično izhodišče primera, ko bi se znotraj kulture sodelovnega prostora razvila subkultura med manjšo skupino uporabnikov okolja, ki bi potrjevala enake norme in sledila istim vrednotam, vendar pa bi bila intenziteta interakcij in prepletenost neformalnih relacij znatno višja v primerjavi s povprečjem. Pokazali smo že, da so sodelovni prostori kot delovna okolja s široko heterogenostjo odprta in s tem dostopna širšemu spektru posameznikov.

Če lahko v prvih letih razvoja sodelovnega modela govorimo o uporabnikih prostorov kot o digitalnih nomadih, teledelavcih in samozaposlenih posameznikih, ki delujejo samostojno ter z združevanjem v sodelovne skupnosti stremijo k optimizaciji svojega delovnega procesa, lahko po letu 2015, torej v obdobju nadgradnje sodelovnega modela, govorimo o potujočih skupnostih<sup>254</sup>, ki v zamejenem času in prostoru uporabljajo določeno sodelovno okolje (Gray 2015). Takšna skupnost, ki ima sicer izoblikovano svojo kulturo, vendar z vrednotami, temelječimi na vodilih ekonomij souporabe kot skupnemu imenovalcu (Hullinger 2014), se za obdobje uporabe prostora lahko hitro adaptira v okolje ter prilagodi svoje norme in s tem ne vpliva (oziroma je vpliv zanemarljiv) na stanje klime v prostoru (osebno opazovanje, 1. julij do 1. avgust 2015)<sup>255</sup>.

---

<sup>254</sup> Ena izmed prvih potujočih sodelovnih skupnosti je v letu 2014 (z dejansko realizacijo v letu 2015) oblikoval Američan Greg Caplan (kasneje se mu je v vlogi soustanovitelja pridružil še Sam Pessin), ki se je glede na pretekle lastne negativne izkušnje kot digitalni nomad odločil za grupacijo te družbene, delovno aktivne populacije (Hullinger 2014). Mobilna oziroma potujoča sodelovna skupnost (imenovana *Remote Year* oziroma *Remote Year Group*) je bila časovno zamejena na leto dni ter razparcelirana na mesece, znotraj obdobja katerih so posamezniki (n=68) kot del skupnosti prehajali med 12 različnimi mesti (*Praga, Ljubljana, Dubrovnik, Istanbul, Penang, Ko Tao, Hanoi, Kyoto, Buenos Aires, Mendoza, Santiago in Lima*) ter s tem med 12 različnimi sodelovnimi prostori (Adams 2016).

<sup>255</sup> Opazovanje z udeležbo je potekalo v ljubljanskem *Poligonu*, katerega prostore je med 1. julijem in 1. avgustom 2015 souporablja v prejšnjem zaznamku opisana potujoča sodelovna skupnost *Remote Year*. Pri tem je potrebno vnovič opozoriti na morebitno raziskovalno pristranskost (*angl. reserach bias*), saj je opazovalec kot avtor doktorske disertacije eden izmed ustanoviteljev omenjenega sodelovnega prostora, ki je bila minimizirana

Predvsem pa lahko z vidika nastajanja novih omrežij, katerih rezultat je zvišana stopnja interakcij kot posledica za to obdobje strateško načrtovanih moderiranih procesov mreženja<sup>256</sup>, opozorimo na pozitivne vplive gostovanja<sup>257</sup> potujoče sodelovne skupnosti (prav tam), ki lahko rezultira v širjenju posameznikovih omrežij (ki so v določenem časovnem obdobju fizično prisotni v prostoru, kasneje pa je vključenost v omrežja pogojena z rabo digitalnih tehnologij), časovno zamejenih ali dolgoročnih sodelovanjih ter prenosu oziroma izmenjavi znanj (*angl. knowledge exchange*). Za oceno in razumevanje dolgoročnih vplivov gostovanja množice oziroma sklopa več potujočih sodelovnih skupnosti, ki bi na kontinuirani osnovi in v ponavljajočih časovno zamejenih sklopih uporabljala sodelovno okolje in s tem predstavljala določeno interferenco delovanja bazične skupnosti tega prostora, bi bila potrebna longitudinalna opazovalna študija.

---

oziroma delna izolirana, vendar s tem ne popolnoma izključena s komentarji spoznanj v procesu nastajanja (*angl. peer examination*), in sicer s strani dveh sodelavcev (t.j. drugih dveh soustanoviteljev centra – *Evo Matjaž (roj. Perčič) in Luko Piškoričem*) ter z dvema organizatorjema oziroma soustanoviteljema potujoče sodelovne skupnosti (*Greg Caplan in Sam Pessin*).

<sup>256</sup> Tukaj je (bila) ključna vloga organizatorjev skupnosti, ki so organizirali dogodke neformalne narave v obliki srečanj in druženj, katerih namen je bilo osnovanje osebnih, neformaliziranih relacij in odnosov ter s tem utrjevanja elementa zaupanja med člani bazične skupnosti oziroma skupnosti sodelovnega prostora ter potujoče oziroma nomadske skupnosti.

<sup>257</sup> Adams (2016) opozarja na negativne aspekte vodenja potujoče skupnosti *Remote Year*. Dočim so uporabniki določenega sodelovnega prostora glede svojega članstva oziroma vključenosti v skupnost fleksibilni ter lahko iz nje kadarkoli izstopijo, so člani (v primeru skupine *Remote Year*) v potujočo sodelovno skupnost vključeni pogodbeno, kar jih na relaciji do potencialnega predčasnega izstopa postavlja v nefleksibilen položaj. Ker je slednja vzpostavljena plastično (oziroma po sistemu prijava – izbor – vključenost) in ne organsko (pristop – soustvarjanje – vključenost), lahko ob nenačrtovanem vodenju oziroma moderiranju med člani skupnosti pride do trenj, predvsem zaradi kulturne diverzitete, različnih osebnih prepričanj in drugačnih vrednot. Primer prve potujoče sodelovne skupnosti *Remote Year* (v obdobju 2015 – 2016) kaže na nujnost predhodnega strukturiranja moderiranih in spontanih procesov razvoja omrežja nastale skupnosti ter ključno vlogo mediatorja skupnosti, ki skrbi za snovanje ter vzdrževanje relacij med člani ter (pravočasno) predvidi pozitivne in negativne vplive na skupnost.

## 5.4 Interakcija in sodelovanje med uporabniki sodelovnih okolij

Spodbujanje sodelovanja in souporabe v skupnosti je ena izmed temeljnih vrednot sodelovnega modela (Jones in drugi 2009; Spinuzzi 2012; Uda 2013; Surman 2013; Capdevila 2014; Lumley 2014; Moriset 2014; Schuermann 2014; Gandini 2015; Merkel 2015; Rus in Orel 2015; Salovaara 2015; Cabral in van Winden 2016). Sodelovanje se spodbuja z oblikovanjem in postavitvijo začasnega<sup>258</sup> ali stalno oziroma v daljšem časovnem obdobju delujočega sodelovnega prostora ter z aplikacijo spontanih (ki največkrat nastopijo v obliki fizičnih oziroma materialnih artefaktov znotraj prostora ali ob aplikaciji programskih vsebin) ali moderiranih procesov (ki največkrat nastopijo v obliki dela upravljalca skupnosti).

V prvi sklop sodijo enovita in fleksibilna delovna površina (v obliki pisarniških površin s souporabo delovnih miz) ter materialne dobrine, namenjene souporabi, kot so na primer odprti bar oziroma kavarniški del prostora (ki nastopi kot spodbujevalnik nastanka in razvoja neformalnih relacij in spontanih interakcij)<sup>259</sup>. Sem sodijo tudi specializirana območja (v obliki namenskih prostorov, kot so na primer tehnična delavnica, ki je namenjena optimizaciji določenih specializiranih delovnih procesov)<sup>260</sup> ter posamični elementi, namenjeni souporabi (npr. kolesa, športni rekviziti itn.)<sup>261</sup>. Delovna okolja lahko z vidika časovnega okvirja ter sosledja posameznih dogodkov razdelimo na monokromatska ali polikromatska okolja (glej Schein 2010). Medtem ko lahko klasična organizacijska delovna okolja zaradi točno zamejenega časovnega okvirja ter števila in oblike odvitenih dogodkov označimo kot monokromatska, lahko za sodelovni prostor kot okolje, ki zaradi specifičnih potreb

---

<sup>258</sup> Kot primera lahko izpostavimo začasni sodelovni okolji *Pop-up dom 1* ter *Pop-up dom 2*, ki sta pospešila nastanek sodelovne skupnosti, katera je kasneje s sodelovanjem ter aktivno participacijo so-vzpostavila ljubljanski *Poligon* (Rus in Orel 2015).

<sup>259</sup> Nekateri sodelovni prostori načrtno vzpostavljajo bare oziroma kavarniške površine (primer nekaterih sodelovnih prostorov znotraj mreže *The Impact Hub*) znotraj svojih okolij, ki delujejo samopostrežno ter s plačilnim sistemom, ki je lahko oblikovan po sistemu prostovoljnega prispevka (primer ljubljanskega *Kreativnega centra Poligon*, riškega sodelovnega prostora *DarbaVieta*, leipziškega *Raumstation* itn.) ali pa vnaprej določene višine zneska, ki pa ga odjemalec poravnava prostovoljno (kar pomeni, da ni dejanskega nadzora nad plačilom oziroma da transakcije nihče neposredno ne nadzoruje). S tem se vzpostavlja in spodbuja sistem zaupanja (*angl. honor system*), ki v tem kontekstu spodbuja posameznike, da se vedejo v skladu z implicitnimi ter eksplicitnimi obvezami (glej Cummings in Bromiley 1996) ter stremijo k poštenosti, torej temelju, ki nadalje definira odnose med uporabniki določenega okolja, ki predvideva maksimizacijo pozitivnih izhodišč (glej Uslaner 2002).

<sup>260</sup> Hekovišče ali druga oblika specializiranega prostora.

<sup>261</sup> Ljubljanski *Poligon* ponuja svoji skupnosti na souporabo kolesa, poganjalce ter rolke. Ob izposoji posameznik ni podvržen kakršnemu koli formaliziranemu postopku (npr. elektronski vpis izposoje), marveč si želeno zgolj izposodi ter uporablja (osebno opazovanje, 6. marec 2015). V obdobju triletnega delovanja centra nobeden izmed izposojenih predmetov ni bil odtujen, kar kaže na visoko stopnjo zaupanja. Poleg tega posamezniki sami skrbijo za predmete – *Poligonova* skupnost se je na primer samoorganizirala ter kupila zračno tlačilko za kolesa, prav tako pa slednja tudi sama servisira (osebno opazovanje, 25. februar 2017).



uporabnikov ter njihovih različnih preferenc na 24-urni osnovi nudi delovne površine ter v obliki moderiranih ali spontanih procesov predvideva širok spekter različnih dogodkov, označimo kot polikromatska (prav tam).

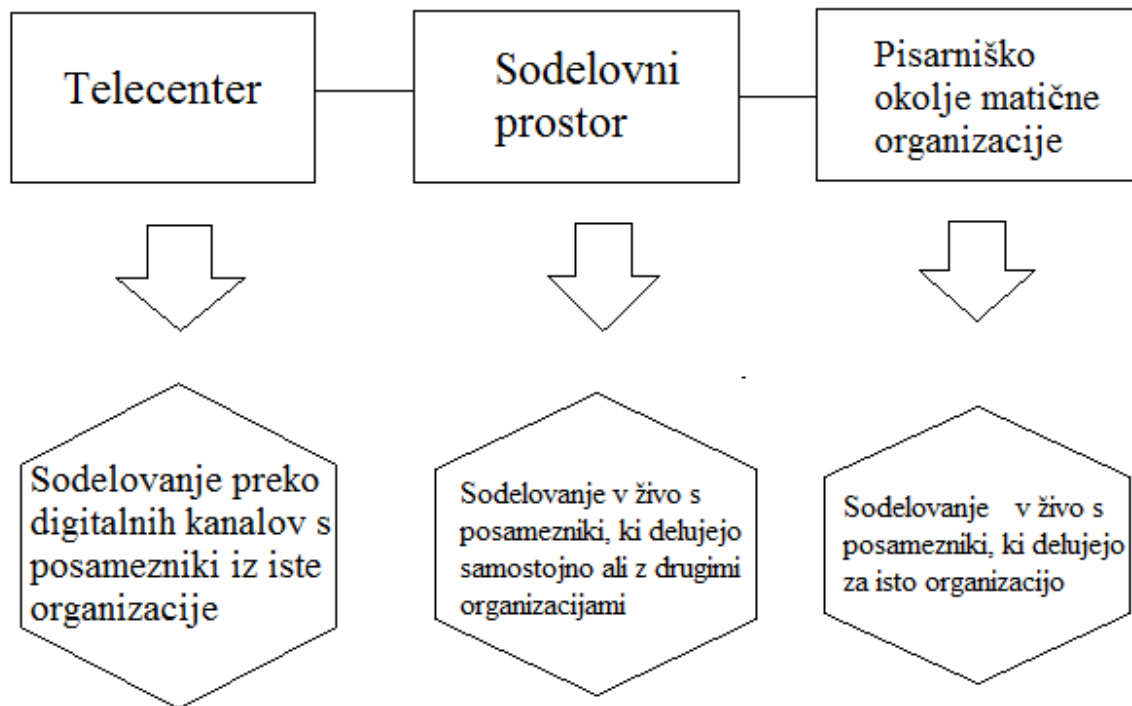
V drugi sklop sodijo predvsem človeški in nematerialni procesi v obliki neposrednega ali posrednega menedžmenta oziroma upravljanja skupnosti, največkrat s strani upravljalnega tima sodelovnega prostora. Oba sklopa sta pomembna z vidika razumevanja zaznane organizacijske podpore (*angl. perceived organizational support*), ki določa stopnjo identifikacije članov z organizacijo na relaciji njihovega (delovnega in osebnostnega) doprinosu, spoštovanja ter upoštevanja njihovih (osebnih) prepričanj ter skrbi za njihov razvoj (glej Settoon in drugi 1996; Eisenberger in drugi 1997; Rhoades in drugi 2001) in zaznavo družbene podpore (*angl. perceived social support*), ki določa stopnjo identifikacije članov z ostalimi člani ter medsebojnim spoštovanjem in vzajemno podporo v obliki medsebojne pomoči ter podpore (glej Wayne 1997; Bentley in drugi 2016). Sodelovanje tako predstavlja proces vzajemne produkcije in izmenjave med dvema ali več posamezniki.

Preden preidemo na podrobnejšo obravnavno vzpostavitve in razvoja sodelovanj znotraj sodelovnih okolij, si najprej glede na lokacijsko komponento in organizacijsko afiliacijo posameznika postavimo vprašanje, s kom in kako lahko posameznik vzpostavi sodelovanje (glej sliko 5.6). V primeru obravnave prožnih delavcev, ki delajo za določenega naročnika, se sodelovanje vzpostavi glede na lokacijo realizacije zastavljenih delovnih procesov. V primeru izbire indiferentnega okolja, katerega namen je primarno ravno realizacija dela (npr. telecentri oziroma okolja souporabe delovnih površin), se posamezniki spustijo v dislocirani proces vzajemne produkcije ter s tem v sodelovanje s posamezniki iz iste organizacije. Delo tako poteka podobno kot v primeru dela posameznika iz (osrednjega) pisarniškega okolja matične organizacije, s to razliko, da sodelovanje namesto stika v živo ter fizične prezenze v istem prostoru poteka s pomočjo rabe digitalnih kanalov (Ross in Ressa 2015).

V kontrastu lahko sodelovne prostore umestimo pod okolja, kje se sodelovanje med posamezniki – ki lahko delujejo samostojno, za isto ali druge organizacije – vzpostavi v procesih s fizično prezenco. Konstanta le-te je nujna, saj se po Giddens-u (2001, 80) le tako vzpostavi vsakodnevna rutina, ki daje posameznikovemu početju predvideno formo in strukturo, s katerima lahko ukalupi odnosno shemo z drugimi posamezniki znotraj izbranega okolja. To pa še ne ustreza pogojem za vzpostavitve sodelovanj z drugimi uporabniki okolja,

ki bi samostojno delujočemu posamezniku, katerega delo je fleksibilno ter poteka v izvedbi različnih odjemalcev, omogočilo vključevanje v preferirana omrežja.

**Slika 5.6: Lokacijsko pogojeno sodelovanje**



Vir: prirejeno in povzeto po Ross in Ressia (2015).

Sodelovanje torej v kontekstu obravnave razumemo kot proces izmenjave ali vzajemne produkcije, kar zahteva prepoznavo resursov, s katerimi posameznik razpolaga ter vstopa v proces izmenjave: informacijski resursi predstavljajo posameznikovo znanje in njegove veščine; družbeni resursi zaobjemajo posameznikovo vključenost v različna omrežja, družbeno prepoznavnost in njegov socialni kapital; ter osebni resursi, ki vključujejo posameznikov čas in energijo (glej Cross in drugi 2016). Predvsem pa je nujna vzpostavitev medosebnega zaupanja, ki spodbuja interakcijo in kooperacijo med udeleženci transakcij.

Rus (2008) namreč trdi, da lahko do kooperacije med posamezniki pride zgolj v razmerah, ko je medsebojno zaupanje veliko. Ob tem pa je potrebno spomniti, da zaupanja zaradi strogih pogojev vzpostavitve ni mogoče enačiti s sodelovanjem, saj slednje od vseh udeležnih zahteva, da se prostovoljno podredijo predhodno dogovorjenim pogojem transakcije ter se s

tem odrečejo oportunističnemu vedenju (prav tam). Kljub temu pa smo primorani opozoriti, da sta sodelovanja ter zaupanje močno povezana in medsebojno prepletena pojma. Eden izmed ključnih pogojev za vzpostavitev sodelovanja je medosebno zaupanje med dvema ali več akterji (Sztompka 1999). Že Iglič (2004b, 155) namreč definira zaupanje kot pričakovanje akterja A, da bo akter B v določeni oziroma izbrani situaciji naredil Y, zaupanje pa se ne more razviti, če si posameznika ne delita istih vrednot (Lane 1998).

Upajmo si trditi, da sodelovna okolja spodbujajo nastanek medosebnega zaupanja zaradi osnovanih specifičnih pričakovanj o interakciji s posamezniki, ki so bodisi že vključeni v okolje bodisi se bodo vanj vključili v prihodnje. To je mogoče zaradi vrednotnega sistema<sup>262</sup>, ki ga razvije določeno sodelovno okolje oziroma ga potrdi znotraj njega vzpostavljena skupnost. Na tej osnovi je odziv akterja pred stikom ter vstopom v proces medosebne (tako verbalne kot tudi neverbalne) komunikacije lahko predvidljiv<sup>263</sup>. V tem kontekstu gre torej za specifična pričakovanja, ki so osnovana na odnosu do določenega (sodelovnega) okolja in ne za splošna družbena pričakovanja (prav tam). Pri specifičnem pričakovanju torej proces vzpostavljanja medosebnega zaupanja z zbiranjem informacij o drugem akterju pri menjavi ni nujno, saj se v ospredje postavi institucionalno zaupanje.

Upravljalca skupnosti sodelovnega prostora mora znotraj okvirov svojega dela aplicirati različne tehnike moderiranega povezovanja in vzpostavljanja medosebnega zaupanja med člani skupnosti (Schopfel in drugi 2015), predvsem pa zagotavljati optimalne delovne<sup>264</sup> in habitatne pogoje okolja<sup>265</sup> (Surman 2013). Slednji omogočajo doseganje visokih stopenj zaznav ter s tem občutek pripadnosti skupnosti in spodbujajo razvoj neformalnih in podpornih medosebnih interakcij. Skrb za razvoj in potek interakcije med uporabniki delovnega prostora je namreč eden izmed ključnih segmentov nadaljnjega razvoja organizacij oziroma organizacijskega okolja (Mintzberg 1973), saj spodbuja timsko delo (Hoegl in Proserpio 2004), zvišuje motivacijske vzgibe posameznikov in jih spodbuja k inoviranju na delovnem mestu (Penn in drugi 1999). Ob tem se postavlja vprašanje, katera so obstoječa orodja moderiranega in

---

<sup>262</sup> Kot primer lahko vzamemo sistem temeljnih vrednot po *Sodelovnem manifestu*.

<sup>263</sup> Verjetnost, da se bo akter A na poziv (npr. pozdrav) v vstop komunikacijskega procesa z akterjem B odzval (npr. odzdravil) je višja kot verjetnost, da se slednji na poziv ne bo odzval (npr. ignoriral poziv in ne odzdravil pozdrav akterja A).

<sup>264</sup> Sem uvrščamo tako tehnično izpravnost prostora (delovanje brezžične povezave do spleta itn.) kot tudi ostale dejavnike (nekonfliktnost med posamezniki itn.).

<sup>265</sup> Čistoča sodelovnega okolja je pogosto izpostavljena kot ena izmed pričakovanih stanj delovnega prostora (osebno opazovanje, 18. januar 2017).

spontanega spodbujanja interakcije in sodelovanja med akterji. Vlogo upravljalca skupnosti bomo podrobneje obravnavali v naslednjem poglavju.

Sodelovanje med uporabniki se vzpostavi in realizira tudi na druge načine, predvsem z aplikacijo procesov, ki spodbujajo nastanek in utrditev medosebnega zaupanja, ki znotraj delovnega procesa omogoča optimizacijo diadičnih odnosov. S tega vidika nas zanima še mrežno zaupanje, ki posameznikom omogoča multiplikacijo dosega potencialnih partnerjev brez dodatnega povečanja količine v odnose investiranega časa, potrebnega za vzdrževanje in negovanje osebnih stikov ter s tem povečanje dostopa do priložnosti in virov (Rus 2008, 79–80). Batista in drugi (2015) sicer opozorijo, da je obstoj mrežnega zaupanja odvisen od stabilnosti izbranega omrežja. Zaupanje je močnejše znotraj stabilnih in dobro prepletenih omrežij, kjer so odnosi med vpletenimi akterji usmerjeni k pozitivnim izhodiščem, vendar pa v primeru destrukcije le–teh (npr. v primeru oportunitizma kot negativnega eksternega vpliva), lahko pride do nenadnega in nenačrtovanega kolapsa mrežnega zaupanja (prav tam). Skupnost se mora zato pred morebitnimi negativnimi vplivi ustrezno zavarovati ter jih preprečiti oziroma jih – v kolikor do njih pride – preventivno izolirati.

Pri tem je poleg omenjene vloge upravljalca skupnosti ključna tudi vloga posameznikov samih. Le–ti v skupnosti delujejo v skladu s sistemom norm in vrednot, ki so sestavni del organizacijske kulture določenega (sodelovnega) okolja. Ne zgolj fizična odprtost samih sodelovnih okolij, kjer je tendenca po medsebojni komunikaciji višja kot v primeru zaprtih prostorov in notranje ločenosti akterjev s pregradami (Banbury in Berry 2005), marveč tudi tako moderirano kot spontano spodbujanje interakcij med akterji pripelje do formulacije medosebnih relacij. Spodbujanje bližnjih srečanj ter vzpostavljena interakcija med akterji odprtih delovnih prostorov pa pripeljejo do osnovanja skupnosti (Bouncken in Reuschl 2016). S te pozicije lahko sodelovno skupnost obravnavamo kot upravljano skupnost (*angl. managed community*).

Vendar pa nas Spinuzzi (2015) na tem mestu opozori, da spodbujanje razvoja interakcij še ne zadostuje pogojem za vzpostavitev sodelovanja med posamezniki. Ob vključevanju slednjih v skupnost in njeno omrežje je namreč pomembna predpostavka, da gre za medsebojno pretežno raznolike posameznike z različnimi družbenimi ozadji, kar pomeni tudi širši spekter dispozicij ter (osebnih) pričakovanj. Spinuzzi (prav tam) predstavi sedem različnih vidikov, ki jih

posameznik pričakuje od ostalih uporabnikov sodelovnega prostora. Gre za interakcijo, povratne informacije, zaupanje, učenje, partnerstvo, spodbudo in napotitve (glej tabela 5.3).

**Tabela 5.3: Pričakovanja posameznikov do drugih uporabnikov sodelovnih prostorov**

<b>Pričakovanje</b>	<b>Vsebina</b>
Interakcija	<i>Pričakovana interakcija s sebi podobnimi uporabniki ter izogib socialni izolaciji, do katere lahko potencialno pride ob manku stvarnega organizacijskega okolja ter stika z drugimi akterji iste organizacije</i>
Povratne informacije	<i>Pričakovano pridobivanje in zbiranje povratnih informacij s strani drugih uporabnikov o svojih delovnih procesih in nanj vezanih produktih</i>
Zaupanje	<i>Pričakovana vzpostavitev zaupanja med posameznimi uporabniki sodelovnega prostora, ki predstavlja osnovo in posledično vpliva na razvoj in intenziteto medosebnih odnosov</i>
Učenje	<i>Pričakovana obogatitev ter pospešitev procesa učenja z vidika lažjega zbiranja relevantnih informacij, ki jih posameznik potrebuje za optimalen potek in izvedbo delovnega procesa</i>
Partnerstvo	<i>Pričakovana vzpostavitev novih in obogatitev že nastalih omrežij, ki lahko rezultirajo v oblikovanju stalnih ali začasnih timov ter skupni ali pospešeni realizaciji delovnega procesa</i>
Spodbuda	<i>Pričakovano medsebojno oziroma kolektivno spodbujanje pri izvajanju delovnega procesa in v določenih primerih tudi procesov posameznika, ki potekajo v polju zasebnega oziroma neformalnega bivanja</i>
Napotitev	<i>Pričakovani medosebni transfer relevantnih informacij z namenom vključevanja v nova omrežja ter posledično optimizacijo delovnega procesa posameznega uporabnika sodelovnega prostora</i>

Vir: povzeto in prirejeno po Spinuzzi (2015).

Izhodiščna komponenta je pričakovan medosebni stik z ostalimi uporabniki sodelovnega prostora. Le-ti so namreč vzkli kot neposredne odziv na spremenjene družbene in tehnološke ter s tem delovne razmere akterjev ter konstruirajo kolektivno in omrežno usmerjena fizična

okolja s fleksibilnim pristopom adaptacije na potrebe potencialnih uporabnikov (Lange 2011). Interakcijo med posamezniki znotraj izbranega okolja smo primorani obravnavati večplastno, saj Ule (2005) opozori, da lahko kot interakcijo označimo že bežen pogled med dvema posameznikoma ob naključnem srečanju ter kompleksnejše situacije, ko se med posameznikoma vzpostavi ena izmed oblik bodisi neverbalnega bodisi verbalnega komuniciranja, ki pripelje do izmenjave informacij. Ob trajnejši in ponavljajoči se interakciji pride do vzpostavitve socialnih oziroma medosebnih odnosov ter s tem relacij, ki postanejo temelj za razvoj zaupanja ter s tem podlaga za razvoj sodelovanja (prav tam).

V kolikor se posameznik ne identificira z izbranim sodelovnim okoljem ter njegovimi vrednotami, lahko odzivnost variira od posameznika do posameznika. Spinuzzi (2012) v kontekstu razumevanja odziva souporabnikov sodelovnih prostorov glede na odprtost vzpostavljanja novih relacij razlikuje dve skupini. V prvo skupino t.i. dobrih sosedov (*angl. good-neighbours*) postavlja uporabnike sodelovnih prostorov, ki se osredotočajo na lastne delovne procese in se načeloma ne odzivajo na kolektivne dražljaje skupnosti. V drugo skupino t.i. dobrih partnerjev (*angl. good partners*) pa Spinuzzi (prav tam) uvršča uporabnike sodelovnih prostorov, ki se poleg izvajanja lastnih delovnih procesov (so) vključujejo tudi v druge ter s tem postavljajo predispozicijo, potrebno za nastanek novih omrežij. S tega vidika se v ospredje postavlja vloga upravljalca skupnosti, katerega osrednja naloga je spodbujati stik ter s tem interakcijo med obema skupinama. Prav tako pa je v sodelovni prostor pomembna umestitev drugih spodbujevalcev interakcij.

Spodbujevalce interakcij med uporabniki sodelovnega prostora delimo na orodja moderiranega mreženja in spodbujanja razvoja relacij ter s tem izvedbo procesa facilitacije s strani upravljalca skupnosti ter na orodja nemoderiranega mreženja in na spontane spodbujevalce razvoja relacij, ki nastopijo v obliki artefaktov oziroma katalizatorjev skupnosti (*angl. community catalyts*). Medtem ko so artefakti hitro zaznavni, manifestirajo pa se kot vidni produkti skupnosti, in sicer kot vedenjski vzorci, materialni objekti znotraj okolja, simbolika, sistem pravil ter programska shema (Schein 2010), so procesi facilitacije skupnosti kompleksna in težje izvedljiva domena. Njihova osrednja dispozicija izhaja iz spodbujanja interakcije med akterji skupnosti ter optimizacije doseganja skupnostnih oziroma partikularnih ciljev posameznika (Wilson in drugi 2004).

Eden izmed učinkovitejših orodij spodbujanja sodelovanja znotraj sodelovnih prostorov je umestitev časovne banke ter spodbujanje k njeni rabi. Koncept časovne banke uvaja čas kot alternativno valuto, v ospredje pa predstavlja predvsem enakopravnost oziroma enakovredno vrednotenje dela (Birnbaum in Fox 2014). To v osnovi pomeni, da menjalno vrednost predstavlja ena ura pretečenega delovnega procesa, ne glede na njegovo zahtevnost in polje v katerem je le-ta izveden (Collom in drugi 2016). Nekateri sodelovni prostori načrtno aplicirajo alternativne valute, temelječe na časovni menjavi ter s tem med svojimi uporabniki spodbujajo medosebne stike ter razvoj kulture sodelovanja, ki nastopa pred monetizacijo storitev (Buczynski 2013).

S tega vidika (in vidika pripadnosti do določenega sodelovnega prostora oziroma njegove skupnosti) lahko na zaupanje gledamo kot na čustvo in kot na menjalno razmerje med posamezniki oziroma timi in s tem na eno izmed ključnih osnov menjalnih razmerij (Mesner Andolšek 2002, 25). Zaupanje namreč vzpostavlja situacijo, kjer sta oportunitet in s tem kompetentnost minimizirana, saj se posamezniki posvetijo lastnemu ali skupnostnemu delovnemu procesu, namesto da bi se posvečali vzpostavljanju varnostnih mehanizmov, ki bi preprečevali morebitne prevare ali goljufije (Rus 2008, 81). Minimizacija le-teh je ključna za vzpostavitev situacije gotovosti znotraj določenega sodelovnega okolja, kar akterjem omogoča nemotene menjave.

Medtem ko merska enota za določitev vrednosti ostaja časovni razpon ene ure, večina sodelovnih prostorov poimensko določa svojo lastno valuto, namenjeno rabi zgolj svojih uporabnikov. V letu 2009 so v okviru belgijskega *Hub Brussels*, ki deluje znotraj sodelovne franšizne mreže *The Impact Hub*, eksperimentalno zagnali platformo *Xchange hub*, katere kasnejši namen je bila aplikativna raba znotraj celotne mreže in ne zgolj matičnega prostora. Platforma je imela dve funkciji, in sicer funkcijo spletne borze, kjer so lahko uporabniki sodelovnega prostora bodisi ponujali delo bodisi ga iskali, ter notranjo valuto – *hubbies* – temelječo na načelih časovne izmenjave (Cagnol 2013c). Spletna platforma je imela tudi integriran sistem povratnega mnenja ter ocene (poimenovane *honey*), namenjene spodbujanju zaupanja med uporabniki (prav tam). Projekt je bil ukinjen leta 2012 in se posledično ni razširil na druge prostore znotraj mreže. Podobni sistem aktivne rabe in spodbujanja časovne menjave je mogoče zaslediti še v francoskem sodelovnem prostoru *Le Matrice* (z aplikacijo alternativne

valute *pokoùs*), praškem *Locusu* (z aplikacijo alternativne valute *Locus Laughs* oziroma *LOLs*)<sup>266</sup> ter poljskem sodelovnem prostoru *Wspolpracownia* (Buczynski 2013).

Če gre pri uporabi na času temelječih valut za spodbujanje sodelovanja med uporabniki (po principu *p2p* oziroma *peer-to-peer*) določenega sodelovnega prostora, se lahko oblikovanje kulture souporabe, dodatna spodbuditev vrednot sodelovanja ter s tem določenih norm pospeši z aplikacijo časovne izmenjave tudi na relaciji uporabnik – ponudnik.

Uporaba valute pa lahko definira tudi družbeno agendo ter programsko usmeritev določenega sodelovnega okolja in s tem neposredno vpliva na so. Praški sodelovni prostor *PaperHub* je del ustvarjalnega centra *ParalelniPolis*<sup>267</sup>, ki kot edino plačilno sredstvo uporablja kripto valuto *Bitcoin* kot del prilagajanja vrednotam kripto anarhije (*angl. crypto anarchy*)<sup>268</sup> in je glede na te vrednote kot tak edini na svetu<sup>269</sup>. Posledično tudi med uporabniki samega prostora prevladujejo samostojno delujoči posamezniki, ki se – ne nujno povezano z naravo njihovega dela – identificirajo s temi vrednotami ter programsko soustvarjajo vsebinske sklope centra (osebno opazovanje, 17. januar 2017)<sup>270</sup>, poleg tega pa prevzemajo za svoje artefakte v obliki arhitekture prostora (decentralizirana parcelacija štirih enakovrednih enitet glede na nadstropja v isti stavbi), jezika (raba specifičnega izrazoslovja) ter nenazadnje ideologije (vzpostavitev alternative dominantni družbi in obstoječemu sistemu). Artefakti konstruirajo okolje ter določajo interakcijske vzorce med uporabniki le-tega (Schein 2010). Bourdieu (1992) bi na tem mestu uvedel *habitus*, koncept, s katerim označuje posameznikovo ozadje z njegovim

---

<sup>266</sup> Vrednost 10 *LOLOv* je ekvivalentna 1 češki *Kroni* (CZK), vendar se je kot take ne da neposredno zamenjati ali konvertirati, marveč se lahko koristi protivrednost storitev, ki jih ponuja *Locus*. Upravljalci prostora svoje člane spodbujajo k rabi alternativne valute *LOL*, tako da lahko člani vrednost svoje valute povečajo tudi s pomočjo pri dnevnih opravilih sodelovnega centra (npr. organizacijo dogodkov, čiščenju itn.) (osebno opazovanje, 16. – 17. januar 2017).

<sup>267</sup> Ustvarjalni center *ParalelniPolis* sledi utopičnemu družbeno-političnemu konceptu vzporedne skupnosti češkega filozofa in političnega disidenta *Vaclava Banda*. Omenjeni koncept je zgrajen na vzporednemu sistemu s svojo kulturo, znanostjo, izobraževanjem, informacijskim sistemom, ekonomijo in strukturo, ki deluje samostojno znotraj (restriktivnega) sistema (glej Uhl in Wilson 1985; Lagerspetz 2001; Lagos in drugi 2013).

<sup>268</sup> Znotraj ustvarjalnega centra *ParalelniPolis* deluje t.i. *Cryptoanarchy Institute*, ki predstavlja družbeno-kulturni eksperiment v obliki možganskega trusta, ki se zavzema za vrednote odprtega in nenadzorovanega interneta, odprtokodne (so)rabe podatkov in rabo decentraliziranih valut, kot je omenjena kripto valuta *Bitcoin* (Johnson 2014). Skupnost sestavlja predvsem posameznike, ki delujejo kot programerji (osebno opazovanje, 25. januar 2017).

<sup>269</sup> Potrebno je opozoriti, da številni sodelovni prostori po svetu vzporedno sprejemamo kripto valuto *Bitcoin* kot eno izmed plačilnih valut, vendar pa je praški *ParalelniPolis* in s tem *PaperHub* (kot integrativna enota ustvarjalnega centra) edini tak prostor, kjer so transakcije omogočene in dovoljene zgolj v zgoraj omenjeni kripto valuti (Redman 2016).

<sup>270</sup> Predvsem z organizacijo srečanj med uporabniki oziroma pripadniki skupnosti ustvarjalnega centra – na primer srečanj na temo implementacije kripto valut (osebno opazovanje, 17. januar, 2017).



delovanjem, odzivnostjo na dražljaje iz okolja, oblikovanje osebnostnih dispozicij ter pogojevanje vedenjskih praks, kar posledično vpliva na občutek pripadnosti znotraj izbrane skupnosti. Slednje vpliva na njegovo konformistično (ali v primeru izgube občutka pripadnosti tudi negativno) vedenje znotraj okolja ter (delovnega ali življenjskega) habitata in na stopnjo (samo)angažmaja pri vzpostavitvi sodelovanj.

Procese spodbujanja interakcij delimo na moderirane in s tem vodene procese ter nemoderirane oziroma spontane procese.

#### **5.4.1 Spodbujanje interakcij – Vloga moderatorja skupnosti in upravljalca prostora**

Eden izmed temeljev oblikovanja skupnosti znotraj sodelovnega prostora je umestitev vloge moderatorja oziroma upravljalca skupnosti, ki z aplikacijo določenih orodij skrbi za razvoj relacij, vključevanje novih uporabnikov v obstoječa omrežja ter koordinacijo oblikovanja novih (glej Green 2014; Mirel 2015; Rus in Orel 2015; Spreitzer in drugi 2015; Kojo in Nenonen 2016). Delo moderatorjev sodelovne skupnosti je zaradi tipologije medosebnih relacij podobno delu moderatorjev virtualnih skupnosti. Osrednje naloge moderatorjev, ki upravljajo s (spletnimi) skupnostmi so po Wrightu (2009, 236) sprejemanje in vpeljevanje novih članov v obstoječo skupnost, spodbujanje interakcij z razpravami, reševanje morebitnih problematik, kot so na primer konflikti, nudenje podpore ter (emocionalne) opore in skrb za upoštevanje postavljenih smernic.

Moderatorji sodelovnih skupnosti z moderacijo posameznikov in medosebnih relacij skrbijo za razvoj in ohranjanje pozitivno naravnane organizacijske klime ter za motiviranost članov skupnosti (glej Schopfel in drugi 2015). S tem se upravljalcem skupnosti namenja vlogo moderatorjev<sup>271</sup>, zato znotraj naše naloge uporabljamo obe poimenovanji. Upravljalac mora pri moderaciji upoštevati štiri dimenzije sodelovne organizacije:

- lastna karakterizacija (ki zahteva karizmo ter visoko motiviranost za delo)<sup>272</sup>;
- značilnost članov (kar zahteva njihovo profiliranje)<sup>273</sup>;

---

<sup>271</sup> Kojo in Nanonen (2014, 7) opozorita na različna poimenovanja moderatorja: koordinator skupnosti (*angl. community coordinator*), manager sodelovnega prostora (*angl. coworking space manager*) ali manager skupnosti (*angl. community manager*).

<sup>272</sup> Upravljalac skupnosti mora biti visoko motiviran za svoje delo ter imeti razdelano osebnostno karizmo.

<sup>273</sup> Večina sodelovnih prostorov profilira svoje posameznike glede na njihove osebne interese ter znanja oziroma ekspertize (glej Merkel 2015). Za vizualno profiliranje se največkrat uporabi t.i. člansko steno (*angl. membership wall*), ki vsebuje članovo sliko, izbrani opis ter (javno dostopni) kontakt. Nekatera sodelovna okolja, kot je na

- usmeritev organizacije (kar v primeru od spodaj navzgor vzpostavljenega prostora določajo skupnostno potrjene smernice, ki se razvijejo v obliki norm in vrednot)<sup>274</sup> ;
- značilnost okolja, v katerem se prostor nahaja (ne pa tudi, kjer je organizacija bazirana)<sup>275</sup> (glej Martin 2001).

**Slika 5.7: Članska stena – primer praškega sodelovnega prostora *The Impact Hub***



primer *The Impact Hub Praha* za oblikovanje ter dopolnjevanje članske stene (glej sliko 5.7) uporabljajo participativni model, kar pomeni, da (novi) člani skupnosti samostojno dodajajo (oziroma spreminjajo ali dopolnjujejo) svoje profile z izbiro osebne slike ter prikazanih podatkov (osebno opazovanje, 17. maj 2012). Članska stena tako ni zgolj vizualni medij profiliranja posameznih uporabnikov ter skupnosti kot celote, marveč spodbuja pripadnosti skozi obliko potrjevanja članstva. V domačem prostoru je podoben način prevzel tudi ljubljanski *Poligon*, katerega članska stena se dopolnjuje vsakih nekaj mesecev v obliki skupinskega fotografiranja ter izmenjave kontaktov, (morebitnih) novih projektov ter interesov (osebno opazovanje, 15. november 2016). Spet v primeru drugih sodelovnih prostorov, kot je na primer berlinski *betahaus*, je proces dopolnjevanja članske stene brezoseben, zanj pa skrbi operativni vodja prostora (osebno opazovanje, 12. januar 2016).

<sup>274</sup> Na primer umeritev in zavezanost k spodbujanju implementacije solidarnostnih ekonomij v širši družbi ter s tem socialnega podjetništva kot alternative (glej Houtbeckers 2017). V tem primeru – praški *The Impact Hub* je socialno podjetništvo spodbujal s specializiranimi programi ter vključenostjo v transnacionalni t.i. *Social Impact Award* (osebno opazovanje, 17. maj 2012) – je skupnost pretežno sestavljena iz posameznikov, katerih interes zajema izbrane družbeno proaktivne vsebine (npr. pravična trgovina itn.). Podoben primer lahko zasledimo v prav tako praškem *Paralenem Polisu* oziroma sodelovnem prostoru znotraj le-tega, kjer je osrednja vrednota spodbujanje alternativnih, decentraliziranih valut ter s tem vzpostavljanje paralelnega (digitalnega) sistema, večina uporabnikov prostora pa delujejo kot odprtokodni programerji (osebno opazovanje, 16. januar 2017).

<sup>275</sup> Referenčni primer bi lahko bila franšiza *betahaus*, ki ima osrednjo izpostavo v glavnem nemškem mestu Berlin, franšizna sodelovna prostora pa še v španski *Barceloni* ter bolgarski *Sofiji*. Značilnosti okolja, predvsem družbeno-politični in s tem ekonomski okvir, je v *Barceloni* tako (lahko) drugačen kot v *Sofiji*.

Osrednja naloga upravljalca sodelovne skupnosti je spodbujanje interakcij ter medosebnih stikov med posameznimi uporabniki sodelovnega prostora in s tem oblikovanje omrežij (Cabral in Van Winden 2016). Interakcijski vzorci, oblikovani med posamezniki, tvorijo komunikacijske mreže, ki predstavljajo v določenem časovnem obdobju ponavljajoče se komuniciranje (Berlogar 1999). Proces vzpostavljanja vezi med uporabniki se začne z akumulacijo podatkov. Moderator skupnosti vzpostavi vstopni stik z novim ali obstoječim uporabnikom sodelovnega prostora ter se izhodiščno seznanja z njegovimi atributi, znanji in ekspertizami ter razpoložljivimi resursi<sup>276</sup>. Upravljalci skupnosti so s tega vidika primorani prepoznati informacijske, družbene in osebne resurse (glej Cross in drugi 2016) vsakega posameznika, ki je aktivno vključen v skupnost sodelovnega prostora. Upravljanje oziroma vodenje skupnosti lahko torej v izhodišču označimo kot transakcijsko obliko vodenja, saj so v ospredju transakcije ter izmenjave resursov med pripadniki skupnosti ter njenim upravljalcem. Kljub temu, da transakcijsko vodenje v osnovi spodbuja izmenjavo bodisi materialnih bodisi nematerialnih resursov pa ga po obliki ne gre posploševati.

Po akumulaciji izhodiščnih informacij sledi interpretacija razpoložljivih informacij (Merkel 2015)<sup>277</sup>, s katerimi nato upravljalec skupnosti razpolaga ter jih uporabi z namenom vzpostavitve (prve) medrelacijske povezave z drugim uporabnikom prostora. Vzporedno je upravljalec skupnosti primoran poskrbeti za ustrezno motivacijo vseh vključenih posameznikov predvidenega transakcijskega procesa. Maslow (1954) in njegov prispevek na področju raziskovanja motivacije lahko uporabimo za osnovo razumevanja uporabnikovih potreb. Njegov piramidni model je postavil človeške potrebe v hierarhični odnos, in sicer začeni s fiziološkimi potrebami kot najnižjo ravno posameznikovih potreb, do potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju ter potrebe po samouresničitveni kot najvišjo ravno potreb.

---

<sup>276</sup> Le-ti so lahko javno dostopni v obliki članske stene (primer slike 5.7).

<sup>277</sup> Zbiranje informacij lahko zbira na več načinov. Že prej smo omenili selekcijska primera londonskega *The Impact Hub King's Cross* ter leipziškega *Raumstation*, vendar na tej točki izpostavimo še nekaj primerov. Nekateri sodelovni prostori, kot je na primer atenski *Orange grove*, uvajajo selekcijski proces novih članov (Trajkovska 2017), katerih sprejetje v prostore ter s tem skupnost poteka s prijavo ter neformalnim pogovorom, dočim večina prostorov (ob predpostavki razpoložljivih kapacitet) selekcijskega postopka ne uvaja. V primeru ljubljanskega *Poligona* se potencialni člani s prostorom najprej seznanijo ter opravijo krajši, neformalni pogovor z enim izmed upravljalcev skupnosti. V primeru sprejetja odločitve o članstvu se novemu članu ponuditi pristopni formular (*angl. membership application*), katerega namen je poleg zapisa podatkov, ki jih formalna organizacija potrebuje zaradi pravnih okvirjev ter izdaje računov, tudi identifikacija ekspertiz posameznika ter njegove izhodiščne poklicne usmeritve (npr. programer, oblikovalec, ekonomist, pravnik itn.) (osebno opazovanje, 24. februar 2012). Profiliranje posameznikov je učinkovito z vidika moderiranega povezovanja v določenih situacijah, kot je na primer reševanje nepričakovane težave ali pa vodenje projekta. V specifičnih primerih lahko eden izmed članov skupnosti nujno potrebuje usluge drugega člana skupnosti, vendar mu ekspertize vseh niso poznane. Moderator skupnost skozi proces enačenja poveže oba posameznika ter tako optimizira proces realizacije.

Hierarhija potreb po Maslow-u (prav tam) sicer spada med vsebinske motivacijske teorije, katerih namen je obrazložitev razlogov in potreb za motivirano vedenje. Ob predpostavki, da morajo za realizacijo slednje biti poprej zadovoljene vse ostale posameznikove potrebe, predstavlja ravno potreba po samoaktualizaciji posameznikovo stremenje k doseganju svojih potencialov, načrtovanje in izpolnjevanje ciljev ter uresničevanje interesov. Ob tem pa Maslow (prav tam) doda, da se posameznikova delovna, ustvarjalna in intelektualna produkcija bistveno razlikuje od tiste, kjer so bile osnovne človeške potrebe zadovoljene oziroma dosežene le delno. Nenazadnje je ravno fleksibilnost sodobnega mobilnega delavca tista pozitivna lastnost, ki posamezniku omogoča izbiro primerne časa in udobnega prostora za delo.

Podobno velja za sodelovne prostore. Upravljaec skupnosti je tisti, ki mora identificirati potrebe po udobju, tendenco po pripadnosti ter zahteve po samorealizaciji posameznih uporabnikov. Novi ter obstoječi pripadniki skupnosti imajo določene preferenčne okvirje do prostora (temperatura prostora, svetloba itn.), ki jih je potrebno prilagajati z namenom zagotavljanja optimalnega delovnega okolja. Poleg tega imajo uporabniki različne interese po vklapljanju v sodelovno skupnost. Upravljaec skupnosti mora zato prepoznati individualne zahteve in tendenco posameznika po samorealizaciji, ki se kaže v njegovi participativni vlogi tako znotraj skupnosti kot tudi sodelovnega prostora.

Posamezni upravljaec mora torej (po)skrbeti za ustrezno in udobno delovno okolje (čistoča prostora in snažnost uporabnikov, primerna temperatura, zadosti svetlobe itn.) ter motivacijske vzgibe posameznikov, kar lahko naredi z uporabo izbrane metodologije. Herzberg (1968) je vzpostavil dvofaktorsko teorijo motivacije, kjer je motivacijske faktorje segmentiral na dva pola. Prvi zaobsega motivacijske faktorje, ki predstavljajo temelje zadovoljstva, kot so urejeno delovno okolje, občutek varnosti in urejeno zasebno življenje, medtem ko na drugi pol uvrstimo spodbujanje posameznika k osebni rasti, dodatno usposabljanje ter potrditev. Odsotnost slednjih faktorjev izhodiščno ne povzroča nezadovoljstva, marveč pa je njihova prisotnost ključnega pomena, saj posameznike spodbuja k večji produktivnosti in prispeva k pozitivni klimi. Za pozitivno naravnano klimo, ki sodelovno skupnost spodbuja k sodelovanju ter odprtosti, mora moderator skupnosti iskati ravnovesje med individualizmom (torej pričakovanji, željami in zahtevami posameznikov) in sociabilnostjo (torej pričakovanji, željami ter zahtevam večinskega dela skupnosti) (Radenković in drugi 2016, 10).

Slika 5.8: Upravljalca skupnosti v praškem sodelovnem prostoru *The Impact Hub*



Z vidika pozicioniranja je ključno, da je upravljalca skupnosti vseskozi prisoten v sodelovnem prostoru<sup>278</sup>. V primeru večjih skupnosti, kot je na primer tista v praškem *The Impact Hub*, zahteva moderacija prisotnost dveh upravljalcev<sup>279</sup> (osebno opazovanje, 21. februar 2012). Upravljalca skupnosti je navadno baziran na strateško določeni točki ob vhodu v prostor oziroma na poziciji, kjer ima pregled nad dogajanjem (glej sliko 5.8). S tega vidika je vizualni pregled nad posamezniki v prostoru ključnega pomena, saj upravljalcu omogoča opazovanje interakcij med posamezniki ter s tega vidika akumulacijo podatkov o vedenjskih vzorcih in navadah uporabnikov prostora<sup>280</sup>.

<sup>278</sup> Upravljalca skupnosti naj bi bil v sodelovnem okolju prisoten med urami odprtja prostora. Večina prostorov (primer ljubljanskega *Poligona*, leipziškega *Rumstationa*, berlinskih *betahaus* in *Ahoy! Berlin* ter praškega *Locusa* in *The Impact Hub-a*) je uporabnikom sicer na voljo na 24/7 osnovi, vendar pa le-ti prostori v času zaprtja niso odprti širši javnosti.

<sup>279</sup> Primer praškega *The Impact Hub* kaže na razvoj t.i. dualnega upravljanja. Slednji sistem določa neprestano prisotnost dveh upravljalcev, t.i. gostitelja in so-gostitelja (*angl. host and co-host*). Prvi, gostitelj, je zadolžen za upravljanje skupnosti, drugi, so-gostitelj, pa za upravljanje s prostorom. Vlogi sta razdelani tako, da se oba upravljalca medsebojno dopolnjujeta (npr. ob zahtevnejših skupnostnih dogodkih, prihodu večjega števila ljudi v prostor itn.) (osebno opazovanje, 5. maj 2012).

<sup>280</sup> Z opazovanjem uporabnikov prostora ter akumulacije podatkov ne nakazujemo na nadzor, marveč na preučevanje odzivnosti ter zaznav posameznikov, kar kasneje omogoča lažje spodbujanje nastanka novih interakcij ter vzpostavljanje sodelovanj med relacijsko še nepovezanimi uporabniki.

Osnovanje odnosov med uporabniki sodelovnih prostorov z visoko stopnjo pripadnosti članov skupnosti ter visoko gostoto medosebnih interakcij ustvarja optimalne pogoje za aplikacijo orodij moderiranega povezovanja. Moderirano povezovanje ali mediacija lahko poteka s formaliziranimi srečanji uporabniki prostorov, predvsem v obliki namenskih spoznavnih dogodkov (*angl. matchmaking events*), lahko pa tudi v obliki neformalnih dogodkov, predvsem skupnostnih kosil (*angl. community lunch*)<sup>281</sup>, druženj zunaj sodelovnega okolja ter srečanj ob različnih interesnih dejavnostih. Kot primer pogoste rabe znotraj sodelovnih prostorov bi lahko omenili spletno platformo *Meet-up*, ki je namenjena alokaciji (predvsem) homogenih skupnosti ter posledični realizaciji skupnostnih dogodkov z namenom deljenja znanja z določenega področja in razvoju omrežij, ki temeljijo na sodelovanju in soustvarjanju (Bouncken in Reuschl 2016). Do realizacije teh skupnosti v stvarnem prostoru pride največkrat ravno v sodelovnih prostorih, predvsem ker določena dislocirana skupnost prevzame lokacijsko komponento ter izbrano sodelovno okolje identificira kot območje svojega delovanja (prav tam)<sup>282</sup>.

Grant in Rebele (2017) v kontekstu izmenjave resursov znotraj določene skupnosti oziroma okolja izpostavita štiri skupine, in sicer jemalce, povezovalce, samozaščitene ter nezaščitene dajalce (glej tabelo 5.4). Ti posamezniki se medsebojno ne razlikujejo zgolj po stopnji participacije znotraj skupnostnih procesov, marveč predvsem po jemanju in uporabi posameznih oziroma skupnostnih virov. Na tem mestu vpletimo teorijo potreb ter vzpostavimo špekulacijo, da posameznik do določenega cilja stremi zaradi artikulacije individualne potrebe, in sicer potrebe po dosežkih, potrebe po sodelovanju ter potrebe po (manifestaciji) moči (glej McClelland in drugi 1989). Grant in Rebel (prav tam) na osnovi te predpostavke o namenu in potrebi izmenjave resursov skupine posameznikov segmentirata ter vzpostavita spekter dobronamernosti povezovanja, katere nujnost razumevanja je prepletena z vzpostavljanjem situacije gotovosti. Posamezniki znotraj določenega okolja namreč gradijo pričakovanja glede

---

<sup>281</sup> Skupnostna kosila lahko potekajo v organizaciji upravljalca skupnosti ter zunanjskega izvajalca (t.j. ponudnika prehrane), lahko pa v organizaciji skupnosti, kjer so njeni člani tisti, ki poskrbijo za prehrano ter s tem realizacijo skupnostnega dogodka. Medtem ko je izmed opazovanih prostorov leipziški *Raumstation* zavzel prvo formo izvedbe skupnostnih kosil, lahko v primeru ljubljanskega *Poligona* govorimo o drugi navedeni obliki (osebno opazovanje, 10. oktober 2016).

<sup>282</sup> Ljubljanski sodelovni prostor *Poligon* je z mesecem aprilom 2017 gostil skupno 13 dislociranih skupnosti, med katerimi je bila največja skupnost *PHP* programerjev, najmanjša pa skupnost uporabnikov programskega jezika *Scala* (osebno opazovanje, 26. april 2017). Predtem je bila največja skupnost interesentov področja družabnih iger (tako preproste uporabe kot tudi razvoja ter prodaje), ki je na mesečni osnovi organizirala t.i. večere družabnih iger. Po 32. mesečnih srečanjih so v marcu 2017 odprli lastno skupnostno središče in kavarno imenovano *Dobra poteza*.

na vedenje in namere drugih in ravno naloga upravljalca skupnosti kot predstavnika institucije sodelovnega okolja je, da vzpostavi segmentacijo akterjev glede na njihove namere ter načine za doseganje partikularnih ciljev. Razpoložljivo informacijsko omrežje okolja ni utemeljeno na akterjih, marveč na instituciji, ki generira standardizirane informacije<sup>283</sup> (Rus 2008, 77).

**Tabela 5.4: Spekter dobronamernosti povezovanja**

<b>Jemalci</b>	<b>Povezovalci</b>
Posamezniki, ki večino interakcij enačijo s priložnostjo za maksimizacijo svojega partikularnega interesa. Njihova značilnost je ta, da lahko v skupnosti povzročijo širšo škodo, saj največkrat delujejo v nasprotju z ustaljenimi normami in vrednotami določenega okolja. V skladu s tem je potrebno jemalce ustrezno identificirati ter jih potencialno izolirati oziroma doseči njihovo prilagoditev okolju.	Posamezniki, ki interakcije vrednotijo ter menjavo (npr. informacij ali drugih resursov) izpeljejo v skladu enakovredne izmenjave. Njihova značilnost je ta, da od ostalih posameznikov znotraj okolja pričakujejo recipročnost ter izmenjavo resursov identificirajo tako kot sredstvo za doseganje svojih interesov kot tudi orodje za nadaljnji razvoj skupnosti oziroma okolja, znotraj katerega delujejo.
<b>Samozaščiteni dajalci</b>	<b>Nezaščiteni dajalci</b>
Posamezniki, katerih distribucija resursov poteka v skladu z vzpostavljenimi normami in vrednotami določenega okolja. Kljub temu vsako transakcijo predhodno ovrednotijo ter se s tem ustrezno zaščitijo pred jemalci oziroma posamezniki, katerih namen je zgolj izraba resursov za realizacijo lastnih interesov. Z vzpostavitvijo samozaščite se ustrezno zavarujejo pred izčrpavanjem ter lahko nadaljujejo svoje delo.	Posamezniki, katerih distribucija resursov je podobno kot pri samozaščitenih dajalcih lahko vrednotena, vendar slednje pri izmenjavi ne igra ključne vloge. Posamezniki znotraj te skupine namreč kažejo nezmožnost vzpostavljanja meja, čemur botruje skrb za dobrobit vseh posameznikov vključenih v določeno skupnost oziroma okolje, kar jih izpostavi jemalcem in njihovemu oportunističnemu. Paradoksalno lahko izgorelost posameznika znotraj te skupine pripelje do ustavitve oziroma zmanjšanja izmenjave.

Vir: prirejeno in povzeto po Grant in Rebele (2017).

Po Grant in Rebel (2017) spontane prošnje za pomoč, napotitve do določenega vira ali potencialne izmenjave predstavljajo relevantnemu posamezniku dodatno konzumacijo njegove energije in časa. Medtem ko si povezovalci in samozaščiteni dajalci ustrezno razvrstijo svoj časovni okvir razpoložljivosti, se lahko nezaščiteni dajalci znajdejo v konstanti formi

<sup>283</sup> V kontekstu sodelovnega okolja se standardiziranje informacij udejanji v vodilu, da lahko prvi posameznik zaupa drugemu posamezniku ter z njim vstopi v postopek menjave brez večjega tveganja.

odzivnosti (*angl. responding mode*). Do tega pripelje predvsem faktor nesebičnosti dajalcev, ki pa v primeru skupine jemalcev trči ob njihovo sebičnost. Slednji pojav je srž problematike impulzivnih, egocentričnih in ekstravertiranih posameznikov v skupnosti, ki pa lahko zaradi manifestirane moči nastopijo v vlogi potrjenih ali nepotrjenih vodij (Hackman in Johnson 2013, 15). Kot taki imajo lahko v določenih situacijah močan vpliv na preostalo skupnost ter vplivajo na vzpostavljeni vrednotni sistem<sup>284</sup>.

Predvsem pa je izraba medosebnega zaupanja – v tipski situaciji, ko jemalec izkoristi dobronamernost in zaupanje nezaščitenega dajalca<sup>285</sup> – tisti faktor, ki lahko pripelje do občutka razočaranja in izrabe. Grant in Rebel (2017) v tem kontekstu opozorita na dobrodelnostno izgorelost (*angl. generosity burnout*) do katere pride zaradi sosledne in ponavljajoče se izrabe medosebnega zaupanja. Le–to pripelje akterja ne zgolj do opustitve vrednot, marveč ga lahko iz vloge dajalca transformira v vlogo jemalca. V izogib slednjega se morajo dajalci ustrezno zaščititi, in sicer s preferenčno selekcijo distribucije resursov, s katerimi akterji razpolagajo. Le–to lahko zgradijo bodisi na osnovi pričakovane recipročnosti (torej da se posameznik v procesu izmenjave zaveže, da bo v prihodnosti opravil enakovredno izmenjavo) bodisi da se ne spustijo v proces izmenjave ter s tem distribucije resursov, če predpostavljajo, da je jemalec lahko škodljiv. Oportunistično vedenje in prikrita ali odkrita agenda okoriščanja oziroma maksimizacije koristi enega posameznika ali medrelacijsko povezanega tima v odnosu do drugega posameznika ali medrelacijsko povezanega tima lahko vodi do prekinitve sodelovanja ter razvoj konfliktna situacije.

Vendar pa se v primeru moderatorjev oziroma upravljalcev skupnosti znajdemo v paradoksalnem položaju, saj je njihova vloga bazirana na pospeševanju razvoja vezi in omrežij med posamezniki, ki so del notranje ali zunanje oziroma dislocirane skupnosti določenega sodelovnega okolja. Ker je njihovo bazično poslanstvo torej osnovano ravno na distribuciji

---

<sup>284</sup> Kot hipotetično tipsko situacijo bi lahko navedli primer, ko se znotraj skupnosti izbranega sodelovnega prostora formira proporcionalno visoko število manjših timov, ki lahko izoblikujejo svoje vrednote, ki niso v skladu s prevladujočimi vrednotami sodelovnega okolja (npr. sodelovanje pred monetizacijo storitev). Vodje omenjenih timov se lahko na podlagi podobnih vrednot medsebojno povežejo ter vzpostavijo alternativni preferenčni okvir, ki je v odklonu z vzpostavljenim sistemom sodelovnega okolja. Upravljalci skupnosti se mora na zahteve ustrezno odzvati ter jih bodisi ustrezno adaptirati v sodelovno okolje bodisi sprejeti in vzpostaviti določene restriktivne ukrepe.

<sup>285</sup> Grant in Rebel (2017) izpostavita primer, ko jemalec v primeru pozitivnega rezultata izmenjave (npr. sklenjenega poslovnega partnerstva) sebe manifestira kot (individualnega) zmagovalca, v primeru negativnega rezultata (npr. propadle investicije) pa v vlogi poraženca ne prikaže sebe, marveč dajalca ter morebitne druge deležnike.



resursov, spodbujanju procesov izmenjave ter povezovanju, zavzamejo vlogo nezaščitenega dajalca. Od vzpostavljenih norm in vrednot določenega sodelovnega okolja ter od poistovetenju članov skupnosti z njimi je odvisno, ali bo upravljalec skupnosti podvržen izčrpavanju ter posledično izpostavljen dobrodelnostni izgorelosti. Z izjemo Hillmana (2015) se problematike izgorevanja moderatorjev skupnosti praktično ne omenja, zato bomo temu področju v prihodnosti primorani posvetiti nekoliko več pozornosti<sup>286</sup>.

Problematiziranje oportunističnega delovanja jemalcev označimo za interno nevarnost potencialne destrukcije tako institucionalnega kot tudi medosebnega zaupanja, čeprav nas Bouncken in Reuschl (2016) opozorita, da je tudi to polje slabo raziskano. V preteklem poglavju o organizacijski kulturi znotraj sodelovnih okolij smo z omembo vpletenosti zunanjih posameznikov ter morebitnega poizkusa vzpostavitve preračunljivega zaupanja na relaciji s posamezniki znotraj skupnosti določenega sodelovnega okolja že problematizirali oportunistem. Upravljalcev skupnosti je torej tisti akter, ki v vlogi mediatorja bodisi izolira potencialno destruktivno transakcijo bodisi jo celostno ali delno moderira z namenom minimizacije potencialnega negativnega razvoja<sup>287</sup>. Daft (1991, 415) je sicer v povezavi vedenja določenega posameznika ter posledicami njegovega vedenja predpostavil, da se posamezniki sprejetih posledic (proti njim) zavedajo ter ponavljajo zgolj tisto vedenje, ki ima za njih ugodnejše posledice od tistih, ki bi jih prineslo nesprejemljivo vedenje.

Ob tem sicer podajmo predpostavko, da upravitelj skupnosti izhodiščno operira zgolj z omejenimi informacijami – v primeru vzpostavljenega emotivnega zaupanja (glej Lewis in Weigert 1985; McAllister 1995) med upraviteljem skupnosti ter posameznim uporabnikom sodelovnega prostora lahko seznanjenost z relevantnimi informacijami variira. Zaradi omejitve z informacijami ter posledičnega omejenega razumevanja je upravljalec skupnosti omejen tudi z razpoložljivimi možnostmi, kljub temu pa njegovo poslanstvo ostaja racionalizacija lastnega vedenja in posledično sprejetih akcij.

---

<sup>286</sup> Izgorelost upravljalcev skupnosti je relativno pogost pojav, ki se kaže predvsem v časovni zamejitvi kariere opravljanja vloge. Izgorelost je bilo med opazovanjem mogoče zaslediti v praškem prostoru *The Impact Hub* (osebno opazovanje, 28. maj 2012), Leipziškem *Raumstation* (osebno opazovanje, 1. junij 2015) ter ljubljanskem *Poligonu* (osebno opazovanje, 18. februar 2017).

<sup>287</sup> Na tem mestu se sicer pojavlja dilema, ki pod vprašanj postavlja pristojnost oziroma mejo, do katere se lahko moderator skupnosti vplete, saj nima pristojnosti vodje, marveč v tem kontekstu nastopa zgolj kot posvetovalno telo.

Da posploševanje v teoretičnem okviru racionalne izbire ni enostavno, nas opozori Lavrič (2007, 41), ki kot ključno poudari vlogo lastnih preferenc<sup>288</sup>, vzporedno pa pogosto napačno predstavo, da je (zunanji) posameznik že v izhodišču sebičen ter v transakciji stremi izključno k maksimizaciji lastnih interesov. Upravljalca skupnosti na podlagi zbranih informacij oceni, ali je lahko zunanji poseg v celoti negativen bodisi za samega posameznika, ki se je znašel v transakciji, bodisi za širšo skupnost ter sprejme ustrezno odločitev, v izhodišču pa mora ohraniti visoko stopnjo zaupanja do sodelovne skupnosti. Ob tem nastalo tveganje je tako nezgrešljivo povezano z ohranjanjem zaupanja, predvsem z vidika ocene vedenja tako zunanjih kot tudi (in predvsem) notranjih akterjev. Delo upravljalca skupnosti kot predstavnika sodelovnega prostora temelji na kakovosti institucionalnega okolja, ki je osnovano na univerzalistični predpostavki, da se bodo akterji znotraj izbranega okolja vedli podobno ali enako. Slednje omogoča vpletenim akterjem, da na podlagi poznavanja sistema znotraj okolja vzpostavijo enaka pričakovanja glede drugih akterjev znotraj istega sistema ter tako vzpostavljajo situacijo gotovosti (Rus 2008, 76). In ravno gotovost je tista, ki vodi akterje k opustiti možnosti oportunitizma in vzporednega ravnanja, ki bi vzpostavljala morebitne preventivne ukrepe (samo)zaščite ter s tem otežila predvideno menjavo (prav tam).

Skupnosti znotraj sodelovnih okolij se ne upravlja zgolj zaradi njene artikuliranosti, marveč kot taka – posebno v od spodaj navzgor vzpostavljenih sodelovnih prostorih, ki jih je skupnost oblikovala ter ukrojila po svojih preferenčnih vrednotnih okvirjih – predstavlja integralni del izbranega okolja. Skupnost oziroma njeni člani so v tem primeru torej tisti, ki zavzamejo proaktivno vlogo pri svojem nadaljnjem razvoju. Upravljalci skupnosti tako zavzamejo vlogo moderatorjev, predvsem v primerih, ko skupnost prevzame proaktivno vlogo pri izpolnjevanju

---

<sup>288</sup> Upravljalca skupnosti ima morda oblikovan preferenčni okvir, ki bo botroval izhodiščnemu nasprotovanju transakcije med posameznim uporabnikom sodelovnega okolja ter zunanjim akterjem. Primer tega bi bila ideološka dispozicija – medtem ko upravljalca skupnosti stremi h kolektivno urejenim družbenim sistemom, kjer vidi enakomerno distribucijo resursov kot ključno komponento novih ekonomij ter s tem opolnomočenje samostojno delujočih posameznikov, se lahko uporabnik sodelovnega prostora znajde v transakciji z večjo organizacijo, ki s svojo pozicijo v družbi temu preferenčnem okvirju oponira. Upravljalca skupnosti lahko tako transakcijo med uporabnikom sodelovnega okolja in zunanjim okvirjem razume kot problematično ter potencialno škodljivo za skupnost matičnega sodelovnega prostora, čeprav je opravljena transakcija za uporabnika na koncu pozitivna (npr. visoko plačilo za opravljeno delo) in jo poskuša zaradi tega izolirati. Vendar pa v tem primeru njegovo ravnanje ni nujno izključujoče, marveč ga lahko prej označimo kot preventivno akcijo. Institucionalno zaupanje znotraj določenega okolja je namreč po Bounckenu in Reuschlu (2016) osnovano na podlagi vrednot večine posameznikov, ki se lahko zaradi svojega družbenega položaja (npr. samozaposlenosti) znajdejo pred podobnimi preprekami (npr. neredni dohodki, problem z neplačniki, delovno fleksibilnostjo itn.). V hipotetičnem primeru lahko dejanje takega posameznika označijo za odklonsko – v tem primeru mora upravljalca skupnosti ne glede na svoj preferenčni okvir ostati indiferenten ter tako utemeljiti svojo moderatorsko vlogo.

določenih ciljev<sup>289</sup>. Čeprav bi lahko zaradi vpleta dejavnikov zaupanja in motivacije, skrb za pozitivno klimo in stimulatивно ter ustvarjalno delovno okolje in celostno upoštevanje posameznikov ter njegovih preferenc takšno moderacijo kot vodenje označili za transformacijsko, lahko v primeru upravljalcev sodelovnih skupnosti v izhodišču označimo kot transakcijsko obliko vodenja, saj so v ospredju ravno transakcije ter izmenjave resursov med pripadniki skupnosti ter njenim upravljalcem. Vendar pa doseganje rezultatov skupnosti kljub temu zahteva karizmatičnega vodjo ter karizmatični način vodenja, katerega glavna dimenzija je pozitiven odnos s posamezniki znotraj skupnosti ter učinek, ki je v korelaciji z le–tem (glej Conger in Kanungo 1987; Shamir in drugi 1993; Yukl 1999).

Karizma upravljalcem sodelovnih skupnosti omogoča izgradnjo močnih emocionalnih vezi s člani skupnosti, saj gre po Webbru (1990) pri karizmi za uspešno manifestacijo notranje moči, ki zavzame povezovalno vlogo. Pri posameznikih pa spodbudi odnosnost (brezpogojnega) sledenja pri realizaciji zastavljenih ciljev. Učinki karizmatičnega vodenja se kažejo v čustveni vpetosti vpletenih, njihovi visoki stopnji zaupanja, identifikaciji z upravljalcem ter prepoznave vrednotnih atributov ter prepričanj, ki so enaka tako upravljalcu kot tudi vpletenim posameznikom. Na podlagi skupnostnih predpostavk karizmatični vodja oblikuje in usmeri svoje vodenje glede na skupinsko vizijo okolja, ključna pa ostaja vizija nadaljnjega razvoja (Mihelič in drugi 2010). Ne nazadnje pa Choi (2006, 26) karizmatično vodenje bazira še na cilju opolnomočenja vodenih posameznikov, kar pomeni načrtno spodbujanje posameznikove ter s tem skupnostne učinkovitosti. V kontekstu sodelovnih prostorov se le–to dosega z moderiranim povezovanjem (največkrat) samostojno delujočih posameznikov ter povezovanja le–teh v omrežja z usmerjenim ciljem. Karizmatično vodenje pa lahko na primeru sodelovnih prostorov razumemo kot podajanje temeljnih, na obstoječih vrednotah sprejetih in potrjenih smernic, kot sta na primer medsebojna pomoč ter podpora med posamezniki skupnosti tudi ob

---

<sup>289</sup> Kot primer bi lahko izpostavili skupnostno urejanje ali preurejanje skupnostnega sodelovnega okolja, kar je značilno predvsem pri procesih vzpostavljanja od spodaj navzgor, kjer skupnost oziroma njeni člani prevzamejo aktivno vlogo bodisi pri celostni adaptaciji prostora bodisi pri delnem opremljanju le–tega. Proces izmenjave oziroma transakcije nastopi, ko upravljalet skupnosti (in s tem prostora) s člani skupnosti vzpostavi določen recipročni dogovor – v fazah vzpostavljanja ljubljanskega sodelovnega prostora *Kreativnega centra Poligon* je skupnost prevzela osrednjo vlogo pri opremljanju in adaptaciji prostora (glej Rus in Orel 2015). V primeru adaptacije prostora (t.j. obnova in barvanje sten) sta dva člana skupnosti prevzela pobudo pri obnovi, upravljalet skupnosti pa je z njima dosegel dogovor kompenzacije v višini trimesečne uporabnine prostora (osebno opazovanje, 2. februar 2012). Podobna transakcija je bila izvedena med članico skupnosti, ki za *Kreativni center Poligon* opravlja delo oblikovalke, v zameno pa lahko sodelovno okolje uporablja brez finančnega nadomestila oziroma plačila (15. december 2014). Pri tem je potrebno opozoriti, da opravljeno delo s strani omenjene članice skupnosti v primerjavi s kompenzacijo brezplačne uporabnine prostora ne odraža dejanske protivrednosti, marveč gre v tem primeru za prepoznano visoko pripadnost omenjene posameznice in njene identifikacije tako s prostorom kot tudi skupnostjo, katero soustvarja.

nenujni prisotnosti upravljalca skupnosti. Ljubljanski *Poligon* je tako v prvem tromesečju leta 2017 zabeležil primer spontanega povezovanja nekaterih članov skupnosti, ki so oblikovali neformalno podporno skupino, katere namen je medsebojna emocionalna podpora pri realizaciji samostojnih delovnih procesov<sup>290</sup> (osebno opazovanje, 26. april 2017).

Izpostavimo primer konfliktnosti, ki lahko nastopi tako med člani skupnosti kot tudi med upravljalcem ter posameznim uporabnikom sodelovnega prostora. Čeprav konfliktnost znotraj organizacij razdelimo na razvoj vertikalnih in horizontalnih konfliktov, bomo v kontekstu konfliktnosti znotraj sodelovnih okoljih obravnavali slednje. Horizontalni konflikti namreč označujejo konflikte, ki se odvijajo med dvema posameznikoma ali skupinama (Rosigno in drugi 2009). Po tej tipologiji gre pri horizontalnih konfliktih za nepredvidljive in težje prepoznane konflikte, največkrat se razvijejo zaradi šumov oziroma neskladij v komunikaciji, merjenja moči in različnih ciljev (prav tam). V kontekstu organizacij jih obvladujejo nadrejeni, v kontekstu sodelovnih okolij, kjer prevladujejo samostojno delujoči posamezniki pa (lahko) to vlogo nadomesti upravljaec skupnosti. Slednje lahko sklepamo ob predpostavki, da je reševanje konfliktov socialna veščina, ki zahteva specializirana znanja od posameznika, ki skrbi za uravnavanje (pozitivne) organizacijske klime ter lahko posledično kot mediator določi t.i. kompromisno točko, ki pripelje do (potencialne) rešitve konfliktnosti med dvema ali več posamezniki (Rus 1994).

Delovno okolje, kjer prevladuje individualizem in kompetentnost, bo s strani posameznikov veliko bolj podvrženo konfliktnosti kot okolje, kjer prevladuje sociabilnost oziroma skupnostna usmeritev k doseganju skupnih ciljev (Komarraju in drugi 2008). Slednje izhaja predvsem iz predpostavke, da so posamezniki znotraj sistema, kjer med njimi prevladuje sociabilnost, pripravljeni žrtvovati svoje osebne interese v dobrobit skupnosti, osebne oziroma zasebne cilje pa pod določenimi pogoji postaviti ob stran (prav tam). Posamezniki, ki so v določenem okolju podvrženi neodobravanju oziroma občutku nesprejetja s strani drugega posameznika ali skupnosti, so v povprečju trikrat manj zainteresirani za vzpostavljanje in ohranjanje sodelovanj ter nudenju medsebojne pomoči. Po padcu interesa in nadaljnji

---

<sup>290</sup> Člani skupnosti se enkrat tedensko sestanejo ter si medsebojno predstavijo individualno zadane cilje. Z vsakodnevnim stikom v sodelovnem prostoru (ali preko rabe enega izmed digitalnih komunikacijskih kanalov, kot je na primer *Slack*) se medsebojno spodbujajo, po preteku tedna pa se ponovno sestanejo ter preučijo realizacijo zadanih ciljev. V kolikor kateri izmed njih ni dosežen, se skupnost artikulira s kolektivno akcijo ter članu skupnosti ponudi vzajemno pomoč. V tem primeru je potrebno opozoriti, da ne gre nujno za formalno zastavljene, torej delovne cilje, marveč gre lahko tudi za neformalne bivanjske cilje posameznikov.

izpostavljenosti negativnim vplivom lahko zabeležimo koncentracijo negativnih čustev ter posledično odklonsko odzivnost, ki rezultira v disfunkcionalnem delovanju znotraj kolektiva (Porath 2017).

Upravljalec učeče se organizacije, ki upravlja s sodelovnim okoljem, je s tega vidika primoran vzdrževati optimalne odnose med posamezniki ter potencialna nasprotovanja in nasprotujoče si aktivnosti ustrezno razrešiti, saj lahko v nasprotnem primeru pride do slabljenja osrednjega smotra, ki predstavlja temelj delovanja in posledičnega obstoja organizacije (Penger in Dimovski 2006). V kolikor je namen tako upravljalca skupnosti spodbujati visoko stopnjo motiviranosti pri uporabnikih sodelovnega okolja, je potrebno identificirati zaviralce motivacijskega procesa, ki tako posredno kot tudi neposredno vplivajo na pozitivno ali negativno klimo znotraj sodelovnega prostora ter potencialno vodijo v genezo konfliktnih situacij. Glavni zaviralci motivacijskih procesov so jeza in njeno jasno izražanje (glej Fitness 2000), zavestno iskanje napak pri drugih ter gojenje predsodkov do ostalih (glej Porter 2001)<sup>291</sup>, nekonsenzualna pravila znotraj okolja (glej Hammer 1990)<sup>292</sup>, nejasni cilji in agenda tako moderatorja skupnosti oziroma upravljalca prostora kot tudi posameznih uporabnikov, zavestno ali nezavestno laganje (glej Einarsen 1999; Takala in Urpilainen 1999; Normandale in Davies 2002) ter potencialno ustrahovanje oziroma ustvarjanje občutka strahu (glej Einarsen 1999; Normandale in Davies 2002)<sup>293</sup>. S tega vidika mora upravljalec skupnosti poskrbeti za

---

<sup>291</sup> Porterjeva (2001) študija sicer izpostavlja povezavo in medsebojno vplivanje deloholikov oziroma posameznikov, ki stremijo k vključevanju v večje število delovnih procesov v relativno kratkem časovnem obdobju, ter njihovimi sodelavci, ki opravljajo normalne količine dela. Prva kategorija posameznikov se lahko nezavedno ali zavedno in na simbolni ravni postavlja kot zgled pri (ponovnem) določanju delovnih oziroma produkcijskih norm ter posledično dosegajo kontra učinek – namesto motivacije znotraj delovnega okolja, je moč zabeležiti porast stresnih situacij – delo posameznikov, ki ne dosegajo njim primerljivih količin oziroma višje frekventnosti vključevanja v več delovnih procesov pa tretirajo kot napačno (prav tam). Znotraj sodelovnih okolij se lahko zavestno iskanje napak enega uporabnika prostora pri drugem opazi predvsem na neformalni ravni, saj je večina uporabnikov načeloma samostojno delujoča in relacijsko ni povezana v okviru dela za isto organizacijo ali konzorcij le-teh ter se zaradi tega težje beleži na formalni ravni. Iskanje napak v tem kontekstu je lahko na primer vidno tako, da določen posameznik drugega večkrat opozori na eno izmed njegovih dejanj (npr. dnevno neurejeno delovno mesto oziroma miza, ki jo največkrat uporablja) (osebno opazovanje, 13. oktober 2016).

<sup>292</sup> V kontekstu delovnega okolja določene organizacije se nesmotrna pravila nanašajo na (pre)počasno adaptacijo na nove razmere (npr. avtomatizacija določenih procesov) ter neprilagodljivost željam in zahtevam svojih zaposlenih (glej Hammer 1990). V kontekstu sodelovnega okolja se nesmotrna pravila nanašajo na nefleksibilnost organizacije, ki upravlja z določenim delovnim okoljem. Pogosto zaznani primer je na primer dopuščanje prekomernega hrupa (telefonski pogovori ali telekonferenčni klici, pogovor dveh ali več uporabnikov itn.) znotraj odprtega okolja, čeprav se večina uporabnikov strinja, da bi bilo potrebno hrup omejiti (glej Foertsch 2012; Bhatti 2013; Campbell 2014; Calisi in Stout 2015).

<sup>293</sup> Čeprav moramo potencialno ustrahovanje oziroma mobing znotraj delovnega okolja obravnavati celostno, je potrebno opozoriti, da je uporabnik v sodelovno okolje – čeprav je slednje diskutabilno glede na (med)relacije z drugimi uporabniki (npr. timi itn.) – načeloma vključen prostovoljno in da ga lahko kadar koli zapusti oziroma zamenja z drugim (Foertsch 2011b). V hipotetičnem primeru, da bi do ustrahovanja – ne glede na vzrok oziroma razlog za začetek le-tega (glej Einarsen 1999) – v kateri koli izmed oblik znotraj sodelovnega okolja dejansko prišlo (npr. nadlegovanje, zasmehovanje oziroma katera izmed drugih oblik izvajanja psihološkega pritiska enega

identifikacijo odkrite ali prikrite konfliktnosti ter jih z ustreznimi rešitvami osamiti. S tabelo 5.5 predpostavimo nekatere pogoste izvorne konfliktnosti znotraj sodelovnih okolij ter njihove vzroke in s tem osnujemo potencialne rešitve, ki pomagajo konfliktno situacijo osamiti ter jo izolirati.

**Tabela 5.5: Izvori in vzročnost konfliktnosti znotraj sodelovnih okolij**

<b>Izvor konflikta</b>	<b>Vzročnost konflikta</b>
(Pre)glasnost	<p>Skupna (so)uporaba odprtega delovnega prostora je lahko problematična z vidika uravnavanja jakosti glasov (glede na okolico preglasen govor ali pogovor z drugim uporabnikom, moteče mrmranje, sopihanje, vzdihovanje itn.) in navad posameznih uporabnikov (glasna uporaba tipkovnice, zvonjenje telefona, zvočni signali drugih multimedijskih naprav itn.).</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> upravljalec prostora lahko sodelovno okolje razdeli na predele, ki predvidevajo različne vedenjske vzorce ter s tem zvočno obremenjenost posameznega dela. Sodelovni prostori lahko tako vzpostavijo namenske tihe prostore ali prostore, kjer je govor in uporaba drugih zvočnih virov preprosto nesprejemljiva.</p>
(Ne)snažnost	<p>Uporabo skupnostnih prostorov lahko problematiziramo z vidika snažnosti oziroma čistoče posameznikov. Medtem ko bodo določeni uporabniki skupne prostore (npr. kuhinja) ohranjali čiste, lahko drugim skrb za čistočo predstavlja dodatno obremenitev. S tega naslova lahko med prvo in drugo skupino posameznih uporabnikov pride do nesoglasij, kar lahko vodi v nastanek konfliktno situacije. Zaradi nespoštovanja vzpostavljenih pravil (t.j. čistoča prostora) se lahko konflikt razvije tudi med upravljalcem sodelovnega prostora in določenim posameznikom.</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> mediator skupnosti lahko z aplikacijo določenih orodij (npr. skupnostni sestanek, individualna konfrontacija s problematičnim posameznikom itn.) poseže v genezo konfliktno situacije že na točki, ko začne določen uporabnik kazati znake odklonskega vedenja (t.j. neskrbnost za čistočo) v primerjavi z večinskim vzorcem ostalih uporabnikov.</p>
Izkoriščanje	<p>Pojav izkoriščevalske vloge lahko percipiramo različno, in sicer predvsem z vidika vrednot, ki jih vzpostavlja organizacijska kultura določenega sodelovnega prostora. Meja med kompenzacijo, prostovoljnim delom in dejanskim izkoriščanjem je tako lahko precej majhna, do slednjega pa največkrat nastopi v primeru, ko je za delovni proces obljubljen določen materialno ali monetarno (po)plačilo, vendar slednje kljub opravljenemu delu ni realizirano, je manjše ali za nedoločen čas odloženo.</p>

posameznika/kolektiva nad drugim), moramo opozoriti na potencialne posledice. Normandale in Davies (2002, 474) navajata psihosomatske simptome, kot so ponavljajoči se glavoboli oziroma migrene, razvoj anksioznosti, depresije, napadov panike in izguba apetita kot tudi spremenjene vedenjske vzorce kot so povečana raba tobačnih izdelkov in alkohola, zapiranje vase ter nenazadnje agresija. Ravno slednja lahko pospešeno pripelje do razvoja konflikta, ki vpliva tako na relacije in odnose med posamezniki, ki so posredno ali neposredno vključeni v konflikt kot tudi na spremenjeno klimo (glej Einarsen 1999).

	<p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> mediator skupnosti mora biti v primeru potencialno izkoriščevalskih pozicij previden, saj lahko to neposredno vpliva na nadaljnji razvoj ali ohranjanje vzpostavljenih vrednot in norm kulture sodelovnega prostora. Porast primerov izkoriščanja lahko ob nezamejitvi preide v ustaljen vedenjski vzorec oziroma sprejemljivo obliko vzpostavljanja ter realizacije skupnih delovnih procesov, kar rezultira v kompetentnosti, ki nastopi pred nemonetarnim sodelovanjem.</p>
Sodelovanje	<p>Uspešno in predvsem kvalitetno izvedeni projekti, ki zadovoljijo vse vpletene subjekte imajo navadno pozitiven učinek na skupnost. Nerealizirani, delno realizirani ali propadli projekti pa imajo lahko izrazito negativne posledice tako na vpletene kot tudi na širšo skupnost. V tem primeru se postavlja predvsem vprašanje, kaj se zgodi z oblikovanimi relacijami, kako se le-te oblikujejo v prihodnje ter kako potencialno zaporedna situacija propadlih oziroma nerealiziranih sodelovanj vpliva na obstoj ter razvoj organizacijske kulture sodelovnega prostora.</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> upravljalec skupnosti lahko v določenih in vnaprej usklajenih primerih sodelovanj nastopi kot neformalni nadzornik sodelovanj, ki se odvijajo znotraj določenega sodelovnega prostora. Čeprav je ta poseg vprašljiv, predvsem zaradi avtonomije sodelovanj, pa lahko mediator poskrbi za ustrezno tranzicijo oziroma normalizacijo relacij v primeru neuspešnega sodelovanja. Upravitelj skupnost lahko tako nastopi oziroma potencialno intervenira pred, med ali po procesu sodelovanja ter tako vsebinsko ali mnenjsko ne vpliva na razvoj ter potek sodelovanj.</p>
Različnost	<p>Ker so sodelovni prostori v osnovi odprte platforme, namenjene uporabi samostojno delujočih posameznikov, ki izhodiščno relacijsko niso vpeti v skupna omrežja, lahko predvsem ob večji koncentraciji uporabnikov iz različnih kulturnih okolij pride do nasprotij ter posledično nastanka konfliktnih situacij. Primer bi bila recimo politična korektnost (torej dispozicijske vrednote ali nasprotujoča si mnenja posameznikov) ter sprejemanja različnih kulturnih vzorcev posameznikov z različnih ozadij (npr. nošenje naglavne rute, stili oblačenja, govorice itn.).</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> izhodiščna implementacija vrednot enakosti in norme spoštovanja raznolikosti ter skrb mediatorja skupnosti za spoštovanje le-teh.</p>
Nezanesljivost	<p>Nezanesljivost posameznih uporabnikov lahko rezultira predvsem v konfliktu na relaciji uporabnik – upravljalec sodelovnega prostora. Nezanesljivost oziroma neizpolnjevanje pričakovanj je večplastni problem, ki nastopi v primeru, ko uporabnik prostora ne izpolni podane zaveze in s tem povzroči morebitne težave ali škodo.</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> jasna in predvsem vnaprejšnja določitev parametrov uporabe prostora (npr. skrb za prostor, opremo itn.).</p>
Odtujitev	<p>Na odtujitev lahko gledamo z več vidikov ter jo klasificiramo glede na njeno razsežnost. Z vidika vzpostavljanja konfliktnosti med dvema uporabnikoma je odtujitev lahko problematična že v primeru navideznečasne in nenapovedane izposoje določenega predmeta drugega uporabnika (npr. polnilca prenosnika), s katerim je prvi posameznik</p>

	<p>vstopil zgolj v formalni odnos, dočim vzpostavitev neformalne relacije ne moremo zaznati. Končno stopnjo odtujitve lahko označimo kot krajo, v kontekstu nastanka konflikta znotraj sodelovnega prostora pa je le-te potrebno izolirati, saj ima lahko dolgoročne posledice tako za skupnost, vzpostavljeno kulturo sodelovnega prostora kot tudi za samo prihodnost obstoja sodelovnega prostora.</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> v izhodišču postavljena jasna zamejitev o tem, kaj je skupno in kaj ne. Nekateri sodelovni prostori tako razpolagajo z brezplačno izposojajo tehničnih predmetov (npr. polnilci za prenosnike ali druge mobilne naprave, avdiovizualnimi pripomočki itn.). V primeru nastanka konfliktne situacije bodisi ob nepotrjeni izposoji bodisi v primeru dejanske kraje pa je potrebno tako situacijo čimprej nadzorovano razrešiti.</p>
Finance	<p>Uporabniki sodelovnega prostora imajo določene finančne obveznosti do upravljalca prostora, ki jih lahko v določenih primerih in ob predhodnem dogovoru poravnajo tudi na drug način (npr. uporaba modela časovne banke, kompenzacija s storitvami itn.). Konfliktnost na relaciji uporabnik – upravljalec lahko nastopi v primeru nespoštovanja obveznosti enega ali drugega.</p> <p><b>Minimizacija razvoja ali izolacija konflikta:</b> nujnost v izhodišču postavljenih pravil ter sklenitev dogovora o medsebojnem izpolnjevanju ter poravnavanju bodisi denarnih bodisi storitvenih obveznosti.</p>

Vir: povzeto in prirejeno po Hillman (2013); Waters–Lynch in Potts (2017)

Čeprav restavracijo zaupanja (*angl. trust repair*) obravnavajo številni avtorji smo primorani z vidika uravnavanja in obvladovanja nastajajočih, nastalih ali končanih konfliktnosti znotraj sodelovnih okolij posebno pozornost nameniti obnovi zaupanja s ciljem ohranjanja pozitivne klime (glej Gillespie in Dietz 2009), post–konfliktne restavraciji zaupanja z namenom obnove pozitivnih oziroma produktivnih relacij (glej Bottom in drugi 2002; Dirks in drugi 2009) ter zmanjševanjem in izolacijo negativnih učinkov<sup>294</sup> z namenom redukcije nadaljnje konfliktnosti (glej Shapiro 1991; Ren in Gray 2009). Pri aplikaciji načina reševanja konfliktov znotraj različnih delovnih okolij je potrebno upoštevati kulturno komponento in s tem umeščenost delovnega okolja v določeni prostor (Brew in Cairns 2004).

Proces splošne obnove zaupanja mora s tega vidika zaobjemati karakterizacijo vseh posameznikov znotraj skupnosti ter razumevanje umestitve konflikta, predvsem pa upoštevanje načina, na podlagi katerega je bil konflikt minimiziran ali izoliran. Bottom in drugi (2002, 498–499) v kontekstu možnosti restavracije medosebnih relacij trdijo, da so le-te obnovljive, vendar pa je za obnovo potrebna ponovna vzpostavitev medsebojne komunikacije (v primeru, da je

<sup>294</sup> Shapiro (1991) pod negativne afekte kategorizira občutje neenakopravnosti, nasprotovanje, neodpuščanje in zamero.



bila le–ta prekinjena) ter aplikacijo družbenih ritualov<sup>295</sup>, kot so obžalovanje in opravičilo s strani iniciatorja konflikta ter sprejem opravičila in odpuščanje s strani drugega udeleženca oziroma udeležene strani. Uspešno procesirana konfliktna situacija, njena razrešitev ter ponovna vzpostavitev odnosov lahko sodelovanje ne zgolj obnovi, marveč ga tudi okrepi (prav tam). Dirks in drugi (2009, 78) vzpostavijo model restavracije post–konfliktnih odnosov, ki zaobjema štiri temelje (slika 5.9).

**Slika 5.9: Proces restavracija post–konfliktnih odnosov**



Vir: povzeto po Dirks in drugi (2009, 78).

S transgresijo Dirks in drugi (prav tam) merijo na postopno prodiranje oziroma obnavljanje post–konfliktna situacije, ki temelji na obstoječi stopnji zaupanja ter kontakta, do katerega je prišlo med konfliktom. Transgresija vpliva na nadaljnjo prekinitev potencialnih elementov, ki bi lahko ponovno spodbudili konflikt ter iz tega izhajajoče popravilo nastale situacije, ki identificira še neurejene elemente (npr. ozadje konflikta) ter predvideva ukrepe za njihovo popravilo – torej bodisi povrnitev v prvotno bodisi v novo stanje. Zadnja stopnja procesa restavracije post–konfliktnih odnosov je tako obnova zaupanja med poprej sprtima stranema ter s tem revitalizacija odnosa.

Vloga upravljalca skupnosti je tako temeljna in predpostaviti gre, da težko govorimo o obstoju sodelovnih skupnosti, kjer je vloga upravljalca skupnosti zreducirana zgolj na upravljanje fizičnega sodelovnega prostora, čeprav je potrebno takšno trditev potrditi ali ovreči z ustrežno metodologijo. Zdi se, da lahko na tem mestu delno potrdimo prvo in drugo hipotezo, saj sodelovna okolja omogočajo vzpostavitev optimalnih pogojev za pričetek interakcije med

<sup>295</sup> Ren in Gray (2009) rituale, katerih namen je restavracija oziroma obnova in ponovna vzpostavitev relacij po končanem konfliktu imenujeta tudi restavracijski rituali (*angl. restoration rituals*).

posamezniki, za kar je potrebno vzpostaviti voden mediacijski mehanizem. Prav tako pa sodelovna okolja ravno preko upravljalca skupnosti spodbujajo interakcije ter osnujejo sodelovanja med uporabniki prostora. Kljub temu pa na tej točki še ne moramo podati preprostega zaključka, saj smo pred prehodom na kvantitativni del našega dela primorani preučiti še nemoderirana orodja povezovanja ter spontane interakcije med uporabniki sodelovnih okolij.

S tega vidika moramo identificirati t.i. katalizatorje skupnosti, torej orodja znotraj sodelovnega okolja, ki posredno spodbujajo razvoj interakcij ter s tem medosebnih odnosov med člani skupnosti oziroma uporabniki prostora. Pri teh gre torej za nemoderirani del uravnavanja skupnosti ter spodbujanja interakcij, ki se jih doseže z umestitvijo določenih objektov (npr. pohištva, tehničnih elementov itn.) v sodelovno okolje oziroma z ustrezno adaptacijo prostora (npr. odprta, fizično neločena zasnova).

#### **5.4.2 Spodbujanje interakcij med uporabniki – Vloga katalizatorjev skupnosti**

Za spodbujanje spontanih interakcij med uporabniki sodelovnega okolja je ključna vzpostavitev stičnih točk oziroma mest naključnih srečanj (*angl. collision points*) (glej Waber in drugi 2014). Odprta (so)delovna okolja lahko znotraj svojega prostora umestijo stične točke, namenjene spodbujanju neformalne in spontane interakcije med uporabniki prostora, ki jih ločimo na analogne<sup>296</sup> in tehnološke<sup>297</sup> katalizatorje skupnosti. Sodelovni prostori tako stremijo k vzpostavitvi stičnih točk, ki spodbujajo spontana pozitivno naravnana srečanja (*angl. serendipity*). Le-ta so dosežena z umestitvijo točk znotraj za to predvidenih območij, ki so načeloma (npr. znotraj domačega bivanjskega okolja oziroma prvega življenjskega prostora) po večini predmet individualne rabe oziroma rabe pretežno zaprtega kroga posameznikov (npr.

---

<sup>296</sup> Med analogne objekte uvrščamo predvsem souporabljene elemente v obliki funkcionalnega pohištva ali ostale pisarniške elemente.

<sup>297</sup> Med tehnološke elemente uvrščamo manjše naprave, kot je na primer aparat za pripravo kave, ter visokotehnološka namenska orodja za spodbujanje interakcij. De Souza (2016) ob tem navaja robotiziran statični element imenovan *Marco*, ki ob uporabi učeče se umetne inteligence stopa v kontakt z uporabnikom izbranega sodelovnega okolja. Uporabnika izbere glede na njegovo bližino, njegovo počutje pa oceni na podlagi rabe biometričnih senzorjev, ki na osnovi zbranih podatkov ocenijo predviden kognitivni odziv glede na trenutno stanje in počutje. V vzgib spodbujanja interakcij robot *Marco* deluje kot povezovalni element z deljenjem izhodiščnih, nesenzibilnih podatkov (npr. partikularni ter javni interesi določenega posameznika) med uporabniki prostora. S tega vidika robotiziranega spodbujevalca interakcij težko uvrstimo zgolj v kategorijo statičnih katalizatorjev skupnosti, saj gre za hibridno interaktivno orodje moderacije. Prav tako pa raba umetne inteligence odpira vprašanje avtomatizirane moderacije, ki bi lahko znotraj (so)delovnih prostorov nastopila v obliki integralnih elementov.

družine, prijateljev itn.)<sup>298</sup>. Trend souporabe fizičnih dobrin se je v zadnjih letih vzporedno z razvojem ekonomij souporabe še okrepil (Bouncken in Reuschl 2016) ter tako hitro populariziral<sup>299</sup>.

Znotraj klasičnih, zaprtih ali polzaprtih delovnih okolij z razdeljenimi in medsebojno ločenimi oddelčnimi enotami so stičišča neformalne interakcije in komunikacije nastopila ob samostojno stoječih pohištvenih elementih ali pisarniških območjih, kjer so se delavci spontano srečevali. Ob tem je največkrat šlo za že omenjene objekte kot sta vodna fontana in fotokopirni stroj (Fayard in Weeks 2007) ali pa za določena območja, kot sta na primer čajna kuhinja ali prostor za odmor (Penn in drugi 1999). Znotraj teh območji je (bilo) mogoče naleteti na večjo koncentracijo objektov in predmetov, ki spontano ali načrtno spodbujajo komunikacijo med posamezniki v prostoru (Waber in drugi 2013). Prav tako pa se spontana komunikacija večkrat odvije v skupnostnih prostorih, kjer morajo posamezniki na zeleno (po)čakati (npr. napitek ali prigrizek, fotokopijo, dokumentacijo itn.) oziroma se srečujejo naključno (Hua in drugi 2010, 433). S tega vidika katalizatorje skupnosti razdelimo na celovite prostorske, kamor umestimo kavarniško območje sodelovnega okolja ali podoben namenski prostor<sup>300</sup>, ter posamezne prostorske elemente, ki so lahko v prostor umeščeni bodisi samostojno bodisi so komplementarni del funkcionalne zasnove<sup>301</sup>.

Večina sodelovnih prostorov ima podobno kot ostala pisarniška okolja čajno kuhinjo oziroma kavarniški razdelek z bodisi postrežnim<sup>302</sup> bodisi samopostrežnim barom (Balakrishnan in

---

<sup>298</sup> Primer iz ljubljanskega *Poligona* kaže na vzpostavitev t.i. izmenjevalnice oblačil. Šlo je za preprosto postajo v obliki železne kletke, na kateri so bila obešena oblačila namenjena menjavi. Vzpostavljen sistem temelji na vrednoti enakovredne blagovne menjave (vsi kosi so – ne glede na znamko, velikost in potencialno znano tržno vrednost – vrednoteni enako, in sicer po sistemu ena za ena) (osebno opazovanje, 4. december 2015). Namen t.i. izmenjevalnice ni bil zgolj spodbujati uporabnike prostora k souporabi in s tem k trajnosti rabi oblačil, marveč spodbujati pretok oblačil kot samoumevnih in predvsem osebnih dobrin. S tem se je znotraj prostora spodbujala vrednota tako souporabe kot tudi enakovredne blagovne menjave, posamezniki pa so izmenjevalnico kasneje dojeli še kot stično točko, predvsem ob procesu dejanske izmenjave ter v sklopu povezanih dogodkov (osebno opazovanje, 12. februar 2017).

<sup>299</sup> S popularizacijo souporabe ne merimo zgolj na vedno večje število sodelovnih prostorov na domačih tleh in širše po svetu, marveč na zmeraj večje število obstoječih namenskih prostorov, ki spodbujajo souporabo. Eden izmed takih primerov je že omenjena ljubljanska *Knjižnica reči*, ki spodbuja souporabo predmetov načelne individualne rabe (npr. kuhinjski pripomočki, orodje, pripomočki za rekreacijo) ter s tem posredno vpliva na zmanjšanje hiperkonzumacije ter materialne potrošnje.

<sup>300</sup> Nekatera sodelovna okolja imajo določene prostore oziroma dele celotnega prostora, ki so namenjeni izbrani rabi, kot sta na primer sprostitve ali meditacija. Spet druga, predvsem večja sodelovna okolja lahko v svoje prostore umestijo elemente, ki imajo zgolj funkcijo sprostitve ali spontanega stičišča.

<sup>301</sup> Primer funkcionalne zasnove je modularno pohištvo.

<sup>302</sup> Kavarniška okolja z osebjem za strežbo so pogosta predvsem v večjih sodelovnih prostorih, ki poleg napitkov nudijo tudi prehranske izdelke. Primera opazovanja iz berlinskega *Ahoy-a* kot tudi v istem mestu nahajajočega se sodelovnega prostora *betahaus* kažeta, da strežno osebje pogosto zavzame tudi vlogo upravljalca skupnosti,

drugi 2016). Sodelovni prostori so namreč oblikovno zasnovani tako, da zajemajo pozitivne aspekte družabnih okolij, kot so kavarniški prostori, namenjenih predvsem ohranjanju starih ter tkanju novih neformalnih relacij (De Guzman in Tang 2011, 41). Tretji življenjski prostori naj bi po Oldenburgu (1989) omogočali redno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji, prav tako pa bodo v prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postali središča za nastanek skupnosti. Rosenbaum (2006) je mnenja, da odjemalci, uporabniki in ostali deležniki tretjih življenjskih prostorov ne uporabljajo le-teh zgolj zaradi potrebe po določeni materialni oziroma živilski dobrini (npr. topli napitki, ki jih nudijo kavarniški prostori), marveč predvsem, da izpolnijo svojo potrebo po druženju, kolegialnosti ter emotivni podpori.

Sodelovni prostori želijo tako z umestitvijo kavarniškega prostora znotraj delovnega okolja doseči več učinkov:

- prvič, z umestitvijo kavarniškega prostora se znotraj sodelovnega okolja določi območje, ki spodbuja uporabnike k vedenjskim vzorcem podobnim tistim, ki ga imajo znotraj eksternih kavarn oziroma k neformalnim sproščenim interakcijam;
- drugič, kavarniški prostori omogočajo hibridizacijo (so)delovnega okolja ter centralizacijo storitev do te mere, da za uporabnike združuje tako formalizirana delovna območja kot tudi neformalni prostor za oddih, kar pomeni, da se uporabniki v prostorih zadržujejo dlje časa<sup>303</sup>;
- tretjič, kavarniški prostori omogočajo dodatni priliv dohodkov ter včasih predstavljajo glavno profitabilno komponento sodelovnega okolja (Foertsch 2017).

---

predvsem z vidika povezovanja in uravnavanja komunikacijskih tokov med uporabniki prostora, prav tako pa skrbijo za njihovo motivacijo ter pozitivno klimo znotraj sodelovne skupnosti (osebno opazovanje, 15. januar 2016).

<sup>303</sup> Večinski delež uporabnikov ljubljanskega *Poligona* kaže tendenco, da se v prostorih zadržujejo od zgodnjih dopoldanskih do večernih ur oziroma ostajajo vpeti v skupnostne aktivnosti, kot sta na primer udeležba športnih aktivnosti (plavanje, plezanje) ali obiska kulturnih dogodkov (koncerti, razstave) (osebno opazovanje, 15. november 2016).

Slika 5.10: Stična točka s kavarniškim prostorom znotraj ljubljanskega Poligona



Vir: arhiv Zavoda Poligon (b.d.).

Samopostrežni kavarniški prostor je pogosto integriran v odprto okolje sodelovnega centra ter s tem prehodni, kar pospešuje fluktuacijo ter ne omejuje krožnega pretoka uporabnikov (slika 5.10). Določeni del prostora tako vsebuje ključne komponente, ki omogočajo enostavno samopostrežbo izbranega napitka. Kavni aparat kot objekt souporabe pospešuje pretok neformalnih informacij ter spodbuja uporabnike pisarniškega okolja k spontanim interakcijam (Twidale 2005)<sup>304</sup>. Prav tako lahko k spontani interakciji pripomore raba skupnih predmetov

<sup>304</sup> Ponovno uporabimo primer iz ljubljanskega Poligona. Glavni kavni aparat je lociran pri osrednji stični informacijski točki pri vhodu v prostor. Kavni aparat (model Jura F7) je bil s strani operativne ekipe namensko izbran tako, da omogoča kompleksnejšo in raznoliko pripravo kave, kar rezultira v pogostejši medsebojni pomoči uporabnikov kot tudi upravljalcev skupnosti (osebno opazovanje, 2. junij 2014). Prav tako se uporabniki pogosteje zapletejo v medsebojno komunikacijo, ki se začne s skupnim imenovalcem, nanašajočim se bodisi na delovanje ali nedelovanje kavnega aparata (npr. »kavni aparat spet ne deluje«, »ponovno sem imel težavo pri pripravi kave«, »penilec mleka se je danes že drugič zamašil«) (osebno opazovanje, 18. junij 2014) bodisi na izbiro kave (npr. »ponovno so zamenjali vrsto kave«) (osebno opazovanje, 14. april 2015). V tem kontekstu lahko tematiko okoli obravnavanega kavnega aparata označimo kot spodbujevalca pogovorov (*angl. conversation starter*) oziroma strateško aplikacijo, katere namen je spodbujanje nastanka izhodiščnih relacij (Borges in Baranauskas 2003, 52), ki vodijo v pospešeno vključevanje posameznih uporabnikov sodelovnega prostora v novonastala oziroma že obstoječa omrežja. Podobno metodologijo spodbujanja z uporabo kavnega aparata, namenjenega souporabi uporabnikov, lahko zasledimo tudi v drugih evropskih sodelovnih prostorih kot so na primer *ImpactHub* v češki Pragi (osebno opazovanje, 15. februar 2012), *Raumstation* v nemškem Leipzigu (osebno opazovanje, 4. marec 2014) in *DarbaVieta* v latvijski Rigi (osebno opazovanje, 12. maj 2015).

kot so na primer skodelice za kavo ali čaj<sup>305</sup> (Kao in Schmandt 2014) ter ostali kavarniški elementi oziroma kuhinjski pripomočki<sup>306</sup>. Predvsem pa je ključen način plačila, temelječ na zaupanju, ki ostaja osrednji element sodelovnih skupnosti (Moriset 2014). Bateson in drugi (2006) v kontekstu nereguliranega samoplačniškega sistema znotraj delovnih okolij izpostavljajo dva mehanizma za ohranjanje plačilne discipline. Prvi temelji na spodbujanju recipročnosti na relaciji (delovno) okolje – posameznik, kar je doseženo z občutkom pripadnosti, drugi pa je osnovan na potencialni represiji, ki temelji na nadzoru.

Bateson in drugi (prav tam) v tem kontekstu izpeljejo eksperimentalno študijo, s katero potrdijo hipotezo o kooperativnih vedenjskih vzorcih posameznika, ki ob indirektnem nadzoru deluje konformistično ter v skladu s pričakovanji. Graf 5.2 prikazuje potek desettedenske študije samopostrežnega bara znotraj izbranega pisarniškega okolja<sup>307</sup>, ki predvideva denarni prispevek za mleko ob samopostrežbi toplega napitka v za to namenjeno posodo, nad katero so Bateson in drugi (prav tam) v izmeničnih tednih menjali podobe cvetja ter človeških oči. V lihih tednih, ko so posamezniki med pripravo napitka opazovali sliko človeških oči oziroma fotografsko podobo neposrednega pogleda, se je plačilna disciplina zaznavno povečala, in sicer zaradi perceptivne zaznave posameznikov, da so v trenutku transakcije opazovani oziroma nadzorovani. Slednje je pri posameznikih spodbudilo skrb za lastni ugled, katerega odklonsko dejanje v obliki neplačevanja za uporabljene kolektivne dobrine bi bilo nezaželeno ter s tem za posameznika tudi potencialno škodljivo (prav tam).

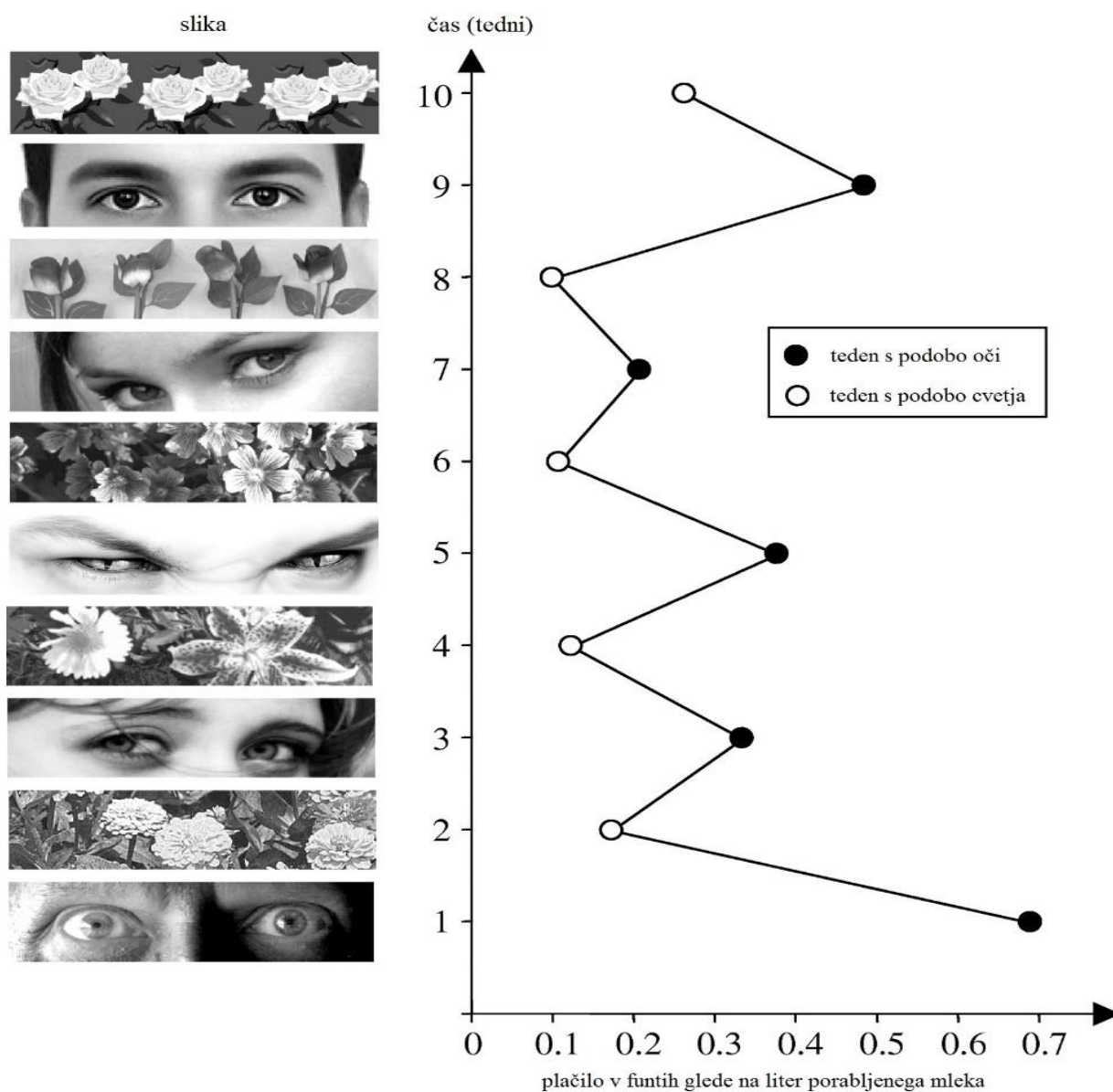
---

<sup>305</sup> Kao in Schmandt (2014) izpostavljata prototip elektronskih skodelic *MugShots*, katerih sekundarna funkcija je spodbujanje interakcije med njenimi uporabniki. Omenjene skodelice imajo namreč vkomponiran grafični vmesnik, ki vizualizira uporabnikovo trenutno počutje ali njegove interese. Slednje naj bi po izhodiščni študiji avtorjev spodbujalo posamezne uporabnike pisarniškega okolja h komunikaciji, saj grafični vmesnik vizualizira izhodiščno tematiko morebitnega pogovora, poleg tega pa uporaba skodelice podaja sporočilo, da je uporabnik na odmoru ter posledično dostopnejši za vzpostavitev znanstva ter s tem neformalne relacije (prav tam).

<sup>306</sup> V primeru ljubljanskega *Poligona* sta to posodica za pripravo zelenega čaja, ki jo souporablja več (navadno istih) posameznikov (osebno opazovanje, 5. april 2017).

<sup>307</sup> Oddelek za psihologijo, *Univerza Newcastle*.

**Graf 5.2: Kooperativno vedenje in posredni nadzor z uporabo selektivnih vizualnih vsebin**



Vir: povzeto po Bateson in drugi (2006).

Na podlagi opisanega je torej vprašljiva vključitev nenadzorovane ter samopostrežne kavarniške površine znotraj sodelovnega okolja. Vendar pa primer ljubljanskega sodelovnega okolja *Poligon* kaže na pozitivno kooperativno vedenje, ki izhaja iz občutka pripadnosti izbrani skupnosti ter večinske identifikacije s prostorom (osebno opazovanje, 27. februar 2017). Posameznik si postreže izbrani napitek ter v za to namenjeno posodo nameni vnaprej določen

znesek<sup>308</sup>, pri tem pa ni nadzorovan ne s strani operativnega osebja kot tudi ne s strani upravljalcev skupnosti. Ob odprtju prostora je bilo skupnosti sporočeno<sup>309</sup>, da samopostrežni bar temelji na zaupanju ter nenadzorovani samoplačniški disciplini, ki rezultira v količinski zalogi napitkov ter ponudbi, morebitni presežek pa se nameni skupnostnemu potrošnemu materialu (npr. sanitarni in pisarniški material) oziroma investiciji v prostor (npr. boljše ozvočenje itn.) (osebno opazovanje, 17. februar 2014).

Plačilna disciplina posameznikov je bila v obdobju treh merenj pozitivna oziroma presežna<sup>310</sup>, kar indicira na že omenjeno stopnjo pripadnosti uporabnikov in vzpostavljenega zaupanja – tako do sodelovnega okolja kot tudi drugih uporabnikov<sup>311</sup>. Slednje predstavlja temelj za nadaljnji razvoj pozitivno usmerjenih interakcij med posamezniki; do kooperacije med posamezniki namreč pride zgolj v razmerah, ko je medsebojno zaupanje veliko (Rus 2008). Ob tem pa je potrebno vnovič opozoriti, da zaupanja zaradi strogih pogojev vzpostavitve ni mogoče enačiti s sodelovanjem, saj slednje od vseh udeleženih posameznikov zahteva, da se prostovoljno podredijo predhodno dogovorjenim pogojem transakcije ter se s tem odrečejo oportunističnemu vedenju (prav tam), ki meri na maksimizacijo lastnih koristi.

Stopnjo pripadnosti smo v opazovanih sodelovnih okoljih lahko spremljali tudi s stopnjo skrbi za sodelovni prostor oziroma dovezetnost uporabnikov do spoštovanja izhodiščnih pravil, kot je na primer čistoča souporabnih površin ter elementov. Sodelovni prostori imajo poleg (samo)postrežnih barov tudi kuhinjske površine, kjer lahko posameznik po uporabi počisti uporabljene kavne šalice, kozarce ter ostalo. V nasprotju s plačilno disciplino posameznikov, pa je skrb za čistočo v primeru opazovanih sodelovnih okolij v diametralnem nasprotju, kar se odraža predvsem z nepravilno ločenimi odpadki, nepomito posodo ter splošno nizko stopnjo skrbnosti za čistočo skupnih površin. Sodelovna okolja tako vzpostavljajo skupna pravila v obliki smernic, po katerih naj bi se ravnali uporabniki prostorov. V primeru praškega *Locusa*

---

<sup>308</sup> Okvirne cene so razdeljene na dva segmenta, in sicer za uporabnike sodelovnega prostora (t.i. prebivalce) ter njegove obiskovalce. Predvidena plačila so za uporabnike *Poligona* v povprečju 50% nižja kot za zunanje obiskovalce (osebno opazovanje, 27. februar 2017).

<sup>309</sup> Gre torej za neformalizirana ter nezapisana pravila.

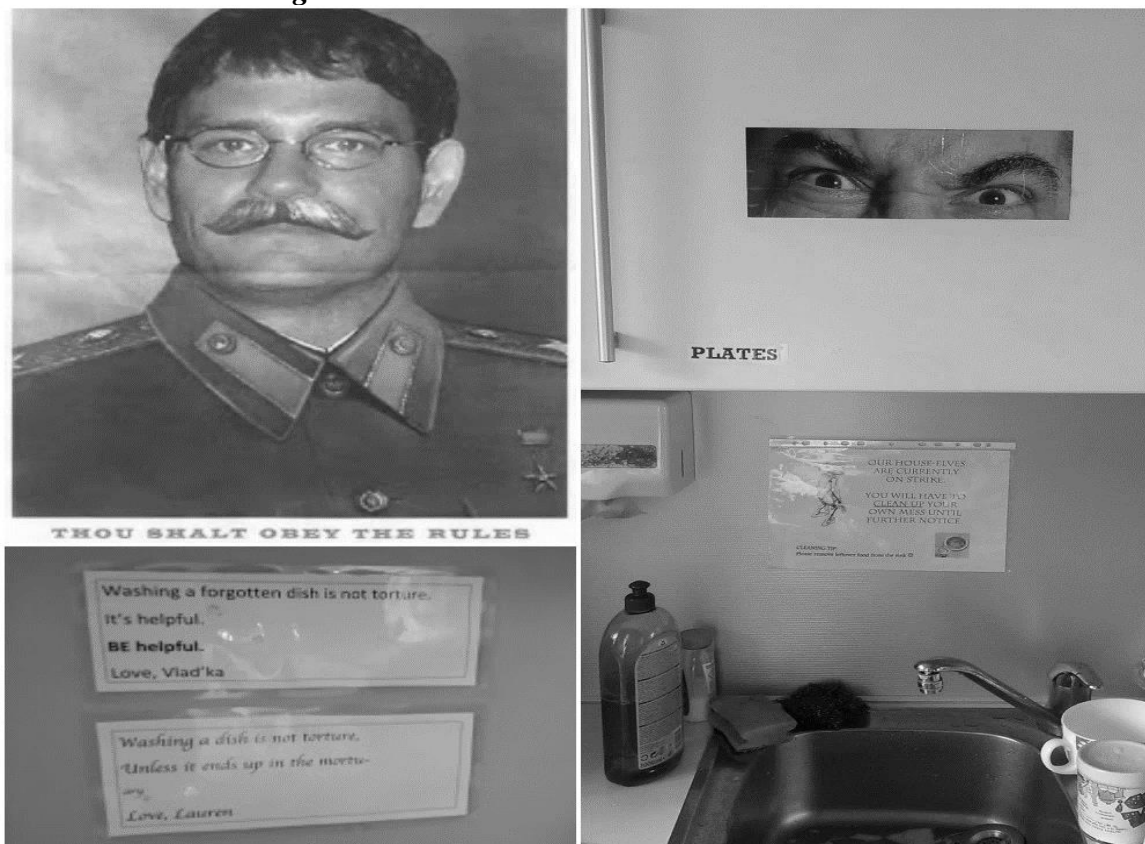
<sup>310</sup> Plačilna disciplina uporabnikov je bila med leti 2014 in 2017 letno merjena v drugi polovici leta, in sicer s sprotnim popisom izdatkov ter prihodkov. V letu 2014 je bil povratek investicije 123% (osebno opazovanje, 3. november 2014), v letu 2015 134% (osebno opazovanje, 5. november 2015), v letu 2016 pa 139% (osebno opazovanje, 2. november 2016).

<sup>311</sup> Posamezni uporabniki *Poligona* namreč kavarniški prostor razumejo kot kolektivno last, plačilo za napitke pa kot nadomestilo za nakup nove zaloge. Finančni presežki so tako razumljeni kot kolektivno dobro, plačilna nedisciplina pa kot škodovanje skupnosti (osebno opazovanje, 5. november 2015).



ter ljubljanskega *Poligona* smo lahko opazovali dopolnitev pravil z vizualnimi vsebinami, ki sledijo kognitivni logiki identifikacije problema ter spodbujajo uporabnike h konformističnemu vedenju (slika 5.11). V prvem primeru se je v kuhinjskem predelu na vidnem mestu izpostavilo podobo lastnika prostora ter upravljalca skupnosti, ki je bil prikazan v humorni podobi avtoritarne figure, kar negira decentralizirano vlogo sodelovnega prostora, kjer upravljalet skupnosti nastopa kot moderator in ne kot vodja. Tendenca posameznikov do čistoče se je v prvem mesecu zaznavno zvišala, predvsem pa so uporabniki prostora po večini vizualno podobo percepirali kot opozorilo ter ne kot poskus posredne represije (osebno opazovanje, 12. januar 2017). Podoben pristop je bil uporabljen v primeru ljubljanskega *Poligona*, kjer se je znotraj kuhinjskega področja uporabilo vizualno podobo oči glavnega upravljalca skupnosti. Uporabniki prostora so poročali o občutjih stalnega nadzora (osebno opazovanje, 15. marec 2017) ter panoptikuma (osebno opazovanje, 16. marec). V tednu po aplikaciji vizualne podobe pogleda se je čistoča kuhinjskega prostora zaznavno dvignila (osebno opazovanje, 20. marec 2017).

**Slika 5.11: Posredni nadzor z uporabo selektivnih vizualnih vsebin – Primer sodelovnih prostorov *Locus* in *Poligon***



Poleg namenskega območja pa med katalizatorje skupnosti uvrščamo tudi posamične elemente, katerih vloga nastopa pri spodbujanju kolektivne zavesti. Pohišstvo znotraj sodelovnih okolij oblikovno stremi k enoviti površini, ki spodbuja souporabo prostora, medtem ko so partikularni elementi tisti, ki uporabnike spodbujajo k skupnostnim usmeritvam, temelječih na vrednotah organizacijske kulture izbranega sodelovnega prostora. Postavitev funkcionalnega pohišstva namreč spodbuja ali omejuje interakcijo med posamezniki, vzpetimi v določeno delovno okolje (Zweigenhaft 1976). Ob tem spomnimo na eksponentni padec frekventnosti komuniciranja z večanjem medsebojne razdalje med posamezniki, vpetimi v določeno delovno okolje (Allen 1977). Izhodiščna postavitev pohištvskih elementov znotraj sodelovnega prostora je tako postavljena z namenom spodbujanja pretoka uporabnikov ter frekventnosti medsebojnih interakcij. V primeru začasnih in medsebojno relacijsko nepovezanih uporabnikov sodelovnih prostorov, ki delovne površine uporabljajo v kratkem časovnem obdobju, pa lahko fleksibilnost delovnih mest pospešuje spontano medosebno – ob predpostavki, da posamezniki na vsakodnevni ravni zamenjajo svojo delovno pozicijo – interakcijo in s tem kroženje. Naključna izmenjava na delovnih mestih tako s potenciranjem spontanih interakcij vodi v pospešeno nastajanje omrežij oziroma vključevanje novih in relacijsko še nepovezanih posameznikov v nova, kar je ključno za razvoj sodelovne skupnosti.

Pokazali smo, da so orodja tako moderiranega kot tudi spontanega povezovanja ključna za obstoj in razvoj določene skupnosti, predvsem pa za njen vpliv v lokalnem okolju. Prav tako beleženi podatki longitudinalne študije z opazovanjem kažejo na to, da optimalne pogoje sodelovnega okolja določajo prav orodja moderacije, saj posamezniki prostore uporabljajo z namenom interaktivnosti, povezovanja ter sodelovanja z ostalimi uporabniki. Namen vzpostavljenih sodelovanj pa ni zgolj ustvarjane profitno orientiranih vsebin, marveč se v družbo vključujejo tudi proaktivno. Ob tem se vzporedno odpira vprašanje odprtosti sodelovnih okolij z vidika stopnje prepustnosti skupnosti ter odprtosti do vključevanja zunanjih posameznikov, ki pa niso uporabniki izbranega prostora. Sodelovne prostore lahko namreč obravnavamo kot relativno odprta območja, ki lahko znotraj lokalnega okolja igrajo kolektivno proaktivno vlogo ter stremijo k določenim spremembam (Brown 2017, 113). S te perspektive smo primorani sodelovne prostore ter skupnosti znotraj le-teh obravnavati z vidika tako individualne kot tudi kolektivne družbene odgovornosti.

## 5.5 Sodelo kot individualna in kolektivna družbena odgovornost

»Lahko se zgodi, da skupnost ne bo predstavljala zloga 'so' v besedi 'sodelo'.«

– Tim Butcher, 2013

Na popularizacijo sodelovnega modela in hitro odpiranje novih sodelovnih prostorov v zadnjem desetletju smo že večkrat opozorili ter vzporedno obravnavali demografske in tehnološke vplive na skokovito rast njihovega števila. Kot smo nakazali znotraj poglavja o zgodovini razvoja sodelovnega modela, so sodelovna okolja vzknila kot od spodaj navzgor vzpostavljena podporna okolja, katerih izhodiščni namen je bilo oblikovanje in artikulacija tako homogenih kot heterogenih skupnosti hitro rastočega razreda aktivno delujoče populacije fleksibilnih delavcev. Ker so bili le-ti v obdobju prvega vala ekonomske recesije po letu 2009 izpostavljeni težkim pogojem na nestabilnih, predvsem pa hitro spreminjajočih se trgih, lahko sodelovna okolja razumemo kot katalizatorje skupnosti samostojno delujočih posameznikov z osrednjim namenom spodbujanja vzpostavitve sodelovanj in vključevanj v nova omrežja, optimizacije in učinkovitejše realizacije delovnih procesov ter predvsem potenciranje posameznikovih možnosti za dostop do kapitalskih tokov. Sodelovne prostore lahko tako označimo kot okolja opolnomočenja, ki nosijo kolektivno družbeno odgovornost. Znotraj poglavja izpostavljamo dve perspektivi družbene odgovornosti, ki pritičejo sodelovnim okoljem: medtem ko gre na makro ravni predvsem za kolektivizacijo mnenjskih idealov družbenega segmenta samostojno delujočih posameznikov oziroma prekarcev<sup>312</sup>, gre na mikro ravni za partikularno izoblikovane usmeritve ter doseganje izbranih ciljev, osnovanih na potrebah okolja, kjer se določen sodelovni prostor nahaja.

Za namene razumevanja družbene odgovornosti izbrane organizacije in vpliva na njeno okolico ter družbo lahko v obravnavanem kontekstu uporabimo piramido družbene odgovornosti, ki prikazuje štiri komplementarna področja, in sicer področje ekonomske, zakonske, etične ter filantropske oziroma prostovoljne odgovornosti (Carroll 1991). Carroll (prav tam) piramido sicer vzpostavlja za razumevanje korporativne družbene odgovornosti, vendar je njegov model aplikabilen tudi na manjše in srednje velike organizacije, ki upravljajo z določenim (so)delovnim prostorom. Družbena odgovornost namreč izhaja iz moči, ki jo organizacije

---

<sup>312</sup> Primer tega je evropsko transnacionalno gibanje prekarcev, ki je komplementarni del gibanja *European Freelancers Movement*.

generirajo bodisi v širši družbi bodisi v lokalni skupnosti – sodelovna okolja se tako ne manifestirajo zgolj kot delovni prostori, ki jih lahko posameznik uporabi za optimalno izvedbo zadanih delovnih procesov, marveč skozi sistem norm in vrednot vzpostavljajo skupnost, temelječo na oblikovani organizacijski kulturi. Kultura posameznega delovnega prostora vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano oziroma kolektivno rešiti (Mesner Andolšek 1995, 75). Kolektivno odzivanje na skupno identificirano problematiko pomeni stremeti k optimalnemu delovnemu okolju, ki pospešuje formulacijo relacij med uporabniki ter s tem potenciranje poslovnih oziroma delovnih procesov na trgu dela (glej Orel 2014), kar je ob predpostavki rabe sodelovnih prostorov s strani prožnih delavcev ključnega pomena.

Fleksibilizacija dela nosi številne negativne značilnosti, predvsem z vidika izhodiščnega položaja (samo)zaposlenega delavca oziroma prekarca. Strukturne spremembe, do katerih so pripeljale širjenje trgov, njihova fleksibilizacija, tehnološki razvoj ter drugi dejavniki, so prinesle procese preoblikovanja produkcije ter s tem dela in delovnih procesov (glej Beck 2001). Delo je po Ignjatoviću (2002) v preteklosti predstavljalo močno identifikacijsko točko za posameznika ter njegovo eksistenčno varovalo, v obdobju fleksibilizacije dela kot družbene spremembe prilagajanja lastnemu delovanju in vzporednim posledicam pa fleksibilizacija dela za posameznika predstavlja tveganje. Ignjatović (2002, 42) to fleksibilizacijo razume kot ukrep hitrejšega prilagajanja in (od)reagiranja na nove informacije iz okolja, ki odstranjujejo ovire za delovanje idealnega trga delovne sile, kar je predvsem posledica uveljavitve ekonomije na poziv ter iberizacija dela (glej Kuhn 2016). Sodelovni centri tako s svojo proaktivno družbeno vlogo pogosto postajajo središča družbene odgovornosti.

Spodnja plast piramide, torej področje ekonomske odgovornosti, predstavlja bazično in eksistenčno področje, ki od organizacije zahteva finančno vzdržnost in profitabilnost. Naslednje, prav tako bazično, se predstavlja področje zakonske odgovornosti, ki od organizacije zahteva spoštovanje zakonov in pravnih okvirov družbe. Drugi dve področji – področje etične odgovornosti ter filantropične odgovornosti – po Carrollu (prav tam) za organizacijo nista eksistenčni, marveč predstavljata dodano vrednost njenega delovanja. Etična odgovornost zaobjema stremenje k zagotavljanju, promoviranju ter spodbujanju etičnosti lokalne ali širše družbe, medtem ko je filantropična odgovornost bazirana na kolektivnih akcijah ter vračanju resursov nazaj v družbo.

Vendar pa je model za obravnavano področje problematičen, saj je profitabilnost večine manjših, nefranšiznih sodelovnih okolij vprašljiva (Moriset 2014), čeprav naj bi 72% vseh okolij v povprečju postalo profitabilnih po prvih dveh letih obstoja (Foertsch 2011c). Največji delež prihodkov prihaja z naslova oddaje delovnih površin uporabnikov, sledijo prihodki z naslova oddaje prostora, morebitne kavarniške ponudbe ter prihodki z naslova dodatnih storitev (Radenković in drugi 2016, 5). Kljub temu lahko prihodki določenega sodelovnega okolja močno nihajo glede na njegovo demografsko predispozicijo ter prostorsko umeščenost (glej Perčič in drugi 2015). Prav tako je lahko vprašljivo področje zakonske odgovornosti, posebno specializiranih in v tem kontekstu še ne dobro raziskanih polj, kot je na primer aspekt intelektualne lastnine in njegove potencialne kraje oziroma skupnostne rabe<sup>313</sup> ali pa nadaljnje oddaje prostora v podnajem<sup>314</sup> (glej Slater 2015; Zuwerink 2016).

Glede na model, ki ga je postavil Carroll (1991), lahko odgovornost izbrane organizacije (ki v našem kontekstu upravlja z določenim sodelovnim okoljem) razdelimo na dve dimenziji, in sicer na notranje ter zunanje dimenzije družbene odgovornosti. Pod slednje spadajo kontekstualizacija v lokalno skupnost, tesna prepletenost z/s (lokalnimi) partnerji, skrb za človekove pravice ter skrb ne zgolj za lokalne, marveč tudi za globalne okolijske vidike<sup>315</sup>. Pod prvo kategorijo, torej notranje dimenzije družbene odgovornosti, pa uvrščamo skrb za zdravje in dobrobit (svojih) deležnikov, prilagajanje spremembam oziroma zahtevanim potrebam deležnikov ter upravljanje z danimi naravnimi viri (glej Dahlsrud 2006). Hafner Fink in Uhan (2016, 236) nas na tem mestu opozorita, da je za današnje obdobje (kulturnega) postmodernizma značilna postmaterialistična usmeritev, kjer je v ospredju posameznik, njegova svoboda, socialni stiki, osveščenost o varstvu okolja, varovanje pravic marginaliziranih skupin, interakcija s podobno mislečimi ter predvsem večplastno ustvarjalno

---

<sup>313</sup> V primeru od spodaj navzgor vzpostavljenih sodelovnih prostorov, kjer je skupnost tista, ki je določen prostor oblikovala ter ga morebitno tudi poimenovala ter kasnejše profitabilnosti, ki pripelje do odločitve upravljalcev prostora ter zakonitih zastopnikov organizacije, ki pa v danem primeru ne vključuje članov skupnosti v lastniško skupnost, da prostor prodajo, se postavlja vprašanje, kdo je intelektualni lastnik znamke in celostne podobe ter ali je v takšnem primeru skupnost upravičena do odškodnine?

<sup>314</sup> V primeru sodelovnih okolji se problematizira vprašanje nadaljnje oddaje prostora oziroma sklepanje podnajemnih pogodb z uporabniki, predvsem z vidika različnih uporabniških paketov, ki posamezniku omogočajo uporabo izbranega sodelovnega okolja glede na dan (npr. pet delovnih dni itn.) ali uro (npr. 30 ur/mesečno).

<sup>315</sup> Weeks (2013) omenja primer kitajskega sodelovnega prostora *CoCoon*, ki je že ob vzpostavitvi oziroma izgradnji vzpostavil določene okolijske standarde, kot so raba lokalnih materialov (npr. bambusova tla), minimizirana raba infrastrukturnih energentov (npr. *LED* razsvetlitev), ločevanje odpadkov, recikliranje in podobno. Weeks (prav tam) izpostavlja, da je imel omenjeni sodelovni prostor ob popularizaciji zaznaven vpliv na lokalno skupnost, in sicer s tem, ko so njihovi uporabniki začeli prevzemati vrednote ter s tem okolijsko ozaveščene trende in jih spontano promovirati, vrednote varovanja okolja pa so postopoma začela prevzemati tudi druga lokalna sodelovna in ostala pisarniška okolja.

delo. Sodelovni prostori tako postajajo osrednja središča progresivno mislečih posameznikov znotraj lokalnih okolij ter se kot taka prilagajajo preferenčnim okvirjem svojih uporabnikov. Vsebinski okvir ter produkcijska usmeritev določenega sodelovnega okolja vpliva na identifikacijo skupnosti s prostorom ter od upravljalca skupnosti zahteva ustrezno adaptacijo in regulacijo (Radenković in drugi 2016). Določene vsebine so lahko v neskladju z vrednotami ter prepričanji posameznih uporabnikov ter izzovejo negativna čustva, kar lahko privede bodisi do konflikta med upravljalci prostora ter uporabnikom in rezultira v odpovedi sodelovanja oziroma posameznikove uporabe prostora. V kontrastu pa lahko produkcija istih ali enakih vsebine pri drugih posameznikih okrepi identifikacijo s prostorom ter privede do pozitivnih učinkov, kot je na primer povečana pripadnost.

V posplošitvi ter prenosu na sodelovna okolja lahko predpostavimo, da se notranje dimenzije družbene odgovornosti nanašajo predvsem na opolnomočenje skupnosti ter s tem uporabnikov kot fleksibilnih delavcev, zunanje dimenzije družbene odgovornosti pa se nanašajo predvsem na manifestacijo izbranih vrednot ter njihovem prenosu na lokalno ter v določenem kontekstu potencialno tudi na globalno skupnost<sup>316</sup>.

Znotraj tekoče razprave o družbeni odgovornosti sodelovnih okolij pa moramo biti pozorni na organizacije, ki lahko javno deklarirajo svojo proaktivno vlogo pri reševanju določene družbene problematike in s tem svojo družbeno odgovornost. Jančič (2004, 894) nas pri tem opozori, da družbena odgovornost za takšne organizacije ni altruistična dobrodelnost, marveč ključno strateško orodje za doseganje konkurenčne prednosti. Ob tem smo ob obravnavanem polju analize sodelovnih okolij ponovno primorani vzpostaviti visoko mero kritične distance ter opozoriti tako na napačno rabo besede sodelo kot tudi napačne rabe sodela kot poimenske označbe delovnega prostora, ki ne ustreza temeljnim parametrom modela. Za obdobje popularizacije modela sodela je namreč značilno, da so številne organizacije v svojih presežnih pisarniških prostorih izkazale tendenco po vzpostavitvi souporabnih podpornih okolij, vendar pa so ob manku skupnosti ter podpornih vsebin vzpostavile prostore po modelu prazne lupine (glej Perčič in drugi 2015). Znotraj takšnih okolij težko govorimo o obstoječih mehanizmih opolnomočenja samostojno delujočih posameznikov ali manjših timov, katerih namen je po

---

<sup>316</sup> Kot primer lahko izpostavimo sodelovno franšizo *The Impact Hub* ter njihovo krovno partnerstvo v programu *Social Impact Award*, katere namen je izpostavitve ter predvsem promocija najboljših praks na področju družbenega udejstvovanja bodisi posameznikov bodisi organizacij. Praška izpostava franšize *The Impact Hub Praha* je ena izmed ključnih akterjev širše implementacije omenjene nagrade ter med drugim oblikuje samostojni program pospeševanja socialnega podjetništva (osebno opazovanje, 20. marec 2012).

Mandiču (2015) vzpostavitev procesov v katerih konkretizirane skupnosti dobijo učinkovitejši nadzor in lažje obvladujejo lastna življenja ter odločitve, ki jih sprejemajo.

Opolnomočenje lahko tako označimo kot novo paradigmo hitro spreminjajoče se družbe (prav tam). Schopfel in drugi (2015) gredo še korak dlje ter predlagajo, da se javne institucije, ki v svoje prostorske kapacitete vključujejo tretja življenjska okolja, kot so na primer knjižnice, preoblikujejo v sodelovna okolja ter tako s proaktivno vlogo spodbujanja povezovanja in sodelovanja med deležniki na določenem območju prevzamejo družbeno odgovornost. Ob porastu takšnih institucij (glej Lussier 2017) bomo področju družbene odgovornosti sodelovnih prostorov primorani namenjati več pozornosti. S tem lahko celostno zaključimo vsebinski pregled področja ter preidemo na analizo ter interpretacijo rezultatov doktorskega dela.

## **6 SODELOVNA SKUPNOST IN SPODBUJANJE PODPORNIH INTERAKCIJ**

V začetku našega dela smo poleg petih ciljev doktorske disertacije vzpostavili tri hipoteze, katerih namen je potrditi ali ovreči trditve o razvoju podpornih interakcij med posameznimi uporabniki sodelovnih okolij, njihovo identifikacijo tako s sodelovnimi prostori kot tudi sodelovnimi skupnostmi ter pogojeno vlogo upravljalcev skupnosti. Hipoteze smo oblikovali na podlagi opazovanja sodelovnih prostorov, katerih izsledke opazovanj smo kategorizirali na več področij.

Hipoteze H1, H2 in H3 so postavile trditve, ki so vezane na spodbujanje razvoja podpornih interakcij kot sodelovanj s strani upravljalca skupnosti ter na posledično identifikacijo posameznikov tako s sodelovno skupnostjo kot tudi s sodelovnim prostorom. Vsako hipotezo bomo razdelali v ločenem podpoglavju ter jih s pregledom rezultatov raziskovanja potrdili oziroma ovrgli. Podpoglavjem bo sledilo novo poglavje sklepne diskusije, kjer bomo ustrezno razdelali v začetku naloge zastavljene cilje ter osnovali zaključke, ki bodo osnova za nadaljnje raziskovanje, prav tako pa sprejeli snop priporočil tako za upravljalce sodelovnih prostorov kot tudi za odločevalce javnih politik.

## 6.1 Spodbujanje razvoja podpornih interakcij z vlogo upravljalca skupnosti

Hipoteza H1 je postavila trditev, da sodelovno okolje, ki omogoča optimalne pogoje za aplikacijo moderiranih in spontanih procesov povezovanja preko upravljalcev skupnosti, spodbuja razvoj podpornih interakcij med posamezniki. Ob tem smo osnovali predpostavko, da lahko zgolj določena okolja spodbujajo ali zavirajo ustvarjalni proces pri posamezniku ter da gre pri upravljalcih skupnosti za posameznike, ki sledijo karakteristikam organizacijske kulture, vzpostavljene znotraj sodelovnih okolij. S tega vidika so za potrebno naše analize relevantna opazovana področja prostora in njegove funkcionalnosti, ambienta, estetike in udobja, sodelovne kulture ter predvsem področje skupnosti in interakcij.

Opazovanje sodelovnih prostorov kaže, da uporabniki pričakujejo optimalne pogoje za vrednotenje sodelovnega okolja kot sebi primerne delovnega prostora. Optimalni pogoji zaobsegajo tako prostorske vidike kot tudi učinkovito upravljanje s prostorom. O optimalnem delovnem okolju govorimo torej takrat, ko je stopnja zadovoljstva uporabnikov na zadovoljivi ravni, kar jim omogoča nemoteno delo. Upravljalca skupnosti je v večini sodelovnih prostorov tisti, katerega naloge ne zaobsegajo zgolj neposrednega in medosebne stika z uporabniki prostora, marveč skrbi za doseganje zastavljenih ciljev okolja.

Upravljalca skupnosti mora tako poleg uravnavanja stopnje participacije v skupnosti poskrbeti tudi za ustrezno in udobno delovno okolje (čistoča prostora in snažnost uporabnikov, primerna temperatura in svetlost itn.). Ambient, estetika in udobje so v primeru od spodaj navzgor vzpostavljenih prostorov v veliki prilagodljivi s strani uporabnikov oziroma skupnosti. Ta lahko prostor prilagodi svojim preferenčnim okvirjem glede na kolektivni konsenz, do katerega prihaja na bodisi moderiranih bodisi spontanih srečanjih med uporabniki sodelovnega prostora<sup>317</sup>.

---

<sup>317</sup> V mesecih po ustanovitvi ljubljanskega *Poligona* se je skupnost redno srečevala na mesečnih skupnostnih kolegijih, kjer je na podlagi s strani upravljalca skupnosti pripravljenega dnevnega reda diskutirala (tudi) o prostorskih aspektih (osebno opazovanje, 12. september 2014). Kasneje so redna srečanja nadomestili skupnostni dogodki v obliki skupnostnih kosil ali drugih aktivnosti, medtem ko je zahteve ter pričakovanje posameznih uporabnikov upravljalca skupnosti beležil ločeno. Ta oblika je pred skupnostnimi kolegiji začela prevladovati predvsem zaradi postopne rasti števila uporabnikov prostora ter s tem velikosti skupnosti, kar je otežilo neposredno skupinsko komunikacijo (osebno opazovanje, 16. oktober 2016).



Sprejemanje konsenzualnih odločitev ter predvsem njihovo upoštevanje je višje v manjših sodelovnih prostorih, kjer je spontana sociabilnost zaznavno višja<sup>318</sup>. V kolikor ima uporabnik možnost neposredne participacije pri soustvarjanju prostora, je posledično tudi njegova stopnja ustvarjalnosti na relaciji do prostora višja, saj ga lahko z dodajanjem izbranih elementov prilagodi glede na svoje preferenčni okvir ter pričakovano udobje<sup>319</sup>. Prav tako pa sta tako participacija kot tudi ustvarjalnost sorazmerna z organizacijsko kulturo znotraj prostora. V primeru, da sodelovni prostor sledi vrednotam, ki jih povzema *Sodelovni manifest* ali kateri izmed podobnih listin<sup>320</sup>, potem se znotraj prostora vzpostavi ekosistem vrednot sodelovanja pred ekosistemom vrednotenja (Schmidt in Brinks 2017).

Upravljalec skupnosti je torej tisti, ki ima pregled nad sodelovnim prostorom, njegovimi uporabniki ter delovanjem skupnosti. Predvsem pa mora imeti celostni pregled nad dogajanjem ter dostop do razpoložljivih informacij, kar mu omogoča njihovo interpretacijo ter posledično sprejem določenih odločitev, s katerimi vpliva tako na razvoj prostora kot tudi skupnosti. To doseže z moderiranimi procesi vzpostavitve medrelacijske povezave z drugim uporabniki prostora. Vzporedno je upravljalec skupnosti primoran poskrbeti za njihovo ustrezno motivacijo. Opazovanje izbranih sodelovnih prostorov je pokazalo, da je upravljalec skupnosti tisti, ki skrbi za nemoteno delovanje delovnega okolja in razvoj notranjih procesov ter spodbuja osnovanje medosebnih relacij med uporabniki prostora (glej tabelo 6.1).

---

<sup>318</sup> Primeri manjših sodelovnih prostorov kot sta na primer riška *DarbaVieta* ali leipziški *Raumstation* kažejo na pogostost interakcij ter posledično spontano sociabilnost, ki med drugim nastopa zaradi velikosti prostora (osebno opazovanje, 27. maj 2015).

<sup>319</sup> Stopnja ustvarjalnosti na relaciji do sodelovnega okolja se kaže pri ustvarjalnih vzgibih uporabnikov. V primeru ljubljanskega *Poligona* imajo uporabniki ustvarjalno svobodo pri dodajanju določenih elementov v okolje, ki sicer poteka v koordinaciji z upravljalcem skupnosti, katerega vloga je v tem primeru pregled nad kapaciteto prostora (torej ustrezno sorazmerje med pohištvenimi elementi) ter uravnavanju izhodiščne postavitve (osebno opazovanje, 6. januar 2017). Če za kontrastno primerjavo vzpostavimo isti primer iz berlinskega sodelovnega okolja *Ahoy! Berlin*, lahko vidimo, da ustvarjalna svoboda ter participacija pri (so)ustvarjanju prostora ni samoumevna, marveč določena s strani upravljalca skupnosti. V omenjenem primeru lahko uporabniki sicer opozorijo na prostorske dejavnike, ki ne dosegaajo njihovega preferenčnega okvirja udobja (npr. neustrezni stoli, prenizke mize itn.), vendar na njih sami ne morejo neposredno vplivati (osebno opazovanje, 12. januar 2016). Ustvarjalnost na relaciji do prostora je s tem nižja, saj je njihova participacija soustvarjanja omejena. V primeru praškega *Paralelnega Polisa* oziroma sodelovne enote *PaperHub* znotraj le-tega, se prilagajanje prostora kaže skozi modularnost pohištva, ki ga lahko uporabnik zamenja ali ustrezno prilagodi (npr. izbira stola, višina mize itn.) (osebno opazovanje, 18. januar 2017).

<sup>320</sup> Na primer *Fab Lab Charter*, *Maker Movement Manifesto* ali *Coworking Values* (Schmidt in Brinks 2017).

**Tabela 6.1: Zaznana vloga in naloge upravljalcev skupnosti**

<b>Obdobje opazovanja</b>	<b>Mesto/Država</b>	<b>Sodelovni prostor</b>	<b>Zaznana vloga in naloge upravljalca skupnosti</b>
Februar 2012 – Julij 2012	Praga, Češka	<i>The Impact Hub Praha</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za urejenost in čistočo prostora – Tehnična in vsebinska izvedba aktivnosti (skupnostnih ali zunanjih dogodkov)
Julij 2012 – Januar 2014	Ljubljana, Slovenija	<i>Pop-up dom 1, Pop-up dom 2, iniciativa Slovenia Coworking</i>	– Skrb za začasno infrastrukturo – Razvoj vsebin in podpora njihovi izvedbi – Podpora začasnim uporabnikom prostorov ter njihovo povezovanje
Februar 2014 – April 2017	Ljubljana, Slovenija	<i>Kreativni center Poligon</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za prostor in infrastrukturo – Podpora realizacije skupnostno usmerjenih dogodkov – Spodbujanje razvoja sodelovanj med uporabniki – Aktivacija v polju družbene odgovornosti ter podpora pravicam samozaposlenih
Marec 2014 – Junij 2014	Leipzig, Nemčija	<i>Raumstation</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za prostor in infrastrukturo – Podpora skupnostnim aktivnostim
April 2015 – Junij 2015	Riga, Latvija	<i>DarbaVieta</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za prostor in infrastrukturo – Podpora skupnostnim aktivnostim
Januar 2016 – Februar 2016	Berlin, Nemčija	<i>Ahoy! Berlin betahaus</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za kavarno znotraj prostora – Skrb za prostor in infrastrukturo – Realizacija dogodkov (zunanj najemi prostora)
Januar 2017 – Februar 2017	Praga, Češka	<i>Locus Coworking, Paralelni Polis (PaperHub)</i>	– Sprejem novih uporabnikov – Skrb za prostor in infrastrukturo – Podpora skupnostnim aktivnostim – Informiranje na področju kriptovalut ter povezanih tehnologij (Paralelni Polis/PaperHub) <sup>321</sup>

<sup>321</sup> Kriptovalute, kot so na primer *Bitcoin*, *Ether* in *Ripple*, so decentralizirane digitalne valute, ki nastopajo kot alternativa klasičnim valutam ter s svojo naraščajočo vlogo v spletu postopoma pridobivajo na veljavi, predvsem zaradi demokratizacije poslovanja, anonimnosti ter posredne profitabilnosti vlaganj (Sauer 2016).

Podobne rezultate kažejo vprašalniki. Skoraj polovica (n=107) vprašanih je odgovorila na vprašanje o zaznani vlogi ter nalogah upravljalcev skupnosti. Namen vprašanja je bila identifikacija percepcije in odnosa vprašanega do vloge upravljalca sodelovne skupnosti, predvsem pa prepoznati morebitne skupne značilnosti ter presečne elemente med različnimi sodelovnimi okolji. V večini primerov (n=68) so sodelujoči odgovorili, da je osrednja naloga upravljalcev skupnosti skladna z njihovim nazivom, in sicer organizacija podpornih aktivnosti v obliki dogodkov<sup>322</sup>. Nekateri sodelujoči (n=44) so navedli, da je njihova osrednja naloga skrb za infrastrukturo sodelovnega prostora<sup>323</sup>, medtem ko je isto število sodelujočih (n=44) dejalo, da je njihova osrednja naloga tako integracija novih uporabnikov prostora kot tudi informiranje, podpora ter povezovanje novih uporabnikov z že obstoječimi<sup>324</sup>. Manjše število vprašanih sodelujočih (n=21) je navedlo, da je osrednja skrb upravljalcev skupnosti skrb za udobje prostora ter motivacijska in moralna podpora uporabnikom.

Anketni vprašalnik je sodelujoče v nadaljevanju povprašal o prepoznavanju razlogov za sprejem odločitev o uporabi sodelovnega okolja. Sodelujoči so z markacijo odgovora "*zelo pomembno*" poudarili, da uporaba sodelovnega okolja temelji na pozitivni predpostavki interakcije s posamezniki (37,8%), vklapljanju v omrežja (25,1%) ter vzpostavljanje sodelovanj (17,5%). Skoraj polovica sodelujočih je kot zelo pomembno označila tudi svojo produktivnost (42,6%) ter fleksibilnost uporabe prostora (32,3%). Cena uporabe oziroma članstva (17,9%), lokacijska prednost (15,1%) ter podporni programi (10,4%)<sup>325</sup> pa igrajo manjšo vlogo. Produktivnost ter interaktivnost med uporabniki sta torej ključni za izbiro uporabe sodelovnega prostora kot svojega delovnega okolja. Ob tem smo že znotraj našega dela uvideli, da so interakcije večplastne.

---

<sup>322</sup> Podatki zbrani z metodo opazovanja sodelovnih prostorov in beleženja dnevniških vpisov kažejo enako, in sicer na to, da je primarna funkcija upravljalcev skupnosti skrb za organizacijo ter izvedbo aktivnosti znotraj sodelovnih prostorov.

<sup>323</sup> Vloge upravljalcev skupnosti so lahko razdelane ter se z operativnega vidika prekrivajo in medsebojno dopolnjujejo v komplementarnosti. Primer praškega sodelovnega prostora *The Impact Hub* kaže na sožitje vlog upravljalcev skupnosti in t.i. so-upravljalcev skupnosti (*angl. co-host*), katerih namen je skrb za infrastrukturo (nemoteno delovanje prostora ter tehničnih elementov znotraj le-tega, skrb za čistočo prostora, prezračevanje itn.), medtem ko se lahko upravljalce posveča skupnostnim aktivnostim (osebno opazovanje, 23. maj 2012).

<sup>324</sup> Na tem mestu lahko ponovno zaznamo presečišče med rezultati vprašalnikov ter analizi podatkov, zbranih z opazovanji sodelovnih prostorov. Primer slednjih kaže, da imajo upravljalci skupnosti znotraj opazovanih sodelovnih okolij privzeto nalogo informiranja novih uporabnikov o prednostih sodela kot načina dela ter dostopu do skupnosti.

<sup>325</sup> Npr. delavnice na temo razvoja zagonskega podjetništva.

Medtem ko neformalne interakcije zapolnjujejo posameznikovo sociabilnost ter preprečujejo izolacijo, ki lahko nastopi zaradi samostojne narave dela bodisi od doma bodisi katerega drugega prostora, so podporne interakcije v obliki deljenja znanja ter medsebojne pomoči tiste, ki vplivajo na produktivnost ter posledično na optimalno realizacijo in nadgradnjo procesa izvedbe zastavljenih ciljev. Podporne interakcije so torej tiste, ki vzpostavijo sodelovanje med uporabniki. Za preverjanje frekventnosti in tipologije interakcij v sodelovnih prostorih z ali brez sodelovnega prostora smo uporabili t–teste, s katerimi smo preverjali domneve o enakosti dveh povprečij. Pri analizi vprašalnikov nismo zaznali večjih sprememb v frekventnosti interakcij znotraj prostorov z upravljalcem skupnosti ( $p = 0.176$ ), prav tako ne pri nastopu neformalnih interakcij ( $p = 0.789$ ) med uporabniki prostora.

**Tabela 6.2.: Frekventnost, interaktivnost in identifikacija s sodelovno skupnostjo in prostorom**

		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
<b>1</b>	Leta	31.1 5	6.02	–							
<b>2</b>	Spol	0.67	.48	.13 *	1						
<b>3</b>	Trajanje	12.1 3	13.3 6	.15 *	–.00	1					
<b>4</b>	Frekventnost interakcij	3.37	.88	– .12	– .26**	.16 *	1				
<b>5</b>	Neformalne interakcije	4.14	.71	– .05	– .26**	.19 **	.56 **	1			
<b>6</b>	Podporne interakcije	2.62	.94	– .07	– .15*	.19 **	.56 **	.41 **	1		
<b>7</b>	Identifikacija s skupnostjo	2.91	1.06	.01	– .24**	.20 **	.47 **	.36 **	.45 **	1	
<b>8</b>	Identifikacija s sodelovnim prostorom	2.93	1.02	– .03	– .30**	.22 **	.50 **	.37 **	.44 **	.87 **	
	<i>Note.</i> N = 251, * p < .05, ** p < .001										

Vir: Orel in Gerdenitsch (2017).

V nadaljevanju smo preverjali, kako se sodelovni prostori medsebojno razlikujejo z vidika podporne interaktivnosti, pri tem pa nas je predvsem zanimalo, kako ključna je vloga upravljalca skupnosti. Sodelujoči, ki delajo znotraj sodelovnih prostorov z upravljalci skupnosti, poročajo o prevladujočih podpornih interakcijah z ostalimi uporabniki ( $M=2.68$ ,  $SD=0.97$ ), kar je v nasprotju s sodelujočimi, ki delajo znotraj sodelovnih prostorov brez upravljalca skupnosti ( $M=2.42$ ,  $SD=0.88$ ). Sodelovna okolja, ki nudijo optimalno delovno

okolje ter spodbujajo integralno vlogo upravljalca skupnosti imajo zaznano višjo podporno interaktivnost med uporabniki.

Zbrani podatki kažejo, da upravljalci skupnosti znotraj optimalnega (so)delovnega okolja spodbujajo interakcijo med uporabniki prostora ter s tem razvoj medosebnih relacij. Naša analiza poleg tega kaže, da imajo upravljalci skupnosti širši nabor nalog, ki kljub določenim razlikam med različnimi sodelovnimi prostori v osnovi ostajajo enake. Upravljalci skupnosti so tako jedro upravljanja in uravnavanja človeških odnosov ter povezanih procesov znotraj sodelovnih okolij (glej tabelo 6.2). S tem lahko prvo hipotezo, H1, tudi v celoti potrdimo.

## **6.2 Frekvenca interakcij ter identifikacija uporabnika s sodelovno skupnostjo**

Druga hipoteza, H2, postavlja trditev, da je frekventnost interakcij znotraj sodelovnega okolja pozitivno povezana s posameznikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo. Ob tem smo predpostavili, da številčnejše interakcije vodijo v pogostejša sodelovanja med uporabniki sodelovnih okolij in s tem v aktivno sodelovno skupnost. V kolikor se torej posamezni uporabnik identificira z organizacijsko kulturo izbranega sodelovnega prostora, njegovimi vrednotami in normami, ki sooblikujejo skupnost, potem bo tudi stopnja njegove interaktivnosti do drugih uporabnikov ter participacija znotraj skupnosti višja. Podobno kot pri prvi hipotezi smo tudi v tem primeru opravili dvofazni proces analize podatkov, in sicer najprej s pregledom dnevniških zapisov, nato pa z analizo odgovorov sodelujočih ter pregledom podatkov, zbranih s pomočjo vprašalnikov.

Identifikacija je ena izmed osrednjih dimenzij občutka pripadnosti do skupnosti (Mannarini in drugi 2012). Eden izmed glavnih znakov, da se posamezni uporabnik prične identificirati s sodelovno skupnost, se kaže na ravni prevzete simbolike skozi artefakte. Slednji nastopijo v obliki jezika, ideološke usmeritve ter ostalega, kar usmerja vedenje posameznikov znotraj sodelovnega prostora. Prepoznavanje artefaktov je tako pomembno z vidika njihove funkcije kot identifikacijskega vodila. Gre torej za opomnike uporabnikom na tisto, kaj je znotraj določene organizacijske kulture pomembno, zaželeno in potrebno za njeno artikulacijo ter ohranjanje (Beach 1993).

Uporabniki določenega sodelovnega prostora lahko medsebojno razvijejo jezikovni žargon, humor ter rabo metafor. Vsak posameznik vpet v določen kolektiv ali skupnost prispeva k razvoju ustvarjalnosti znotraj nje (Carter 2004). Skupnost znotraj ljubljanskega *Poligona* je tako oblikovala in medsebojno prevzela rabo metafor (npr. *'our precision'* za poimenovanje kavnega aparata ali pa na primer *'the living room'* za naslavljanje osrednjega prostora znotraj *Poligona*) ter humorno naslavljanje skupnosti (*PooPs*; krajšava, ki prihaja iz *'People of Polygon'*) (osebno opazovanje, 15. december 2016). Podobno je bilo zaznati v začasno vzpostavljeni skupnosti *Pop-up dom 1* in *Pop-up dom 2*, kjer so se sodelujoči posamezniki naslavljali kot *'popupovci'* (osebno opazovanje, 2. december 2013).

Veliko uporabnikov znotraj berlinskega sodelovnega prostora *Ahoy! Berlin* se po drugi strani identificira s partikularnimi interesi, kot na primer z elektronsko glasbo, kar je pogosta tema pogovorov, eden izmed njihovih upravljalcev skupnosti pa redno prireja dogodke, povezane z elektronsko glasbo ter vanje vpleta skupnost prostora (osebno opazovanje, 6. januar 2016). Skupnost riške *DarbaViete* je v kontrastu z vsemi ostalimi sodelovnimi prostori dosegla najvišjo stopnjo aktivne participacije, saj so vsi člani skupnosti neposredno sodelovali pri iskanju novih prostorov, prav tako pa je bila izbira novega okolja skupna oziroma konsenzualna. V tem primeru bi lahko zmotno trdili, da so se posamezniki identificirali s sodelovnim prostorom, ki je zgolj orodje za doseganje ciljev, torej z obstojem optimalnega fizičnega okolja, znotraj katerega se lahko člani skupnosti (še naprej) srečujejo, delajo ter stopajo v medsebojne interakcije. Uporabniki se v tem primeru identificirajo s sodelovno skupnostjo in ne s prostorom.

Identifikacija s sodelovno skupnostjo se prav tako kaže s posameznikovo participacijo v skupnostnih aktivnostih. Predvsem pa je pogojena s pripadnostjo skupnosti, kar se lahko manifestira na različne načine. Sem spadajo predvsem višja stopnja zaznave do souporabnikov (npr. spoštovanje njihovih preferenc na relaciji do delovnega prostora) in njihovo mnenjsko upoštevanje (npr. pri sprejemanju konsenzualnih odločitev).

Podatke, ki smo jih zbrali z vprašalniki smo testirali z aplikacijo hierarhične regresijske analize. Prvi korak je vključeval kontrolne variable, kot so leta, spol in čas, preživet v sodelovnem okolju, v drugi korak pa smo vključili variable glede na interaktivnost posameznikov. Rezultati so pokazali, da višja kot je frekvenca interakcij, bolj se uporabniki identificirajo tako s sodelovnim prostorom ( $\beta = .29, p < .001$ ) kot tudi s sodelovno skupnostjo ( $\beta = .24, p = .001$ ).

Medtem ko v primeru neformalnih interakcij ni mogoče zaznati večjih sprememb, je zaznana višja kvaliteta podpornih interakcij tako do sodelovnega prostora ( $\beta = .21, p = .001$ ) kot tudi do sodelovne skupnosti ( $\beta = .26, p < .001$ ) (glej tabelo 6.3). Frekventnost podpornih interakcij znotraj sodelovnega okolja je torej pogojena s posameznikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo. S tem lahko potrdimo drugo hipotezo.

**Tabela 6.3: Identifikacija uporabnikov s sodelovnim prostorom in skupnostjo**

	Identifikacija s sodelovnim prostorom		Identifikacija s sodelovno skupnostjo	
	Korak 1	Korak 2	Korak 1	Korak 2
<b>Leta</b>	-.02	.03	.01	.06
<b>Spol</b>	-.29***	-.18**	-.24***	-.12*
<b>Zasedenost</b>	.22***	.11*	.20**	.09
<b>Frekventnost interakcij</b>		.29***		.24**
<b>Neformalne interakcije</b>		.05		.07
<b>Podporne interakcije</b>		.21**		.26***
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.13	.20	.09	.21

$N = 251$ . †  $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Vir: Orel in Gerdenitsch (2017).

### 6.3 Identifikacija s sodelovno skupnostjo in prostorom ob vlogi upravljalca skupnosti

S potrditvijo druge hipoteze postavljamo temelj za osnovanje naslednje. Tretja in s tem zadnja hipoteza, H3, postavlja trditev, da je identifikacija s sodelovnim prostorom kot tudi sodelovno skupnostjo višja v sodelovnih prostorih z upravljalci skupnosti kot tistimi, ki te vloge ne poznajo oziroma jo v sodelovna okolja ne uvajajo. Ob tem smo postavili predpostavko, da mora upravljalcev skupnosti uporabljati različne tehnike moderiranega povezovanja in vzpostavljanja medosebnega zaupanja med člani sodelovne skupnosti.

Upravljalci sodelovnih skupnosti z moderacijo uporabnikov in medosebnih relacij skrbijo za razvoj in ohranjanje pozitivno naravnane organizacijske klime ter za motiviranost članov skupnosti (glej Schopfel in drugi 2015). Za pozitivno naravnano klimo, ki sodelovno skupnost spodbuja k sodelovanju ter odprtosti, mora upravljalca skupnosti iskati ravnovesje med individualizmom (torej pričakovanji, željami in zahtevami posameznikov) in sociabilnostjo

(torej pričakovanji, željami ter zahtevam večinskega dela skupnosti) (Radenković in drugi 2016, 10). Upravljalci skupnosti so s tega vidika primorani prepoznati informacijske, družbene in osebne resurse (glej Cross in drugi 2016) vsakega posameznika, ki je aktivno vključen v skupnost sodelovnega prostora. Prav tako pa mora prepoznati individualne zahteve in tendenco posameznika po samorealizaciji, ki se kaže v njegovi participativni vlogi tako znotraj skupnosti kot tudi sodelovnega prostora.

Vzpostavljanje sodelovanj tako nastopa z upraviteljevim spodbujanjem interakcij in medosebnih stikov med stalnimi in začasnimi uporabniki sodelovnih prostorov. Moderirano povezovanje lahko poteka s formaliziranimi in podpornimi srečanji uporabnikov sodelovnih prostorov, predvsem v obliki namenskih spoznavnih dogodkov, lahko pa tudi v obliki neformalno naravnanih dogodkov, predvsem skupnostnih kosil, druženj zunaj sodelovnega okolja ter srečanj ob različnih interesnih dejavnostih. Slednje predstavlja temelj za nadaljnji razvoj pozitivno usmerjenih in podpornih interakcij med posamezniki, saj do kooperacije med posamezniki pride zgolj v razmerah, ko je medsebojno zaupanje veliko (Rus 2008).

Upravljalca skupnosti tako nastopa v vlogi mediatorja in je – kot smo pokazali s potrditvijo prve hipoteze – nujno potreben za razvoj podpornih interakcij znotraj sodelovnega okolja. Z vprašalniki smo beležili njegovo vlogo v sodelovnih okoljih ter skupnostih in merili stopnjo identifikacije uporabnikov.

V sodelovnih okoljih, ki poznajo vlogo upravljalca skupnosti, smo lahko zaznali pozitivno identifikacijo uporabnikov tako do samega prostora ( $M = 3.02$ ,  $SD = 1.00$ ) kot tudi do sodelovne skupnosti ( $M = 2.59$ ,  $SD = 1.01$ ). Za primerjavo – v sodelovnih okoljih, kjer je vloga upravljalca skupnosti izpuščena oziroma neobstoječa, je identifikacija uporabnikov tako do samega sodelovnega prostora ( $M = 2.60$ ,  $SD = 1.04$ ;  $t_{245} = 3.003$ ,  $p = .003$ ) kot tudi do sodelovne skupnosti nižja ( $M = 2.59$ ,  $SD = 1.01$ ;  $t_{241} = 2.706$ ,  $p = .007$ ). Vloga upravljalcev skupnosti je torej nujna za spodbujanje identifikacije tako s sodelovnim prostorom kot tudi sodelovno skupnostjo. Na podlagi tega lahko tudi tretjo hipotezo, H3, v celoti potrdimo.



## 7 SKLEPNA DISKUSIJA

### 7.1 Glavne ugotovitve in zaključki

Z analizo in interpretacijo podatkov znotraj predhodnega poglavja lahko ustrezno zaključimo raziskovalni proces ter potrdimo vse tri hipoteze. Sodelovna okolja, ki omogočajo prostorsko optimalne pogoje za aplikacijo moderiranih in spontanih procesov povezovanja preko upravljalcev skupnosti, spodbujajo razvoj podpornih interakcij med posamezniki. Frekventnost teh interakcij znotraj sodelovnega okolja je pozitivno povezana z uporabnikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo. Identifikacija s sodelovnim prostorom kot tudi s sodelovno skupnostjo pa je višja v sodelovnih prostorih z upravljalci skupnosti kot v tistih, ki te vloge ne poznajo ali jo v svoja okolja ne uvajajo.

Kot v vsakem sistematičnem raziskovalnem delu smo tudi v našem naleteli na določene omejitve raziskovanja. Pri prvem metodološkem pristopu, torej longitudinalnem opazovanju z udeležbo ter beleženjem dnevniških vpisov, smo se postavili v vlogo opazovalca, vendar pa bili pri tem vseskozi podvrženi nevarnosti pristranskosti ter posrednega vplivanja na dogajanje<sup>326</sup>. Ob tem smo bili pozorni na ustrezno zakritje oziroma zamejitve vloge opazovalca ter uvedbo dveh pristopov: aktivnega opazovanja z neposredno udeležbo v opazovanem okolju ter prevzeta vloge v procesu razvoja sodelovnega okolja. V prvem pristopu uporabniki sodelovnih prostorov niso bili seznanjeni z vlogo opazovalca, dočim so bili z njo seznanjeni upravljalci skupnosti oziroma upravniki prostorov. Pri tem pa smo bili pozorni na anonimnost in skrb za zasebnost.

V sklopu drugega pristopa pa so bili uporabniki sodelovnih prostorov seznanjeni z vlogo in cilji raziskovalca. Namen opazovanja z udeležbo je bil tako spremljanje ravnanja posameznikov v določenih situacijah, spremljanje dela upravljalcev skupnosti ter s tem razumevanje razvoja podpornih interakcij, oblikovanje medosebnih relacij ter vzpostavitvev

---

<sup>326</sup> Pogojno problematično je opazovanje znotraj ljubljanskega *Poligona*, katerega soustanovitelj je avtor disertacije. Avtor je še z dvema soustanoviteljema vodil proces vzpostavljanja tega od spodaj navzgor zasnovanega sodelovnega prostora, pri tem pa bil izpostavljen določenim situacijam kot upravljalac skupnosti. Sem spada predvsem prvotno prilagajanje sodelovnega prostora z namenom njegove optimizacije ter doseganjem visoke stopnje udobja, vzpostavljanje organizacijske kulture, katere vrednote temeljijo na *Sodelovnem manifestu* in oblikovanje vsebinskih aktivnosti. V primeru skupnostnih dogodkov je avtor disertacije svojo vlogo venomer skušal zreducirati na vlogo opazovalca ter s tem čim manj vplivati na razvoj skupnosti kot tudi na njihove dejavnosti.

sodelovanj. Poleg tega smo spremljali tudi razvoj organizacijskih kultur znotraj sodelovnih okolij ter tako z opazovanjem kot tudi serijami neformalnih pogovorov z uporabniki ter upravljalci skupnosti iskali elemente, ki (so)oblikujejo organizacijske norme in vrednote. V primeru beleženja izkustev v obliki dnevniških zapisov ne moremo govoriti o problematiki ali omejitvah, na katere bi raziskovalec naletel. Čeprav je večina zapisov zabeležena v prosti obliki, smo predvideli izhodiščno formo beleženja in po tem vodilu tudi nato zapisovali podatke. Le-te smo kasneje ustrezno kodirali, jih kategorizirali ter relevantne fragmente uporabili znotraj posameznih vsebinskih sklopov disertacije.

Ključna omejitev pri izvedbi vprašalnikov je bila nezainteresiranost in pasivnost posameznikov znotraj izbranih sodelovnih okolij<sup>327</sup>. Z namenom dviga motivacije je raziskovalec pogosto do potencialno sodelujočega pristopil osebno, mu razložil vsebino vprašalnika, raziskovalne usmeritve in cilje ter ga osebno prosil za sodelovanje. V drugih primerih so to vlogo prevzeli upravljalci skupnosti v izbranih sodelovnih prostorih. Posledično je bila najnižja udeležba zabeležena tam, kjer so bili vprašalniki v fizični oziroma natisnjeni obliki zgolj odloženi na za to predvideno mesto. Spletno reševanje vprašalnikov je bilo spodbujano preko interesnih forumov. Kot omejitev takšnega načina zbiranja podatkov lahko prav tako navedemo veliko količino zahtevanega časa ter lokacijsko pogojenost fizičnega zbiranja podatkov, kar zahteva potovanje med državami in ciljnim lokacijami.

Iskanje sodelujočih in zbiranje vprašalnikov je imelo tudi pozitivne aspekte, predvsem neposreden stik z upravljalci skupnosti ter opazovanje njihovega dela, kar je pomenilo, da sta se obe metodi raziskovanja v določenih trenutkih prekrivali<sup>328</sup>. S tega vidika se je odločitev za kvalitativno–kvantitetno raziskovanje zdela logična izbira. Medtem ko je opazovanje z udeležbo ponudilo raziskovalcu celostni vpogled v obravnavano polje, je kvantitativni pristop zbiranja podatkov z anketnimi vprašalniki zagotovil preverljivost in točnost podatkov.

Stopnja identifikacije tako s sodelovnim prostorom kot tudi sodelovno skupnostjo je nedvomno večplastna. V primeru disertacije smo iskali predvsem korelacijo med višjo stopnjo identifikacije ter vlogo upravljalca skupnosti, ki skrbi za motivacijo posameznikov, spodbujanje njihove participacije v skupnosti (in prostoru) ter stimulira razvoj podpornih

---

<sup>327</sup> Z izjemo ljubljanskega *Poligona*, kar lahko pojasnimo z vlogo raziskovalca kot upravitelja prostora oziroma upravljalca sodelovne skupnosti.

<sup>328</sup> Januar in februar 2016.

interakcij med uporabniki, kar vodi v kolektivno vzajemnost, medsebojno pomoč ter razvoj sodelovanj. Tukaj se kaže nujnost dvofazne analize. V primeru, da bi razumevanje vloge upravljalca sodelovne skupnosti iskali zgolj z vprašalniki, bi bili zamejeni na percepcijo zaznave uporabnikov sodelovnih prostorov oziroma sodelujočih v raziskavi, kar bi nas dodatno omejilo. Vendar pa smo v primeru našega dela te podatke kombinirali s podatki, pridobljenimi s procesom opazovanja, ustrezno razširili vzorec ter pridobili širšo sliko.

Doktorsko delo je tako rezultat dolgotrajnega raziskovalnega procesa ter intenzivnega dela zadnjih petih let. Ne zgolj sistematično opazovanje izbranih sodelovnih okolij, kombinacija številnih neformalnih pogovorov z uporabniki ter soavtorska izvedba vprašalnikov in vzporedne akademske in strokovne objave, marveč tudi (so)ustanovitev največjega slovenskega sodelovnega prostora je avtorju omogočilo poglobljen vpogled v obravnavano polje. Osrednji nameni doktorskega dela so bili v tem obdobju raziskati fenomen sodelovnih okolij, moderiranih in spontanah podpornih interakcij ter s tem sodelovanj, do katerih prihaja znotraj njih. S tem smo želeli pojasniti hitro naraščajoči trend rabe odprtih skupnostno usmerjenih delovnih okolij. V začetku našega dela smo si poleg preveritve treh nosilnih hipotez zadali pet osrednjih ciljev ter jih skozi doktorsko disertacijo postopoma razdelali.

Za prvi cilj smo si zadali raziskati sodelo, njegovo vlogo v kontekstu dela posameznikov ter proces vzpostavljanja medosebnih relacij in sodelovanj. Najprej smo preučili transformacijo dela v 21. stoletju, identificirali spremembe na trgu dela ter se poglobili v evolucijo prožnih in samostojno naravnanih oblik dela. Fleksibilizacija bivanjskega sloga posameznika ter svobodno prehajanje med poklici lahko vodi do primerov, ko se prekarizacija dela nanaša predvsem na poslabšanje delovnih pogojev, posameznikovo prepuščenost samemu sebi, ko je le-ta nezmožen za delo (npr. bolezen itn.) ter slabe izhodiščne možnosti za soočenje z nastalimi tveganji, kar je posledica manjše oziroma nične kolektivne povezanosti ter vzporedne individualizacije. Ugotovili smo, da se skozi sodelo vzpostavlja konceptualizacija sodobnega, fleksibilnega načina izvedbe dela posameznikov različnih poklicnih usmeritev, ki delujejo bodisi samostojno bodisi v okviru določene organizacije ter souporabljajo delovni prostor z namenom optimizacije delovnih procesov, minimizacije morebitne socialne izolacije, vključevanja v novo nastala oziroma že obstoječa omrežja v obliki sodelovne skupnosti, intelektualne izmenjave ter vzajemne pomoči. Z drugimi besedami – spodbujajo razvoj podpornih interakcij med posameznimi uporabniki sodelovnih prostorov.

Za drugi cilj smo si zadali preučiti racionalizacijo posameznikovega delovnega procesa z vidika vzpostavitve in rabe optimalnega sodelovnega okolja ter identifikacije s sodelovno skupnostjo. Ugotovili smo, da je individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Sodelovna okolja s tega vidika vpeljujejo tretji življenjski prostor. S tem, ko le-ta prevzamejo tipsko zasnovo tretjih življenjskih okolij, se manifestirajo kot novi delovni ekosistemi, katerih namen sta pomoč samostojno delujočim pri restavriranju in balansiranje meja med delom in neformalnim bivanjem. Tretji življenjski prostori naj bi po Oldenburgu (1989) omogočali redno ali občasno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji, prav tako pa bodo v prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postali središča za nastanek skupnosti.

Sodelovni prostori ob tej predpostavki postanejo okolja lokalizirane socializacije ter spontane sociabilnosti in jih s tega vidika transformirajo v središča urbanega življenja. Kljub temu pa smo bili znotraj našega dela to primorani problematizirati in opozoriti na vnovično spajanje delovnega okolja z zasebnim, posebno ob naraščajočem trendu hibridizacije modela, kjer sodelovni prostori nudijo (dodatne) storitve. V primeru, da v določenem sodelovnem prostoru aplicirana in znotraj skupnosti sprejeta kultura posega v meje neformalnega posameznikovega bivanja, je naloga upravljalca skupnosti ta, da z ustrezno moderacijo pomaga posamezniku obdržati ločnice med zasebnim in javnim bivanjem.

Za tretji cilj smo si zastavili raziskati vpliv mediacijskega mehanizma in upravljanja s človeškimi viri s strani upravljalca skupnosti znotraj sodelovnega okolja z namenom spodbuditve razvoja podpornih interakcij. Številna sodelovna okolja po svetu vzpostavljajo različne sodelovne kulture, osnovane na sklopu sprejetih in potrjenih norm ter vrednot, ki delujejo kot vezno tkivo med uporabniki določenega prostora. Kultura posameznega sodelovnega prostora vpliva na interakcije med uporabniki oziroma delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji ter njihovo odzivanje na probleme, ki jih skušajo organizirano rešiti. Namen procesov vpenjanja posameznikov v kulturo sodelovnega prostora je na najvišji ravni dosežen, ko se uporabniki z njo identificirajo ter poleg izpolnjevanja osebnih oziroma zasebnih ciljev stremijo tudi k doseganju kolektivnih. Identifikacija posameznika vpliva na oblikovanje njegovih mnenj, vedenj in stališč ter na njegovo stopnjo motiviranosti. Prav tako pa vpliva na gostost interakcij z drugimi uporabniki prostora. Interakcije so v

neposredni korelaciji z artefakti organizacije, ki se največkrat kažejo v obliki jezika kot simbolike, celostne podobe ter vsebinskih usmeritev.

Jedro sodelovnih prostorov predstavlja sodelovna skupnost. Skupnost, ki je bila vzpostavljena od spodaj navzgor pred vzpostavitvijo fizičnega okolja, si predhodno oblikuje sistem vrednot ter posledično deli s strani posameznikov pričakovane vedenjske vzorce. Znotraj od zgoraj navzdol vzpostavljenih prostorov obstaja skrb za nastanek šibko povezane skupnosti, kjer prevladuje premostitveni socialni kapital ter nizka stopnja zaupanja. Zaupanje smo namreč razumeli kot predvidevanje verjetnosti določenega delovanja posameznika ter pričakovanje dobronamernosti njegovega dejanja in ga kot takega razumeli kot podlago za razvoj relacij med uporabniki sodelovnega prostora. Za zaupanje, vzpostavljeno med posamezniki oziroma skupnostjo sodelovnega okolja, je potrebno poskrbeti predvsem zaradi morebitnih negativnih vplivov zunanjega okolja, kot je na primer oportunitizem. Naloga upravljalca skupnosti je v tem kontekstu vzpostaviti določene mehanizme (samo)zaščite, predvsem s pomočjo vzvodov selekcije ter preventivnih in restriktivnih ukrepov.

Ugotovili smo, da je vloga upravljalca skupnosti pomembna še z vidika spodbujanja razvoja interakcij med uporabniki sodelovnih prostorov. Upravljaec skupnosti mora imeti tako celostni vpogled v karakteristike posameznih uporabnikov ter njihov obstoječ socialni kapital. Le-ta je na ravni posameznika dispozicija in vezno tkivo skupnosti, ki deluje v kontekstu doseganja in ohranjanja skupnostnih ali individualnih oziroma partikularnih interesov. Neformalna medosebna komunikacija ter izmenjava informacij karakterizira socialna omrežja, ki so sestavljena iz močnejših ali šibkejših socialnih vezi med uporabniki. Intenziteta socialnih vezi omogoča obstoj in nadaljnji razvoj oziroma širjenje ali krčenje socialnih omrežij. Medtem ko so močne vezi trdnejše in temeljijo na zaupanju ter tako omogočajo stabilnejši razvoj in delovanje določenega omrežja, omogočajo šibkejšo večjo stopnjo fleksibilnosti in adaptivnosti. Za močnejše vezi je torej potreben razvoj podpornih interakcij. Frekventnost teh interakcij je nujna za visoko identifikacijo uporabnikov do sodelovne skupnosti. Vlogo upravljalcev skupnosti smo prepoznali kot nujno potrebno za vzpostavitev podporne, recipročno usmerjene sodelovne skupnosti ter optimalnega delovnega okolja.

Za četrti cilj smo si zastavili razumeti vidike naraščanja trenda vzpostavljanja in uporabe sodelovnih okolij. Sistematično smo preučili ter vzpostavili zgodovinski pregled razvoja sodela in uvedli ustrezno kategorizacijo, kar nam je omogočilo identificacijo dveh osrednjih

trendov, ki bosta nastopila v prihodnosti. Sodelovni model je postal zanimiv za korporativno vlaganje ter posledično tudi upravljanje. Slednje je v letu po 2015 sprožilo skokovito rast novo odprtih sodelovnih prostorov ter njihovo postopno hibridizacijo. Vzporedno s tem smo zaznali, da hitra ekspanzija sodelovnih okolij vpliva na digitalni turizem in povečuje pretok fleksibilnih delavcev v obliki digitalnih nomadov. Prav tako pa je s tem lokacijsko gledano mogoče zaznati spodbudo samostojno ali dislocirano delujočim posameznikom, da se s prehajanjem med prostori hitreje vključuje v manjša omrežja. S tem pospešujejo pretok znanja, zvišujejo stopnjo skupinske participacije, medsebojno vplivajo na procese izvedbe dela, spodbujajo ustvarjalnost in svojo sociabilnost.

Čeprav sta tako povečana potreba kot tudi interes omogočili skorajšnjo eksponentno rast sodelovnih prostorov, smo bili primorani identificirati tako pozitivne kot negativne aspekte, ki bodo vplivali na razvoj sodelovnih okolij v prihodnosti. Prevladujoči od spodaj navzgor vzpostavljeni prostori se postopoma odmikajo korporativnim hibridno usmerjenim modelom, kar vpliva na alternacijo izhodiščnih in z univerzalnimi listinami, kot je na primer *Sodelovni manifest* sprejetih vrednot, ki tvorijo organizacijsko kulturo znotraj sodelovnih okolij. Vzporedno je hitra popularizacija sodela kot metode dela in souporabe delovnih površin ter rast števila odprtih sodelovnih prostorov po letu 2012 pripeljala od odmika heterogenosti skupnosti uporabnikov do vse večje namenske specializacije prostorov in naslavljanja uporabnikov, ki imajo potrebe po specifičnem delovnem okolju.

Za peti in s tem zadnji cilj smo si zadali utemeljiti ter utrditi slovensko terminologijo na področju sodela. Ugotovili smo, da je razumevanje razvoja sodela na slovenskih tleh pomembno z dveh vidikov. Slovenski prostor je zgodnja okolja sodelovanja in prve skupnostne delovne prostore pridobil že v sredini devetdesetih let in se na tem področju uvršča med progresivnejše razvojne habitate, čeprav je to dejstvo v širšem svetovnem in evropskem prostoru nepoznano ter pogosto spregledano. Prav tako pa domače okolje na področju sodela zaznamuje izrazito nepoznavanje sodelovnega modela ter izraba ali napačna raba v kontekstu javnih politik ter korporativnih okolij. Z obzirom na to smo znotraj doktorske disertacije vzpostavili terminološki slovar ter podrobneje definirali in poslovenili ključne besede ter koncepte.

S tem smo dosegli vse v začetku zastavljene cilje in prišli do smiselnega zaključka podpodročja sodelovnega modela, kjer so v ospredju podporne interakcije ter s tem sodelovanje med

uporabniki sodelovnih prostorov. Ocenimo lahko, da se bo zaradi hitrih premikov na področju dela, čemur botrujejo tako družbene kot tudi tehnološke spremembe, model sodela populariziral ter razvijal naprej. Zaradi slednjega smo v okviru zaključka naše sklepne diskusije primorani podati usmeritve za nadaljnje raziskovanje ter predloge, ki odpirajo nove področne vidike raziskovanega modela.

## 7.2 Usmeritve nadaljnega raziskovanja

Kljub temu da doktorsko delo zapira določene vsebinske sklope preučevanega polja, je temeljito raziskovanje odprlo nova vprašanja, ki bodo v prihodnje zahtevala našo pozornost. Uporaba kvalitativne metode raziskovanja, torej longitudinalne študije ter opazovanja z udeležbo v različnih sodelovnih okoljih, je odprlo številne dileme, ki se navezujejo tako na posamezne uporabnike in njihovo medsebojno povezovanje v omrežja ter s tem v skupnost kot tudi na prostorske aspekte sodelovnih prostorov in uporabniško izkušnjo uporabnikov izbranega prostora. Raziskovanje opisanega bo zahtevalo preplet različnih znanstvenih področij.

S tabelo 7.1 podajamo priporočila za nadaljnje raziskovanje.

**Tabela 7.1: Priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Raziskovalna izhodišča in vprašanja	Priporočen teoretski okvir <sup>329</sup>
Samozaposlovanje in sodelovni prostori. <u>Raziskovalna vprašanja:</u> <i>Ali sodelovni prostori spodbujajo delovno uspešnost samozaposlenih?</i> <i>Ali sodelovna skupnost pozitivno vpliva na vključevanje samozaposlenih v interdisciplinarna ter multidisciplinarna omrežja?</i> <i>Kakšna je vloga transnacionalnih sodelovnih združenj pri oblikovanju skupnostih vrednot?</i>	<i>Social isolation theories</i> (Granovetter 1983; Zimmer 1986; Wood & Bandura 1989; Marks & MacDermid 1996; Barnett & Hyde 2001) <i>Community Development Theory</i> (Woolcock & Narayan 2000; De Filippis 2001; Mathie & Cunningham 2003) <i>Collaboration Theory</i> (Wood & Gray 1991; Grant & Baden-Fuller 1995; Gajda 2004;

<sup>329</sup> S tabelo 7.1 podajamo teoretska priporočila oziroma izhodišča, ki pa jih ločeno ne zavajamo kot vire našega doktorskega dela.

<p>Razumevanje ustvarjalnih procesov in procesov inoviranja.</p> <p><u>Raziskovalna vprašanja:</u></p> <p><i>Ali sodelovni prostori spodbujajo ustvarjalne procese posameznika?</i></p> <p><i>Ali sodelovna skupnost spodbuja ustvarjalne procese posameznika?</i></p> <p><i>Ali sodelovni prostori spodbujajo inovativnost med posamezniki?</i></p> <p><i>Ali sodelovna skupnost spodbuja inovativnost med posamezniki?</i></p> <p><i>Je spodbuda inovativnosti med posamezniki v sodelovnem prostoru pogojena z obstojem sodelovne skupnosti?</i></p>	<p><i>Proximity theory</i> (Grossman &amp; Helpman 1993; Freel 2003; Boschma 2005; Knobens &amp; Oerlemans 2006)</p> <p><i>Innovation theory</i> (Kirton 1989; Johannessen in drugi 1999; Penn in drugi 1999; Vallas 1999)</p> <p><i>The Humanistic Theory of Creativity</i> (Rogers 1954; Maslow 1974; Woodman in drugi 1993; Sawyer 2001)</p> <p><i>Social Learning and Practice Theory</i> (Bandura 1977; Lave 1988; Bourdieu 1992; Wenger 1998)</p>
<p>Vloga upravljalcev skupnosti in upravljanje s človeškim kapitalom.</p> <p><u>Raziskovalna vprašanja:</u></p> <p><i>Ali so upravljalci skupnosti zaradi upravljanja s človeškim kapitalom ter svoje vloge mediatorja podvrženi tveganju izgorelosti?</i></p> <p><i>Kako lahko upravljalci skupnosti spodbujajo razvoj ustvarjalnih in inovativnih procesov znotraj sodelovnega okolja?</i></p> <p><i>Ali lahko predpostavimo univerzalni model moderacije sodelovnih skupnosti?</i></p>	<p><i>Social Network &amp; Social Capital Theories</i> (Putnam 1995; Rogers 2003; Granovetter 2005; Simon &amp; Schuster 2000; Costa and Kahn 2003)</p> <p><i>Theory of Burnout</i> (Meier 1983; Finn 1988; Bunk in Schaufeli 1993; Maslach 1998; Abbasi &amp; Hollman 2000)</p> <p><i>Theory of Cooperation</i> (Axelrod &amp; Hamilton 1981; Gintis 2000; Peredo &amp; Chrisman 2006)</p>
<p>Vloga tehnologij navidezne resničnosti in prostora.</p> <p><u>Raziskovalna vprašanja:</u></p> <p><i>Katere so predpostavke za digitalizacijo delovnih okolij v naslednjem desetletju?</i></p> <p><i>Ali lahko navidezno resničnostni sodelovni prostor nadomesti stvarno sodelovno okolje?</i></p>	<p><i>Spatial theory</i> (Soja 1989; Tickamyer 2000; Hillier 2007)</p> <p><i>Theory of presence</i> (Sheridan 1992; Ryan 1999; Schuemie &amp; Van Der Straaten 2001; Lee 2004)</p>



<i>Ali omogoča navidezna resničnost enake pogoje interaktivnosti kot interaktivnost znotraj sodelovnih okolij?</i>	<i>Interaction theory</i> (Benford & Fahlen 1993; Palmer 1995; Walther 1996; Sutcliffe & Kaur 2000; Orel 2017)
--	--

### 7.3 Priporočila za odločevalce ter upravljalce

Raziskovalni izsledki predstavljajo temeljna izhodišča za širši spekter družbe, predvsem pa za relevantne akterje, ki so posredno ali neposredno povezani s področjem sodela. V nadaljevanju ne ponujamo zgolj izhodišč, pomembnih z vidika upravljanja in vodenja tako sodelovnih okolij kot moderiranja notranjih procesov in uravnavanja človeških virov, temveč predlagamo nastavke za oblikovanje ter vrednotenje podpornih programov, s katerimi javne politike bodisi načrtno spodbujajo bodisi nespretno zavirajo razvoj sodelovnih prostorov. S tega vidika smo ob koncu doktorskega dela oblikovali nekatere predloge v obliki smernic in vodil tako za upravljalce kot tudi predstavnike javnih politik<sup>330</sup>.

#### Upravljalcem ustvarjalnih skupnosti ter sodelovnih prostorov se priporoča:

1. Jedro sodelovnih prostorov predstavlja sodelovna skupnost. Skupnost, ki je bila vzpostavljena od spodaj navzgor pred vzpostavitvijo fizičnega okolja, si predhodno oblikuje sistem vrednot ter posledično deli s strani posameznikov pričakovane vedenjske vzorce. Znotraj od zgoraj navzdol vzpostavljenih prostorov obstaja skrb za nastanek šibko povezane skupnosti, kjer prevladuje premostitveni socialni kapital ter nizka stopnja zaupanja. V kolikor je sodelovni prostor vzpostavljen brez ustrezne skupnosti in njene podpore, mora upravljalce poskrbeti za alokacijo dislociranih ustvarjalnih skupnosti, spodbuditi njihovo potencialno vključitev v prostor ter ustrezno negovati skupnostne procese soustvarjanja.
2. Vloga upravljalcev skupnosti je nujna za spodbujanje identifikacije tako s sodelovnim prostorom kot tudi s sodelovno skupnostjo. Ob tem je prav tako potreben ustrezen načrt vodene in spontane moderacije skupnostnih procesov. Upravljalci skupnosti so namreč jedro upravljanja in uravnavanja človeških odnosov ter povezanih procesov znotraj sodelovnih okolij.

---

<sup>330</sup> Ob tem naj vnovič opozorimo, da je bila že v letu 2015 s strani upravljalcev ljubljanskega *Poligona* pripravljena študija o rezultatih pilotnega projekta sodela ter možnostih implementacije pilotnega poslovnega modela kot temeljnega stebra podpornega okolja v Sloveniji (Perčič in drugi 2015). Dokument tri leta od objave še vedno predstavlja temeljno dokumentacijo analize obstoječega stanja, potencialov domačega okolja ter oblikovanih predlogov, ki bi ne zgolj podprli razvoj že obstoječih sodelovnih okolij, marveč spodbudili rast novih.

3. Frekventnost podpornih interakcij znotraj sodelovnega okolja je pogojena s posameznikovo identifikacijo s sodelovno skupnostjo, zato mora upravljalec z moderacijo skrbeti za ustrezno uravnavanje tako neformalnih kot tudi podpornih interakcij, ki imajo zaznavno izhodišče v bodisi usmerjenosti razvoja relacij bodisi v oblikovanju skupnih ciljev.
4. Ustrezna vzpostavitev odprte sodelovne kulture ter (so)oblikovanje norm in vrednot s katerimi se skupnost identificira ter prevzame svojo podporno vlogo. S tem se znotraj sodelovne skupnosti pospešuje pretok znanja, zvišuje se stopnja skupinske participacije, medsebojno se vpliva na procese izvedbe dela, spodbuja se ustvarjalnost in sociabilnost posameznikov.
5. Upravljalec sodelovnega prostora naj poskrbi za ustrezno pretočnost in odprto postavitev prostora, ki uporabnike spodbuja k souporabi ter medsebojni pomoči. Dostop do človeškega ter socialnega kapitala in baz znanj namreč posamezniku omogoča vključevanje v omrežja in transferje znanja ter odpira dostop do novih informacijskih ali finančnih virov.
6. Sodelovna okolja naj se razume in obravnava kot tretja življenjska okolja. Individualizacija delovnih procesov in vzporedna hitra rast novega segmenta samostojno delujoče delovno aktivne populacije je pripeljala do postopne zameglitve in zabrisa meje med prvim ali primarnim ter drugim ali sekundarnim življenjskim prostorom. Sodelovna okolja naj zato s tega vidika postopoma vpeljujejo model tretjega življenjskega prostora. S tem, ko sodelovni prostori prevzamejo tipsko zasnovo tretjih življenjskih okolij, se manifestirajo kot novi delovni ekosistemi, katerih namen sta vzpostavljanje posredne pomoči samostojno delujočim posameznikom pri restavriranju in balansiranje meja med delom in neformalnim bivanjem. Tretji življenjski prostori namreč omogočajo redno ali občasno združevanje podobno mislečih posameznikov z raznolikimi ozadji, prav tako pa bodo v prihodnosti in dobi pospešene segmentacije, fleksibilizacije in informatizacije dela postala središča za razvoj ustvarjalnih skupnosti.

Predstavnikom javnih politik se svetuje:

1. Temeljna preučitev in razumevanje področja kreativnih industrij tako znotraj družbe kot tudi gospodarstva ter vloge sodela, sodelovnih skupnosti ter skupnostno usmerjenih podpornih okolij.

2. Izogibanje zamenjevanja ključnih konceptov ter namernih ali nenamernih zlorab ekonomij souporabe do katerih prihaja največkrat zaradi nerazumevanja izhodiščnih konceptov.
3. Ustrezna kategorizacija delovno aktivnih skupin, s poudarkom na razumevanju položaja samozaposlenih ter svobodnjakov kot primarne ciljne skupine uporabnikov sodelovnih okolij.
4. Oblikovanje učinkovite systemske podpore, temelječe predvsem na neposredni ali posredni finančni pomoči tako sodelovnim okoljem kot tudi skupnostim, ki niso nujno vezane na stalni prostor.
5. Identifikacija ter alokacija dislociranih ustvarjalnih skupnosti, identifikacija njihove vloge v družbi ter razumevanje njihovih potreb po resursih.
6. Tesnejše sodelovanje z upravljalci tako sodelovnih prostorov kot tudi ustvarjalnih skupnosti ter njihova vključitev tako v ekspertne skupine s posvetovalno vlogo kot tudi v same odločevalske procese.

## 8 LITERATURA

Adams, Erika. 2016. *Remote Year promised to combine work and travel. Was it too good to be true?*. Atlasobscura. Dostopno na: <http://www.atlasobscura.com/articles/remote-year-promised-to-combine-work-and-travel-was-it-too-good-to-be-true> (15. julija 2016).

Adams, Gary A., King, Lynda in Daniel W. King. 1996. *Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction*. Journal of applied psychology, 81(4): 411–420.

Agneessens, Filip in Rafael Wittek. 2012. *Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange*. Social Networks, 34(3): 333–345.

Aguiton, Christophe in Dominique Cardong. 2007. *The Strenght of Weak Coopeartion: An Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0*. Communications & Strategies, 60(1): 51–65.

Alas, Joel. 2011. *Big companies tap into coworking*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/google-big-companies-and-coworking-193> (15. april 2016).

Algeo, John. 1980. *Where do all the new words come from?*. American Speech, 55(4): 264–277.

Allen, Thomas J. 1970. *Communication networks in R & D laboratories*. R&D Management, 1(1): 14–21.

---. 1977. *Managing the Flow of Technology*. Cambride, London: The MIT Press.

Allen, Tammy D., Johnson, Ryan C., Saboe, Kristin N., Cho, Eunae, Dumani, Soner in Sarah Evans. 2012. *Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 80(1): 17–26.

Amador, Ceci. 2016. *Exploring culinary coworking spaces*. Officing Today. Dostopno na: <https://www.officingtoday.com/2016/02/exploring-culinary-coworking-spaces/> (15. april 2016).

Anderson, Emma. 2017. *The Hamburg 'coliving' and 'coworking' space you never have to leave*. The Local. Dostopno na: <https://www.thelocal.de/20170222/startup-housing-in-hamburg-the-living-and-working-space-you-never-have-to-leave> (7. marec 2017).

Alizadeh, Tooran. 2009. *Urban design in the digital age: a literature review of telework and wired communities*. Journal of Urbanism: International Reserach on Placemaking and Urban Sustainability, 2(3): 195–213.

Alnaser, Musaed Z. in Emily H. Wughalter. 2009. *Effect of chair design on ratings of discomfort*. Work, 34(2): 223–234.

Alvesson, Mats. 2013. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.

Argote, Linda, McEvily Bill in Ray Reagans. 2003. *Managing knowledge in organizatons: An integrative framework and review of emerging themes*. Management Science, 49(4): 571–582.

Arhar, Nika. 2015. *Intimno gledališče v edinem mariborskem prostoru za neodvisne gledališčnike*. Rtv Slo: <http://www.rtv slo.si/kultura/drugo/intimno-gledalisce-v-edinem-mariborskem-prostoru-za-neodvisne-gledaliscnike/373859> (15. april 2016).

Arhiv Zavoda Poligon. *Arhivirane vsebine Kreativnega centra Poligon*.

Aries, Myriam, Veitch, Jennifer A. in Guy R. Newsham. 2010. *Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort*. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4): 533–541.

Arnett, Jeffrey Jensen. 2002. *The psychology of globalization*. *American Psychologist*, 57(10): 774–783.

Arnold, David. 1999. *The evolution of modern office buildings and air conditioning*. *Ashrae journal*, 41(6): 40–54.

Arnold, Dennis in Joseph R. Bongiovi. 2013. *Precarious, informalizing, and flexible work: Transforming concepts and understandings*. *American Behavioral Scientist*, 57(3): 289–308.

Artnak, Miha. 2014. *Zgodba Kreativne cone Šiška: Od kreativnega studija do kolesarske meke*. Krezin. Dostopno na: <http://krezin.si/zgodba-kreativne-cone-siska-25-02-2014.html> (15. april 2016).

Assenza, Pauline. 2015. *If you build it will they come? The influence of spatial configuration on social and cognitive functioning and knowledge spillover in entrepreneurial co-working and hacker spaces*. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(3): 35–48.

Asundi, Krishna, Odell, Dan, Luce, Adam in Jack T. Dennerlein. 2012. *Changes in posture through the use of simple inclines with notebook computers placed on a standard desk*. *Applied ergonomics*, 43(2): 400–407.

Avdikos, Vasilis in Athanasios Kalogeresis. 2016. *Socio-economic profile and working conditions of freelancers in co-working spaces and work collectives: evidence from the design sector in Greece*. *Area*, 49(1): 35–42.

Avelino, Flor, Wittmayer, Julia in Rita Afonso. 2015. *Transformative social innovation narrative of the Impact Hub. A summary*. Transit: EU SSH.2013.3.2–1 Grant agreement no: 613169.

Awan, Fatimah in David Gauntlett. 2013. *Young people's uses and understandings of online social networks in their everyday lives*. *Young*, 21(2): 111–132.

Axelrod, Robert in William Donald Hamilton. 1981. *The evolution of cooperation*. *Science*, 211(4489): 1390–1396.

Ayoub, M. M. 1973. *Work place design and posture*. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 15(3), 265–268.

- Backhouse, Alan in Drew, Peter. 1992. *The design implications of social–interaction in a workplace setting*. Environment and Planning B: Planning and Design, 19(5): 573–584.
- Bailyn, Lotte. 1989. *Toward the perfect workplace?*. Communications of the ACM, 32(4): 460–471.
- Bain, Peter, Watson, Aileen, Mulvey, Gareth, Taylor, Phil in Gregor Gall. 2002. *Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management*. New Technology, Work and Employment, 17(3): 170–185.
- Baker, Lynda. 2006. *Observation: A complex research method*. Library trends, 55(1): 171–189.
- Bakker, Arnold B., Tims, Maria in Daantje Derks. 2012. *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*. Human relations, 65(10): 1359–1378.
- Bakker, Iris, van der Voordt, Theo, de Boon, Jan in Peter Vink. 2013. *Red or blue meeting rooms: does it matter? The impact of colour on perceived productivity, social cohesion and wellbeing*. Facilities 31(1/2): 68–83.
- Baldry, Chris. 1999. *Space—the final frontier*. Sociology 33(3): 535–553.
- Balakrishnan, Bamini, Multhaly, Siva in Mark Leenders. 2016. *Insights from coworking spaces as unique service organizations: The role of physical and social elements*. V *Rediscovering the essentiality of marketing*, ur. Petruzzellis, Luca in Russell Winer. Proceedings of the 2015 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress. Cham: Springer International Publishing.
- Balazova, Ivana, Clausen, Geo, Rindel, Jens H., Poulsen, Torben in David P. Wyon. 2008. *Open–plan office environments: a laboratory experiment to examine the effect of office noise and temperature on human perception, comfort and office work performance*. Proceedings of Indoor Air 2008.
- Baldry, Chris in Jerry Hallier. 2010. *Welcome to the house of fun: Work space and social identity*. Economic and Industrial Democracy, 31(1): 150–172.
- Banbury, Scott P. in Berry, David C. 2005. *Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvements*. Ergonomics. 48(1): 25–37.
- Bandur, Simona. 2016. *Eno leto Knjižnice reči*. Delo. Dostopno na: <http://www.delo.si/prostic-cas/zanimivosti/eno-leto-knjiznice-rci.html> (15. april 2016).
- Baruch, Yehuda. 2000. *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. New Technology, Work and Employment, 15(1): 34–49.
- Basu, Sumit, Clarkson, Brian in Alex Pentland. 2001. *Smart headphones: enhancing auditory awareness through robust speech detection and source localization*. IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing, vol. 5: 3361–3364.

- Batista, João Da Gama, Bouchaud, Jean–Philippe in Damien Challet. 2015. *Sudden trust collapse in networked societies*. The European Physical Journal B, 88(3): 1–15.
- Bateson, Melissa, Nettle, Daniel in Gilbert Roberts. 2006. *Cues of being watched enhance cooperation in a real–world setting*. Biology letters, 2(3): 412–414.
- Bauman, Zygmunt. 2002. *Tekoča moderna*. Založba Cf: Ljubljana.
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making the right decision: Organizational culture, vision and planning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Beall, Abigail. 2016. *Forget conference calls: You could meet colleagues in virtual reality within two years, claims expert*. Daily Mail. Dostopno na: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3796296/Forget-conference-calls-meet-colleagues-virtual-reality-two-years-claims-expert.html> (20. februar 2017).
- Beck, Ulrich. 2001. *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
- Beck, Ulrich in Elisabeth Beck–Gernsheim. 2002. *Individualization Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage Publications.
- Belk, Russell. 2014. *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. Journal of Business Research, 67(8): 1595–1600.
- Bell, Daniel. 1973. *The coming of post–industrial society*. New York: Basic Books.
- Beilinson, Jerry. 2014. *When virtual reality goes beyond gaming*. Popular Mechanics. Dostopno na: <http://www.popularmechanics.com/culture/gaming/a10259/when-virtual-reality-goes-beyond-gaming-16611699/> (15. april 2016)
- Benić, Krisitan. 2015. *Predstavljamo: MakerLab u ljubljanskem Poligonu*. Gradska knjižnica Rijeka medij. Dostopno na: <http://gkr.hr/O-nama/Kontakt> (15. april 2016).
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod L., Tan, F., Bosua R. in M. Gloet. *The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio–technical systems approach*. Applied Ergonomics, 51(1): 207–2015.
- Berkhout, Anna Lindblad, Hendriksson–Larsen, Karin in Paulien Bongers. 2004. *The effect of using a laptopstation compared to using a standard laptop PC on the cervical spine torque, perceived strain and productivity*. Applied ergonomics, 35(2): 147–152.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bhatti, Jay. 2013. *Startups are getting sick of NYC's dirty, overcrowded co–working spaces*. Bussines Insider. Dostopno na: <http://www.businessinsider.com/startups-are-getting-sick-of-nycs-dirty-overcrowded-coworking-spaces-2013-3> (15. april 2016).
- Bilandzic, Mark in Marcus Foth. 2013. *Libraries as coworking spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning*. Library Hi Tech, 31(2): 254–273.

- Birnbaum, Juliana in Louis Fox. 2014. *Sustainable revolution: Permaculture in ecovillages, Urban farms, and communities worldwide*. Berkeley: North Atlantic Books.
- Bitner, Mary Jo. 1992. *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*. *The Journal of Marketing*, 56(2): 57–71.
- Bizjak, Igor. 2012. *Izboljšanje javne participacije pri prostorskem načrtovanju s pomočjo orodij spleta 2.0*. *Urbani izziv*, 23(1): 36–48.
- Blanchard, Anita in Tom Horan. 1998. *Virtual communities and social capital*. *Social science computer review*, 16(3): 293–307.
- Blithe, Sarah Jane. 2014. *Creating the Water Cooler: Virtual Workers' Discursive Practices of Gossip*. *Qualitative Research Reports in Communication*, 15(1): 59–65.
- Boellstorff, Tom. 2015. *Coming of age in Second Life: An anthropologist explores the virtually human*. Princeton: Princeton University Press.
- Bolger, Niall, Davis, Angelina in Eshkol Rafaeli. 2003. *Diary methods: Capturing life as it is lived*. *Annual review of psychology*, 54(1): 579–616.
- Bolton, Gary, Greiner, Ben in Axel Ockenfels. 2013. *Engineering trust: reciprocity in the production of reputation information*. *Management science*, 59(2): 265–285.
- Bonasio, Alice. 2017. *AltspaceVR to host world's first virtual reality wedding*. Uploadvr. Dostopno na: <https://uploadvr.com/altspacevr-worlds-first-virtual-reality-wedding/> (20. februar 2017).
- Bonnet, Sophie. 2011. *Do walls block collaboration?*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/do-walls-block-collaboration-coworking-vs-private-sphere-256> (15. april 2016).
- Bourdieu, Pierre. 1992. *Language and symbolic power*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Borges, Marcos Augusto F. in Cecilia C. Baranauskas. 2003. *Supporting the facilitator in a collaborative learning environment*. *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning* 13(1–2): 39–56.
- Born, Arjan in Arjen Witteloostuijn. 2013. *Drivers of freelance career success*. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1): 24–46.
- Botsman, Rachel in Roo Rogers. 2011. *What's mine is yours*. New York: Collins.
- Bottom, William P., Gibson, Kevin, Daniels, Steven E. in Keith Murnighan. 2002. *When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation*. *Organization Science*, 13(5): 497–513.
- Boudreau, John. 2016. *Work in the future will fall into these 4 categories*. *Harvard Business Review*. Dostopno na: <https://hbr.org/2016/03/work-in-the-future-will-fall-into-these-4-categories> (15. april 2016).



- Bouncken, Ricarda B. in Andreas J. Reuschl. 2016. *Coworking–spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship*. Review of Managerial Science: 1–18.
- Boyce, Peter R., Veitch, Jennifer A., Newsham, Guy R., Jones, C. C., Heerwagen, J., Myer, M. in C. M. Hunter. 2006. *Lighting quality and office work: two field simulation experiments*. Lighting Research and Technology, 38(3): 191–223.
- Bradbury–Huang, Hilary. 2010. *What is good action research? Why the resurgent interest?*. Action Research, 8(1): 93–109.
- Bradley, Karin in Daniel Pargman. 2017. *The sharing economy as the commons of the 21st century*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 10(2): 231–247.
- Brady–Brown, Annabel in Ane Feier Knudsen. 2012. *A visit to the mothership*. Exberliner. Dostopno na: <http://www.exberliner.com/features/lifestyle/a-visit-to-the-mothership/> (15. april 2016).
- Brennan, Aoife, Chugh, Jasdeep S. in Theresa Kline. 2002. *Traditional versus open office design a longitudinal field study*. Environment and Behavior, 34(3): 279–299.
- Brew, Frances P. in David Cairns. 2004. *Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese*. International Journal of Conflict Management, 15(1): 27–56.
- Brint, Steven. 2001. *Gemeinschaft revisited: A critique and reconstruction of the community concept*. Sociological theory, 19(1): 1–23.
- Broadribb, Steph in Chris Carter. 2009. *Using Second Life in human resource development*. British Journal of Educational Technology, 40(3): 547–550.
- Brodel, Dietmar, Disho, Selvano in Florian Pibal. 2015. *Alpe Adria coworking: Empiric survey about the status quo and potential of the coworking concept in the Alps–Adriatic region*. Villach: Carinthia University of Applied Sciences.
- Browditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behaviour*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Broughton, Andrea, Higgins, Tom, Hicks Ben in Annette Cox. 2009. *Workplaces and social networking: The implications for employment relations*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Brumen, Marko. 2015. *Participate! (If you can handle it): From co–operation to collaboration*. Krezin. Dostopno na: <http://krezin.si/participate-if-you-can-handle-it-15-09-2014.html> (15. april 2016).
- Brown, Graham. 2009. *Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces*. Journal of Environmental Psychology, 29(1): 44–52.

- Brown, Julie. 2017. "Curating the "Third Place"? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82: 112–126.
- Bucher, Eliane in Christian Fieseler. 2016. *The flow of digital labor*. *New Media and Society*, 18(4): 1–19.
- Bučar, Tadeja. 2014. *Drugi koraki, drugo leto, druga lokacija: Združeni zasavski ustvarjalci*. Krezin. Dostopno na: <http://krezin.si/drugi-koraki-drugo-leto-druga-lokacija-15-09-2014.html> (15. april 2016).
- Butcher, Tim. 2013. *Coworking: locating community at work*. Annual Australia New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, Hobart, Australia.
- Buczynski, Beth. 2012. *Worldwide Jellyweek offers free intro to coworking*. Shareable. Dostopno na: <http://www.shareable.net/blog/worldwide-jellyweek-offers-free-intro-to-coworking> (15. april 2016).
- . 2013. *Coworking spaces use alternative currencies to magnify community*. Shareable. Dostopno na: <http://www.shareable.net/blog/coworking-spaces-use-alternative-currencies-to-magnify-community> (15. april 2016).
- Bulger, Carrie, Hoffman, Mark in Matthews Russel. 2007. *Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation–integration continuum*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4): 365–375.
- Bunnell, Dave in Jeannine Van Der Linden. 2011. *Is coworking the new incubator?*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/has-coworking-replaced-the-incubator-175> (15. april 2016).
- Burke, Ronald J. 1988. *Some antecedents of work–family conflict*. *Journal of Social Behavior and personality*, 3(4): 287–302.
- Busby, Jeremy, Hibberd, Ralph Edward, Mileham, Antony in Glen Mullineux. 2004. *Failure modes analysis of organizational artefacts that protect systems*. *Journal of Engineering Manufacture*, 218(9): 1211–1215.
- Büscher, Monika. 2013. *Nomadic work: Romance and reality. A response to Barbara Czarniawska's 'nomadic work as life–story plot'*. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 23(2): 223–238.
- Cabral, Victor in Willem van Winden. 2016. *Coworking: An analysis of coworking strategies for interaction and innovation*. Regional Studies Association Annual Conference, Graz.
- Cabrera, Angel, Cabrera, Elisabeth in Sebastian Barajas. 2001. *The key role of organizational culture in multi–system view of technology drive change*. *International Journal of Information Management*, 21(3): 245–261.
- Cagnol, Remy. 2013a. *The evolution of coworking conferences*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/GCUC-Spain-Europe-Asia-evolution-coworking-conferences> (15. april 2016).

---. 2013b. *Crowdfund your coworking space!*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/25-02-13-crowdfund-your-coworking-space> (15. april 2016).

---. 2013c. Coworking spaces explore the use of alternative currencies. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-explore-the-use-of-alternative-currencies-866> (15. april 2016).

---. 2013d. *Should the public sector fund coworking spaces?*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/public-sector-fund-coworking> (3. januar 2017).

Cairncross, Frances. 1997. *The death of distance*. Boston: Harvard Business Review Press.

Callan, Samantha. 2007. *Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies*. *Work Employment & Society*, 21(4): 673–691.

Calisi, Christopher in Justin Stout. 2015. *Stop noise for ruining your open office*. *Harvard Business Review*. Dostopno na: <https://hbr.org/2015/03/stop-noise-from-ruining-your-open-office> (3. januar 2017).

Camarinha-Matos, Hamideh Afsarmanesh, Luis M., Garita, Cesar in Celso Lima. 1998. *Towards an architecture for virtual enterprises*. *Journal of intelligent Manufacturing*, 9(2): 189–199.

Campbell, Rebekah. 2014. *Why I ditched my co-working space*. *The New York Times*. Dostopno na: [https://boss.blogs.nytimes.com/2014/07/08/why-i-ditched-my-co-working-space/?\\_r=0](https://boss.blogs.nytimes.com/2014/07/08/why-i-ditched-my-co-working-space/?_r=0) (3. januar 2017).

Capdevila, Ignasi. 2014. *Epistemic communities, localization and the dynamics of knowledge creation*. *Journal of economic geography*, 14(5), 929–954.

---. 2015. *Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona*. *International Journal of Innovation Management*, 19(3): 1–26.

Captain, Sean. 2016. *Inside a growing movement of coworking spaces for atypical entrepreneurs*. *Fast Company*. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/3059990/the-future-of-work/inside-a-growing-movement-of-co-working-spaces-for-atypical-entrepreneurs> (15. april 2016).

Carlopio, James R. 1996. *Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire*. *Journal of Environmental Psychology*, 27: 177–189.

Carlson, Dawn S., Kacmar, Michele in Larry J. Williams. 2000. *Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2): 249–276.

Carnevale, Anthony P. in Nicole Smith. 2013. *Workplace basics: The skills employees need and employers want*. *Human Resource Development International*, 16(5): 491–501.

Carroll, Archie B. 1991. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4): 39–48.

Carter, Ronald. 2004. *Language and creativity: The art of common talk*. London, New York: Routledge.

Carter, Sara in Dylan Jones–Evans. 2006. *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Cartier, Jacqueline. 1979. *Ferdinand Tönnies and Robert Park on public opinion: A comparison and analysis*. Journal of Communication Inquiry, 4(2): 75–94.

Cashman, Anna. 2013. *The Worldwide Jellyweek 2013 is starting next week*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/the-worldwide-jellyweek-2013-is-starting-next-week-sharing-coworking-663> (15. april 2016).

Cajnko, Ada. 2012. *Coworking temelj sodobnega gospodarstva*. Dnevnik. Dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042562920> (15. april 2016).

Cascio, Wayne F. 2000. *Managing a virtual workplace*. The Academy of Management Executive, 14(3): 81–90.

Cashman, Anna. 2012. *Coworking... served hot: pop-up coworking spaces*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-served-hot-pop-up-coworking-spaces-653/2> (15. april 2016).

Castells, Manuel. 2007. *Communication, power and counter-power in the network society*. International journal of communication, 1(1): 238–266.

---. 2009. *The rise of network society*. New York: John Wiley & Sons.

Cavalcanti, Gui. 2013. *Is it a hackerspace, makerspace, techshop, or fablab?*. Makezine. Dostopno na: <http://makezine.com/2013/05/22/the-difference-between-hackerspaces-makerspaces-techshops-and-fablabs/> (15. april 2016).

Cegnar, Tanja. 2015. *Podnebne razmere v juliju 2015*. V *Naše okolje: Bilten agencije RS za okolje*, ur. Cegnar, Tanja in Joško Knez. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za okolje in prostor.

Chatterton, Ryan. 2016. *Coworking spaces and audiences types*. Coworking Insights. Dostopno na: <http://coworkinginsights.com/coworking-space-audience-and-culture-types/> (17. januar 2017).

Chavis, David M. in Abraham Wandersman. 1990. *Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development*. American journal of community psychology 18(1): 55–81.

Chesbrough, Henry W. 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Chesbrough, Henry in Adrienne Kardon Crowther. 2006. *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*. *R&D Management*, 36(3): 229–236.
- Choi, Jaepil. 2006. *A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy and empowerment*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 24–43.
- Cholakova, Magdalena in Bart Clarysse. 2014. *Does the Possibility to Make Equity Investments in Crowdfunding Projects Crowd Out Reward-Based Investments?*. *Entrepreneurship: Theory in Practice*, 39(1): 145–172.
- Chesley, Noelle. 2005. *Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction*. *Journal of Marriage and Family*, 67(5): 1237–1248.
- Christie, Erin. 2010. *Understanding space and time through the exploration of a cafe as a workplace*. *Proceedings of the New York State Communication Association*, 1(1): 16–32.
- Christman, Sarah S. 1992. *Abstruse neologism formation: parallel processing revisited*. *Clinical linguistics & phonetics*, 6(1–2): 65–76.
- Clark, Sue Campbell. 2000. *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. *Human Relations*, 53(6): 747–770.
- Clark, Partick. 2016. *Co-Working spaces are going corporate*. Bloomberg. Dostopno na: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-19/co-working-spaces-are-going-corporate> (15. april 2016).
- Clarysse, Bart in Johan Bruneel. 2007. *Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator*. *R&D Management*, 37(29): 139–149.
- Climenko, Johnson. 2003. *The co-workplace: Teleworking in the neighbourhood*. Vancouver, Toronto: UBC Press.
- Conger, Jay in Rabindra N. Kanungo. 1987. *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12(4): 637–647.
- Coghlan, David in Teresa Brannick. 2014. *Doing action research in your own organization*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Cohen, Anthony P. 2013. *Symbolic construction of community*. London, New York: Routledge.
- Cohen–Almagor, Raphael. 2011. *Internet history*. *International Journal of Technoethics* 2(2): 45–64.
- Cohen, Boyd in Pablo Muñoz. 2016. *The emergence of the urban entrepreneur: How the growth of cities and the sharing economy are driving a new breed of innovators*. Santa Barbara: Praeger.
- Coleman, James S. 1988. *Social capital in the creation of human capital*. *American journal of sociology* 94: 95–120.

- Collom, Ed, Lasker, Judith N. in Corinne Kyriacou. 2016. *Equal time, equal value: Community currencies and time banking in the US*. London, New York: Routledge.
- Colner, Miha in Ida Hiršenfelder. 2011. *Tekst/text*. V Gregorič, Alenka in Keiko Suzuki, ur. *Powered by Ljudmila*. Katalog razstave. Ljubljana: Mestna galerija Ljubljana.
- Congdon, Christine, Flynn Donna in Melanie Redman. 2014. *Balancing "we" and "me": The vest collaborative spaces also support solitude*. Harvard Business Review. Dostopno na: <https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude> (15. april 2016).
- Constantinides, Efthymios in Stefan J. Fountain. 2008. *Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 9(8): 231–244.
- Corbett, Martin. 2003. *Sound organization: A brief history of psychosonic management*. Ephemera: Critical dialogues on organization, 3(4). 265–276.
- Cox, James C. 2004. *How to identify trust and reciprocity*. Games and economic behavior, 46(2): 260–281.
- Craiger, Philip J. 1997. *Technology, organizations and work in the 20th century*. Industrial and Organizational Psychologist, 34: 89–97.
- Cranz, Galen. 2016. *Ethnography for designers*. London, New York: Routledge.
- Cresswell, Tim. 2010. *Towards a politics of mobility*. Environment and planning D: society and space, 28(1): 17–31.
- Cross, Rob, Rebele, Reb in Adam Grant. 2016. *Collaborative overload*. Harvard Business Review. Dostopno na: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> (28. marec 2017).
- Crossan, Gillian in Paul F. Burton. 1993. *Teleworking stereotypes: a case study*. Journal of Information Science, 19(5): 349–362.
- Crnović, Deja. 2012. *Coworking za novodobne nomade*. SiolNet spletni medij. Dostopno na: <http://siol.net/novice/slovenija/coworking-za-novodobne-nomade-87032> (15. april 2016).
- Cummings, L.L. in Philip Bromiley. 1996. *The organizational trust inventory*. V *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, ur. Kramer, Roderick M. in Tom R. Tyler, 302–330. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Cunningham, Stuart. 2002. *From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications*. Media International Australia incorporating Culture and Policy, 102(1): 54–65.
- D'Cruz, Premilla in Ernesto Noronha. 2016. *Positives outweighing negatives: the experiences of Indian crowdsourced workers*. Work Organisation, Labour and Globalisation, 10(1): 44–63.
- Dahlsrud, Alexander. 2008. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate social responsibility and environmental management, 15(1): 1–13.

Daft, Rihard L. 1991. *Organizational theory and design*. New York: West Publishing Company.

Daniel, Stefanie in Sabine Sonnentag. 2015. *Crossing the borders: The relationship between boundary management, work–family enrichment and job satisfaction*. The International Journal of Human Resource Management, 27(4): 407–426.

Dameron, Eva. 2013. *How a coworking space imagines corporate coworking*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/how-a-coworking-space-imagines-corporate-coworking-856/2> (15. april 2016).

Damus, Martha. 2014. *Online crowdfunding platforms: Developing concepts for supportive instruments beyond the funding phase*. Bremen: University of Bremen.

Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press.

Davenport, Elisabeth in Isabel Bruce. 2002. *Innovation, knowledge management and the use of space: questioning assumptions about non–traditional office work*. Journal of Information Science, 28(3): 225–230.

Davila, Antonio in George Foster. 2005. *Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies*. The Accounting Review, 80(4): 1039–1068.

De Been, Iris in Marion Beijer. 2014. *The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support*. Journal of Facilities Management, 12(2): 142–157.

De Cicco, Luca, Mascolo, Saverio in Vittorio Palmisano. 2011. *Skype video congestion control: An experimental investigation*. Computer networks, 55(3): 558–571.

De Croon, Einar, Sluiter, Judith, Kuijer, Paul in Monique Frings–Dresen. 2005. *The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature*. Ergonomics, 48(2): 119–134.

De Filippis, James. 2001. *The myth of social capital in community development*. Housing policy debate, 12(4): 781–806.

De Guzman, Genevieve in Andrew Tang. 2011. *Working in the UnOffice: A guide to coworking for indie workers, small businesses, and non–profits*. San Francisco: Night Owls Press.

De Koven, Bernard. 2013. *The coworking connection*. Bernard De Koven blog. Dostopno na: <http://www.deepfun.com/the-coworking-connection/> (15. april 2016).

De Vries, Reinout E., van den Hoof, Bart in Jan A. de Ridder. 2006. *Explaining Knowledge Sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs*. Communication Reserach, 33(3): 115–135.

De Souza, Madyana Torres. 2016. *Marco: Promoting social interactions on coworking spaces with artificial intelligence*. Umea: Umea Institute of Design.

Denzin, Norman K. 2009. *The reserach art: The theoretical introduction to sociological methods*. New Jersey: Transaction Publishers.

Desai, Fulguni. 2016. *Coworking spaces poised to enter new growth phase*. Forbes. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/03/10/coworking-spaces-poised-to-enter-new-growth-phase/#c6fa2714f411> (15. april 2016).

Dimovski, Vlado, Penger, Sandra in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

Dirks, Kurt T., Lewicki, Roy J. in Akbar Zaheer. 2009. *Reparing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation*. Academy of Management Review, 34(1): 68–84.

Dishman, Lydia. 2015. *Co-working spaces are the trend, but do more colleagues mean more problems?*. The Guardian. Dostopno na: <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/28/startups-coworking-space-wework-owens-garage> (15. april 2016).

Drucker, Peter. 1993. *The rise of knowledge society*. The Wislon Quartely, 17(2): 52–71.

Docherty, Peter, Forslin, Jan in Abraham B. Shani. 2012. *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London, New York: Routledge.

Drew, Jim. 2013. *Worldwide Jellyweek*. UK Jelly Blog. Dostopno na: <http://www.uk-jelly.org.uk/worldwide-jelly-week/> (15. april 2016).

Drury, C. G. in B. G. Coury. 1982. *A methodology for chair evaluation*. Applied Ergonomics, 13(3): 195–202.

Ducheneaut, Nicolas., Moore, Robert in Eric Nickell. 2007. *Virtual "third places": A case study of sociability in massively multiplayer games*. Computer Supported Cooperative Work, 16(1–2): 129–166.

Duffy, Francis, Jaunzens, Denice, Laing, Andrew in Stephen Willis. 2003. *New environments for working*. London: Construction Reserach Communication Ltd.

Dul, Jan, Ceylan, Cannan in Ferdinand Jaspers. 2011. *Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment*. Human Resource Management, 50(6): 715–734.

Durkheim, Emile. 2013. *The division of labour in society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Durlach, Nat in Mel Slater. 2000. *Presence in shared virtual environments and virtual togetherness*. Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 9(2): 214–217.

Dumas, Tracy L. in Jeffrey Sanchez–Burks. 2015. *The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains*. The Academy of Management Annals, 9(1): 803–843.

Dunstan, Matthew. 2015. *The coworking revolution: Four secrets to successfully working for yourself*. Brisbane: Rising Tide Ventures.



Egger, Roman, Gula, Igor in Dominik Walcher. 2016. *Towards a holistic framework of open tourism*. V *Open tourism: Open innovation, crowdsourcing and co-creation challenging the tourism industry*, ur. Egger, Roman, Gula, Igor in Dominik Walcher. Berlin: Springer.

Einarsen, Ståle. 1999. *The nature and causes of bullying at work*. International journal of manpower, 20(1/2): 16–27.

Eisenberger, Robert, Cummings, Jim, Armeli, Stephen in Patrick Lynch. 1997. *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 82(5): 812–820.

Elam, Liz. 2014. *History of GCUC*. Gcucall. Dostopno na: <http://usa.gcuc.co/history-gcuc/> (15. april 2016).

Ellison Schriefer, Audrey. 2005. *Workplace strategy: What it is and why you should care*. Journal of Corporate Real Estate, 7(3): 222–233.

Eterović Klemenčič, Ana. 2013. *Crowdfunding nation: Slovenian projects raised more than 1 million Euros on Kickstarter*. Netokracija spletni medij: Dostopno na: <http://www.netocratic.com/crowdfunding-slovenia-2324> (15. april 2016).

Ettorre, Barbara. 1995. *When the walls come tumbling down*. Management Review, 84(11): 33–38.

Evans, Gary in Dana Johnson. 2000. *Stress and open-office noise*. Journal of applied psychology, 85(5): 779–783.

Fabrizi, Julie in Florence Charue-Duboc. 2014. *Exploring the everyday life of entrepreneurs in a coworking space*. XXIIIème conférence annuelle de l'AIMS: 1–37.

Faist, Thomas. 2013. *The mobility turn: a new paradigm for the social sciences?*. Ethnic and Racial Studies, 36(11): 1637–1646.

Fayard, Anne-Laure in John Weeks. 2007. *Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction*. Organization studies, 28(5): 605–634.

Festinger, Leon. 1950. *Informal social communication*. Psychological review, 57(5): 271–282.

Fetterman, David M. 2010. *Ethnography: Step-by-step*. London: Sage Publications.

Fine, Gary Alan. 1993. *Ten lies of ethnography: Moral dilemmas of field research*. Journal of contemporary ethnography, 22(3): 267–294.

Fischer, Stanley. 2003. *Globalization and its challenges*. American Economic Review 93 (2): 1–30.

Fitness, Julie. 2000. *Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates*. Journal of organizational behavior, 21(2): 147–162.

Fjeld, Tove, Veiersted, Bo, Sandvik, Leiv, Riise, Geir in Finn Levy. 1998. *The effect of indoor foliage plants on health and discomfort symptoms among office workers*. *Indoor and Built Environment*, 7(4): 204–209.

Flick, Uwe. 2002. *Qualitative research – State of the art*. *Social science information*, 41(1): 5–24.

Florida, Richard. 2005. *Cities and the creative class*. New York: Routledge.

---. 2014. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.

Foertsch, Andrea. 2013. *Workplace innovation today: The coworking center*. Herndon: NAIOP Research Foundation.

Foertsch, Carsten. 2011a. *The first European Jelly week*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/first-european-jelly-week-coworking-167> (30. april 2016).

---. 2011b. *Coworking or co-working?*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-or-co-working-with-hyphen-252> (30. april 2016).

---. 2011c. *How profitable are coworking spaces?*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/how-profitable-are-coworking-spaces-177> (30. april 2016).

---. 2012. *What coworking members want*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/what-coworking-space-members-want-survey-211> (30. april 2016).

---. 2015. *First results of the new global coworking survey*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16> (30. april 2016).

---. 2016. *First results of the 2017 Global Coworking Survey*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.slideshare.net/carstenfoertsch/the-first-results-of-the-2017-global-coworking-survey> (3. januar 2017).

---. 2017. *How profitable are coworking spaces today?*. *Deskmag*. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/how-profitable-are-coworking-spaces-profitability-business-stats-statistics-make-money-965/2> (3. januar 2017).

Foertsch, Carsten in Remy Cagnol. 2013. *The history of coworking in a timeline*. *Deskmag*: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline> (30. april 2016).

Formica, Piero. 2016. *The innovative coworking spaces of 15th century Italy*. *Harvard Business Review*. Dostopno na: <https://hbr.org/2016/04/the-innovative-coworking-spaces-of-15th-century-italy> (30. april 2016).

Fortunato, Santo. 2010. *Community detection in graphs*. *Physics Reports* št. 486: 75–174.

Fost, Dan. 2008. *They're working on their own, just side by side*. New York Times. Dostopno na: [http://www.nytimes.com/2008/02/20/business/businessspecial2/20cowork.html?\\_r=2&oref=slo](http://www.nytimes.com/2008/02/20/business/businessspecial2/20cowork.html?_r=2&oref=slo) (30. april 2016).

Foth, Marcus, Forlano, Laura, Satchell, Christine, Gibbs, Martin in Judith Donath. 2011. *From social butterfly to engaged citizen: Urban informatics, social media, ubiquitous computing, and mobile technology to support citizen engagement*. Cambridge: The MIT Press.

Fox, J. G. in E. D. Embrey. 1972. *Music—an aid to productivity*. Applied ergonomics, 3(4): 202–205.

Fox, Jesse, Arena, Dylan in Jeremy N. Bailenson. 2009. *Virtual reality: A survival guide for the social scientist*. Journal of Media Psychology, 21(3): 95–113.

Frank, Aaron. 2016. *I worked in a VR office, and it was actually awesome*. Motherboard. Dostopno na: <http://motherboard.vice.com/read/i-worked-in-a-vr-office-and-it-was-actually-awesome> (30. september 2016).

Freedheim, Donald K. in Irving B. Weiner. 2003. *Handbook of Psychology, History of Psychology. Vol. 1*. Hoboken: Wiley & Sons.

Friedman, Thomas L. 2006. *The world Is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Frey, Carl Benedikt in Michael A. Osborne. 2017. *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*. Technological Forecasting and Social Change, 114: 254–280.

Frynas, Jędrzej George in Kamel Mellahi. 2015. *Global strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Fröhlich, Romy, Koch, Thomas in Magdalena Obermaier. 2013. *What's the harm in moonlighting? A qualitative survey on the role conflicts of freelance journalists with secondary employment in the field of PR*. Media, Culture & Society, 35(7): 809–829.

Furnham, Adrian in Anna Bradley. 1997. *Music while you work: The differential distraction of background music on the cognitive test performance of introverts and extraverts*. Applied cognitive psychology, 11(5): 445–455.

Furnham, Adrian in Lisa Strbac. 2002. *Music is as distracting as noise: the differential distraction of background music and noise on the cognitive test performance of introverts and extraverts*. Ergonomics, 45(3): 203–217.

Furuholt, Bjorn in Stein Kristiansen. 2007. *Internet cafés in Asia and Africa: Venues for education and learning?*. The Journal of Community Informatics, 3(2): 1–12.

Fuzi, Anita. 2015. *Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparseregions: the case of South Wales*. Regional Science, 2(1): 462–469.

- Fuzi, Anita, Clifton, Nick in Gareth Loudon. 2015. *New spaces for supporting entrepreneurship? Co-working spaces in the Welsh entrepreneurial landscape*. Proceedings of the 8th International Conference of Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: 309–318.
- Gajda, Rebecca. 2004. *Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances*. American Journal of Evaluation, 25(1): 65–77.
- Gandini, Alessandro. 2015. *The rise of coworking spaces: A literature review*. Ephemera, 15(1): 193–205.
- Gardner, Robert Owen. 2004. *The portable community: Mobility and modernization in bluegrass festival life*. Symbolic Interaction, 27(2): 155–178.
- Garrett, Lyndon Earl, Spreitzer, Gretchen M. in Peter Bacevice. 2014 *Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in coworking spaces*. Academy of Management Proceedings.
- Gassmann, Oliver, Enkel, Ellen in Henry Chesbrough. 2010. *The future of open innovation*. R&d Management, 40(3): 213–221.
- Geisler, Cheryl. 2001. *Textual objects: Accounting for the role of texts in the everyday life of complex organizations*. Written Communication, 18(3): 296–325.
- Geels, Frank W. in Wim A. Smit. 2000. *Failed technology futures: pitfalls and lessons from a historical survey*. Futures, 32(9): 867–885.
- George, Jeniffer in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behaviour*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company.
- Gerber, Elizabeth H. in Julie Hui. 2013. *Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation*. ACM Transactions on Computer–Human Interaction Journal, 20(6): 1–37.
- Gerdenitsch, Cornelia, Scheel, Tabea E., Andorfer, Julia in Christian Korunka. 2016. *Coworking spaces: A source of social support for independent professionals*. Frontiers in Psychology, 7(4): 1–12.
- Gerdenitsch, Cornelia. 2017. *New ways of working and satisfaction of psychological needs*. V *Job Demands in a Changing World of Work*, ur. Korunka, Christian in Bettina Kubicek, 91–109. Vienna: Springer International Publishing
- Giddens, Anthony. 2001. *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Gillam, Catherine in Charles Oppenheim. 2006. *Reviewing the impact of virtual teams in information age*. Journal of Information Science 32(2): 160–175.
- Gillespie, Nicole in Graham Dietz. 2009. *Trust repair after an organization-level failure*. Academy of Management Review, 34(1): 127–145.

- Gilson, Nicholas D., Suppini, Alessandro, Ryde, Gemma C., Brown, Hellen E. in Wendy J. Brown. 2012. *Does the use of standing 'hot' desks change sedentary work time in an open plan office?*. Preventive medicine, 54(1): 65–67.
- Gill, Rosalind in Andy Pratt. 2008. *In the social factory?: Immaterial labour, precariousness and cultural work*. Theory, Culture & Society, 25(7/8): 1–30.
- Gintis, Herbert. 2000. *Strong reciprocity and human sociality*. Journal of Theoretical Biology, 206(2): 169–179.
- Gocalves, Carlos. 2015. *Out of the office – Love where you work!*. Lisboa: Avila Business Centers.
- Gold, Michale in Mona Mustafa. 2013. *'Work always wins': client colonisation, time management and the anxieties of connected freelancers*. New Technology, Work and Employment, 28(3): 197–211.
- Golden, Annis in Cherly Geisler. 2007. *Work–life boundary management and the personal digital assistant*. Human Relations, 60(3): 519–551.
- Golden, Timothy D., Veiga, John F. in Richard N. Dino. 2008. *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face–to–face, or having access to communication–enhancing technology matter?*. Journal of Applied Psychology, 93(6): 1412–1421.
- Gonzales, Shaina in Lauren Schumacher Chambers. 2014. *The subtleties of appreciative advising: Expanding practices beyond the conversation*. Journal of Appreciative Education, 2(1): 16–24.
- Grant, Adam in Reb Rebele. 2017. *Beat generosity burnout*. Harvard Business Review. Dostopno na: <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout> (28. marec 2017).
- Grant, Robert M. in Charles Baden–Fuller. 1995. *A knowledge–based theory of inter–firm collaboration*. Academy of Management, 1(1): 17–21.
- Gray, Amanda. 2014. *A number one hit: Coworking for musicians*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-for-musicians-cohere-bandwith-904> (15. april 2016)
- . 2015. *Nomadic coworking is all the rage. A look at one of the most successful platforms in the business of working in paradise*. Coworking Europe. Dostopno na: <http://coworkingeurope.net/2015/08/04/nomadic-coworking-surf/> (15. april 2016)
- Gregory, James in Hampton Bridwell. 2016. *Innovative disruption: Utilising brand to manage and drive change*. Journal of Brand Strategy, 5(2): 142–149.
- Green, Rebecca. 2014. *Collaborate or compete: How do landlords respond to the rise in coworking?*. Cornell Real Estate Review, 12(1): 52–59.
- Greenhaus, Jeffrey H. in Nicholas J. Beutell. 1985. *Sources of conflict between work and family roles*. Academy of management review, 10(1): 76–88.

- Grindon, Gavin. 2011. *Surrealism, Dada, and the refusal of work: Autonomy, activism, and social participation in the radical Avant-Garde*. Oxford Art Journal, 34(1): 79–96.
- Groák, Steven. 1994. *Is construction an industry? Notes towards a greater analytic emphasis on external linkages*. Construction management and economics, 12(4): 287–293.
- Gryszkiewicz, Lidia in Nicolas Friederici. 2014. *Learning from innovation hubs: Fluidity, serendipity, and community combined*. Innovation Management. Dostopno na: <http://www.innovationmanagement.se/2014/12/15/learning-from-innovation-hubs-fluidity-serendipity-and-community-combined/> (15. april 2016).
- Guinn, Stephen L. 2000. *Succession planning without job titles*. Career Development International, 5(7): 390–393.
- Gurstein, Penny. 2002. *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. Vancouver: University of British Columbia Press.
- Guzzo, Richard A. in Marcus W. Dickson. 1996. *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness*. Annual review of psychology 47(1): 307–338.
- Hafner, Hrvoje. 2014. *Prvi regionalni Crowdfunding Forum: Što je bitno za daljnji razvoj regionalne crowdfunding scene?*. Netokracija spletni medij. Dostopno na: <http://www.netokracija.com/prvi-regionalni-crowdfunding-forum-ljubljana-73154> (15. april 2016).
- Hafner Fink, Mitja in Samo Uhan. 2016. *Vrednote, ekonomska rast in družbeni razvoj*. Teorija in praksa, 53: 232–250.
- Hackman, Michael Z. in Craig E. Johnson. 2013. *Leadership: A communication perspective*. Long Grove: Waveland Press.
- Hagel, John. 1999. *Net gain: Expanding markets through virtual communities*. Journal of Interactive Marketing, 13(1): 55–65.
- Handy, Charles B. 1991. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business Review Press.
- . 1993. *Understanding organisations: How understanding the way organisations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press.
- Haner, Udo-Ernst. 2005. *Spaces for creativity and innovation in two established organizations*. Creativity and Innovation Management, 14(3): 288–298.
- Hanna, Richard, Rohm, Andrew in Victoria L. Crittenden. 2011. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business horizons, 54(3): 265–273.
- Hamer, Rebecca, Kroes, Eric in Harry Van Ooststroom. 1991. *Teleworking in the Netherlands: an evaluation of changes in travel behaviour*. Transportation, 18(4): 365–382.
- Hammer, Michael. 1990. *Reengineering work: don't automate, obliterate*. Harvard Business Review, 68(4): 104–112.

- Hamari, Juho, Sjöklint, Mimmi in Antti Ukkonen. 2015. *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*. Journal of the Association for Information Science and Technology, 10(2): 1–13.
- Haynes, Barry P. 2007. *An evaluation of office productivity measurement*. Journal of Corporate Real Estate, 9(3): 144–155.
- Harrison, Richard. 2013. *Crowdfunding and the revitalisation of the early stage risk capital market: catalyst or chimera?*. Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance 15 (4): 283–287.
- Hassanain, Mohammad A. 2006. *Factors affecting the development of flexible workplace facilities*. Journal of Corporate Real Estate, 8(4): 213–220.
- Hartmann, Maren. 2009. *The changing urban landscapes of media consumption and production*. European Journal of Communication, 24(4): 421–436.
- Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 1997. *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, 31(5/6): 356 – 365.
- Heck, Ramona, Owen, Alma J. in Barbara R. Rowe. 1995. *Home-based employment and family life*. London: Auburn House.
- Hedge, Alan. 1982. *The open-plan office a systematic investigation of employee reactions to their work environment*. Environment and Behavior, 14(5): 519–542.
- Hedge, Alan in Earnest J. Ray 2004. *Effects of an electronic height-adjustable worksurface on self-assessed musculoskeletal discomfort and productivity among computer workers*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 48th Annual Meeting: 1091–1095.
- Heerwagen, Judith H., Kampschroer, Kevin, Powell, Kevin M. in Vivian Loftness. 2004. *Collaborative knowledge work environments*. Building research & information, 32(6): 510–528.
- Heminsley, Judy. 2011. *How to Jelly: A guide to casual coworking*. Shareable. Dostopno na: <http://www.shareable.net/blog/how-to-jelly-a-guide-to-casual-coworking> (15. april 2016).
- Hennessy, Dwight A. 2008. *The impact of commuter stress on workplace aggression*. Journal of Applied Social Psychology, 38(9): 2315–2335.
- Henninger, Annette in Karin Gottschall. 2007. *Freelancers in Germany's old and new media Industry: Beyond standard patterns of work and life?*. Critical Sociology, 33(1–2): 43–71.
- Hern, Alex. 2017. *I tried to work all day in a VR headset and it was horrible*. The Guardian. Dostopno na: <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/i-tried-to-work-all-day-in-a-vr-headset-so-you-never-have-to> (5. januar 2017).
- Herzberg, Frederick. 1968. *One more time: How do you motivate employees*. Boston: Harvard Business Review.

Hill, E. Jeffrey, Hawkins, Alan J. in Brent C. Miller. 1996. *Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework*. *Family relations*, 45(3): 293–301.

Hill, E. Jeffrey, Miller, Brent C., Weiner, Sara P. in Joe Colihan. 1998. *Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance*. *Personnel psychology*, 51(3): 667–683.

Hill, E. Jeffrey, Ferris, Maria in Vjollca Mårtinson. 2003. *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2): 220–241.

Hillman, Alex. 2013. *Nine causes of conflict in coworking, & how to resolve them*. BetterWork. Dostopno na: <http://betterwork.co/articles/conflict/> (15. april 2016).

---. 2014. *The neighborhood watch method for coworking space security*. Dangerouslyawesome blog. Dostopno na: <http://dangerouslyawesome.com/2014/07/the-neighborhood-watch-method-for-coworking-space-security/> (15. april 2016).

---. 2015. *EP9: I was so close to burning out, I needed help – Coworking spaces are supposed to be a better way to work*. Dangerouslyawesome blog. Dostopno na: <https://dangerouslyawesome.com/2015/02/ep9-how-to-grow-your-team-the-coworking-way/> (1. april 2017).

Hipple, Steven F. 2010. *Self-employment in the United States*. *Monthly Labor Review*, 9(1): 17–32.

Hirst, Paul, Thompson, Graham in Simon Bromley. 2015. *Globalization in question*. Hoboken: Wiley & Sons.

Hobbs, Jake, Grigore, Georgiana in Mike Molesworth. *Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries*. *Internet Research* 26(1): 146–166.

Hochschild, Arlie Russell. 1997. *When work becomes home and home becomes work*. *California Management Review*, 39(4): 79–97.

Hoegl, Martin in Luigi Proserpio. 2004. *Team member proximity and teamwork in innovative projects*. *Research policy*, 33(8): 1153–1165.

Hoffmann, Hilko, Stefani, Oliver in Harshada Patel. 2006. *Extending the desktop workplace by a portable virtual reality system*. *International journal of human-computer studies*, 64(3): 170–181.

Hofstede, Geert. 1998. *Identifying organizational subcultures: An empirical approach*. *Journal of management studies*, 35(1): 1–12.

Holienka, Filip in Marian Racek. 2015. *Coworking spaces in Slovakia*. *Management Review*, 9(2): 29–43.



- Hollinger, Richard C. in John P. Clark. 1983. *Theft by employees*. Vol. 126. Lexington: Lexington Books.
- Holsapple, Clyde W. in Andrew B. Whinston. 1987. *Knowledge-based organizations*. The Information Society: An International Journal, 5(2): 77–90.
- Hookway, Nicholas. 2008. *Entering the blogosphere': some strategies for using blogs in social research*. Qualitative research, 8(1): 91–113.
- Houtbeckers, Eeva Maria Helena. 2017. *Researcher subjectivity in social entrepreneurship ethnographies: the entanglement of stories in a co-working cooperative for social innovation*. Social Enterprise Journal, 13(2): 1–25.
- Houtman, Dick, Aupers, Stef in Willem de Koster. 2011. *Paradoxes of Individualization: Social Control and Social Conflict in contemporary modernity*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.
- Howkins, John. 2002. *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.
- Hua, Ying, Loftness, Vivian, Kraut, Robert in Kevin M. Powell. 2010. *Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment*. Environment and Planning B: Planning and Design, 37(3): 429–448.
- Huizingh, Eelko. 2011. *Open innovation: State of the art and future perspectives*. Technovation, 31(1): 2–9.
- Hullinger, Jessica. 2014. *Want to work while traveling the world for a year? This startup might be able to help*. Fast Company. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/3035909/the-future-of-work/want-to-work-while-traveling-the-world-for-a-year-this-startup-might-be-a> (15. april 2016).
- Humphreys, Michael A., Nicol, J. Fergus in Iftikhar A. Raja. 2007. *Field studies of indoor thermal comfort and the progress of the adaptive approach*. Advances in Building Energy Research, 1(1): 55–88.
- Hynes, Mike. 2014. *Consuming distance or (all) consuming work?*. V *Challenging Consumption: Pathways to a More Sustainable Future*, ur. Davies, Anna R., Fahy, Frances in Henrike Rau, 81–99. London, New York: Routledge.
- Iglič, Hajdeja. 2004a. *Tri ravni socialnega kapitala*. V Malnar, Brina in Ivan Bernik, ur.: S Slovenkami na štiri uči. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
- . 2004b. *Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji*. Družboslovne razprave XX (46/47): 149–175.
- Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Illegems, Viviane, and Alain Verbeke. 2004. *Telework: What does it mean for management?*. Long Range Planning, 37(4): 319–334.
- Ipe, Minu. 2003. *Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework*. Human Resource Development Review, 2(4): 337–359.
- Jackson, Paul in Jos van der Wielen. 1998. *Teleworking, International perspectives. From telecommuting to virtual organization*. London, New York: Routledge.
- Jančič, Zlatko. 2004. *Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept*. Teorija in praksa, 41(5–6): 890–901.
- James, Constance R. 2003. *Designing learning organizations*. Organizational Dynamics, 32(1): 46–61.
- Jamieson, Peter, Fisher, Kenn, Gilding, Tony, Taylor, Peter & Chris Trevitt. 2000. *Place and space in the design of new learning environments*. Higher Education Research and Development, 19(2): 221–236.
- Jarmon, Leslie, Traphagan, Tomoko, Mayrath, Michael in Avani Trivedi. 2009. *Virtual world teaching, experiential learning, and assessment: An interdisciplinary communication course in Second Life*. Computers & Education, 53(1): 169–182.
- Jarvie, Ian C. 1969. *The problem of ethical integrity in participant observation*. Current Anthropology, 10(5): 505–508.
- Jeon, Seongun, Park, Chulwon in Youjae Yi. 2016. *Co-creation of background music: A key to innovating coffee shop management*. International Journal of Hospitality Management 58: 56–65.
- Johns, Tammy in Lynda Gratton. 2013. *The third wave of virtual work*. Harvard Business Review, 91(1): 66–73.
- Johnson, Laura Climenko. 2003. *The co-workplace: Teleworking in the neighbourhood*. Toronto: UBC Press.
- Johnson, Phylis. 2010. *Second life, media, and the other society*. New York: Peter Lang Publishing.
- Johnson, Amanda B. 2014. *Artists and hackers create “parallel” economy at Cryptoanarchy Institute*. Bitcoin Magazine. Dostopno na: <https://bitcoinmagazine.com/articles/artists-and-hackers-create-parallel-economy-at-cryptoanarchy-institute-1415730847/> (15. januar 2017).
- Jones, Drew, Sundsted, Todd in Tony Bacigalupo. 2009. *I’m outta here: How coworking is making the office obsolete*. Austin: Notan MBA Press.
- Joroff, Michael L. 2002. *Workplace mind shifts*. Journal of Corporate Real Estate, 4(3): 266–274.

Judge, Timothy A. in Jason Colquitt. *Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict*. Journal of Applied Psychology, 89(3): 395–404.

Jurič, Petra. 2015. *Sodelo – več dela?*. Referat predstavljen leta 2015 na simpoziju Načrtovanje in poročanje o družbeni odgovornosti. Izvleček dostopen na: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/66-petra-juric-prispevek.pdf> (15. april 2016).

Kajzer, Alenka. 2007. *Fleksibilnost trga dela, varovanje zaposlitve in reforma trga dela v Sloveniji*. IB revija, 41(1): 16–25.

Kalamar, Anthony. 2013. *Sharewashing is the new greenwashing*. Oped News. Dostopno na: <https://www.opednews.com/articles/Sharewashing-is-the-New-Gr-by-Anthony-Kalamar-130513-834.html> (15. april 2017).

Kalleberg, Arne L. 2012. *Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges*. Work and Occupations, 39(4): 427–448.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. *Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim*. Teorija in praksa, 39(1): 30–48.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2015. *Od prožnosti do prekernosti dela: Stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja*. Teorija in praksa, 52(3): 350–381.

---. 2012. *Nove smernice v organizaciji dela: »Coworking« – »revolucija na delovnih mestih« ali obliž na rane socialno izoliranih delavcev?*. Ekonomska demokracija 6 (1): 3–5.

Kao, Hsin-Liu Cindy in Chris Schmandt. 2014. *MugShots: everyday objects as social catalysts*. Proceedings of the 2014 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing: Adjunct Publication.

Kaplan, Stephen. 1983. *A model of person-environment compatibility*. Environment and behaviour, 15(3): 311–332.

Karakolis, Thomas in Jack P. Callaghan. 2014. *The impact of sitestand office workstations on worker discomfort and productivity: A review*. Applied Ergonomics, 45(1): 799–806.

Katz, Nancy, Lazer, David, Arrow Holly in Noshir Contractor. 2004. *Network theory and small groups*. Small group research, 35(3): 307–332.

Katzell, Raymond A. in James T. Austin. 1992. *From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States*. Journal of Applied Psychology, 77(6): 803.

Kavčič, Bodgan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Keefer, Alice C. in Tomàs Baiget. 2001. *How it all began: A brief history of the Internet*. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 31(3): 90–95.

Keeton, Kristie, Fenner, Dee E., Johnson, Timothy RB in Rodney A. Hayward. 2007. *Predictors of physician career satisfaction, work–life balance, and burnout*. *Obstetrics & Gynecology*, 109(4): 949–955.

Kennedy, Bruce. 2013. *Coffee shops look to oust laptop hobos*. The Brooks Review. Dostopno na: <https://brooksreview.net/2013/07/coffee-shops-look-to-oust-laptop-hobos/> (15. april 2016).

Keleher, Mark E. in Glen C. Filson. *Towards new work arrangements: The case of telecommuting*. *World Futures: Journal of General Evolution*, 44(2–3): 115–128.

Keller, Robert T. in Winford E. Holland. 1983. *Communicators and innovators in research and development organizations*. *Academy of Management Journal*, 26(4): 742–749.

Kelly, Louise. 2014. *Entrepreneurial women: New management and leadership models*. Santa Barbara, Denver, Oxford: Praeger.

Kera, Denisa. 2015. *Hackerspaces and DIYbio in Asia: connecting science and community with open data, kits and protocols*. *Journal of Peer Production*, 2(1): 1–8.

Keren, Michael in David Levhari. 1979. *The optimum span of control in a pure hierarchy*. *Management Science*, 25(11): 1162–1172.

Kessler, Sarah. 2016a. *WeWork valuation soars to \$16 billion*. Fast Company. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/3057670/wework-valuation-soars-to-16-billion> (15. april 2016).

---. 2016b. *From WeWork To WeLive: Startup moves members into its first residential building*. Fast Company. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/3055325/from-wework-to-welive-company-moves-members-into-its-first-residential-building> (15. april 2016).

Kickul, Jill in Thomas S. Lyons. 2016. *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. London, New York: Routledge.

Kiesler, Sara, Siegel, Jane in Timothy W. McGuire. 1984. *Social psychological aspects of computer–mediated communication*. *American psychologist*, 39(10): 1123–1134.

Kinicki, Angelo in Robert Kreitner. 2003. *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw–Hill.

Kim, Jungsoo in Richard de Dear. 2013. *Workspace satisfaction: The privacy–communication trade–off in open–plan offices*. *Journal of Environmental Psychology*, 36(1): 18–26.

Kim, Kay. 2016. *Is virtual reality (VR) becoming an effective application for the market opportunity in health care, manufacturing, and entertainment industry?*. *European Scientific Journal*, 12(9): 14–22.

King, Steve in Carolyn Ockels. 2014a. *Coworking forecast: 1 million coworkers in 2018*. Dostopno na: <http://www.smallbizlabs.com/2014/05/coworking-forecast.html> (15. april 2016).

Kingma, Sytze F. 2016. *The constitution of 'third workspaces' in between the home and the corporate office*. *New Technology, Work and Employment*, 31(2): 176–193.

Kiss, Laura, Hámornik, Balázs Péter, Geszten, Dalma in Károly Hercegfí. 2015. *The connection of the style of interactions and the collaboration in a virtual work environment*. 6th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications (CogInfoCom).

Kleinrock, Leonard. 1996. *Nomadcity: Anytime, anywhere in a disconnected world*. *Mobile Networks and Applications*, 1(4): 351–357.

Ko, Vanessa. 2011. *Grid lock: Starbucks covers electrical outlets to curb laptop lingerers*. *Time Magazine*. Dostopno na: <http://newsfeed.time.com/2011/08/04/grid-lock-starbucks-covers-electrical-outlets-to-curb-laptop-lingerers/> (15. april 2016).

Kogovšek, Tina. 2005. *Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju*. *Teorija in praksa*, 42(1): 256–278.

Kojo, Inka in Suvi Nenonen. 2014. *Evolution of co-working places: drivers and possibilities*. *Intelligent Buildings International*: 1–12.

---. 2016. *Typologies for co-working spaces in Finland—what and how?*. *Facilities* 34(5/6): 302–313.

Koda, Tomoko, Ishida, Toru, Rehm, Matthias in Elisabeth André. 2009. *Avatar culture: cross-cultural evaluations of avatar facial expressions*. *AI & Society*, 24(3): 237–250.

Komaraju, Meera, Dollinger, Stephen J. in Jennifer L. Lovell. 2008. *Individualism—collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles*. *International Journal of Conflict Management*, 19(1): 20–35.

Kordiš, Roni. 2012. *Slovenia Coworking – Jellyweek 2012 – Kino Šiška*. Had blog. Dostopno na: <http://www.had.si/blog/2012/01/19/slovenia-coworking-jellyweek-2012-kino-siska/> (15. april 2016).

Koroma, Johanna, Hyrkkänen, Ursula in Matti Vartiainen. 2014. *Looking for people, places and connections: Hindrances when working in multiple locations, a review*. *New Technology, Work and Employment*, 29(2): 139–159.

Korošec, Tomo. 1998. *Stilistika slovenskega poročevalstva*. Ljubljana: Kmečki glas.

Koschel, Jana. 2014. *»Smells like teamspirit«: Ethnologische einblicke in die kultur eines coworking space*. München: Herbert Utz Verlag.

Kosonen, Risto in Freddie Tan. 2004. *The effect of perceived indoor air quality on productivity loss*. *Energy and Buildings*, 36(10): 981–986.

Kotecki, Lisa. 2017. *From VR to IRL: Lifelong friendship a year in the making*. Medium. Dostopno na: <https://medium.com/@AltSpaceVR/from-vr-to-irl-lifelong-friendship-a-year-in-the-making-7c166b68d1d1> (10. april 2017).

Kraines, Oscar. 1960. *Brandeis' philosophy of scientific management*. Western Political Quarterly, 13(1): 191–201.

Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kranjec, Mankica. 2012. *Prvi slovenski dan souporabe: Sodelovali, delili, izmenjali in ponudili*. Nedelo. Dostopno na: <http://www.delo.si/zgodbe/nedeljskobranje/prvi-slovenski-dan-souporabe-sodelovali-delili-izmenjali-in-ponudili.html> (15. april 2016).

Krečič, Jela. 2013. *Ko trčijo skupaj ustvarjalci: Kaj vse se razvija iz nomadske skupnosti sodelavcev, ki deluje pod imenom Slovenia Coworking?*. Delo. Dostopno na: <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/ko-trcijo-skupaj-ustvarjalci.html> (15. april 2016).

Kristiansen, Jesper, Mathiesen, Line, Nielsen, Pernille Kofoed, Hansen, Åse Marie, Shibuya, Hitomi, Petersen, Helga Munch, Lund, Søren Peter, Skotte, Jørgen, Jørgensen, Marie Birk in Karen Søggaard. 2009. *Stress reactions to cognitively demanding tasks and open-plan office noise*. International archives of occupational and environmental health, 82(5): 631–641.

Kubatova, Jaroslava. 2014. *The cause and impact of the development of coworking in the current knowledge economy*. European Conference on Knowledge Management 2: 571–577.

---. 2016. *Human capital of the 21st century in coworking centers*. ECIC2016–Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital.

Kuhn, Kristine M. 2016. *The rise of the “Gig Economy” and implications for understanding work and workers*. Industrial and Organizational Psychology, 9(1): 157–162.

Kwallek, Nancy in Carol M. Lewis. 1990. *Effects of environmental colour on males and females: A red or white or green office*. Applied ergonomics, 21(4): 275–278.

Kweon, Byoung-Suk, Ulrich, Roger S., Walker, Verrick D. in Louis G. Tassinary. 2008. *Anger and stress the role of landscape posters in an office setting*. Environment and Behavior, 40(3): 355–381.

Kwiatkowski, Angel in Beth Buczynski. 2011. *Coworking: Building Community as a Space Catalyst*. Fort Collins: Cohere LLC.

Küller, Rikard, Ballal, Seifeddin, Laike, Thorbjörn, Mikellides, Byron in Graciela Tonello. 2006. *The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments*. Ergonomics, 49(14): 1496–1507.

Lagerspetz, Mikko. 2001. *From 'parallel polis' to 'the time of the tribes': post-socialism, social self-organization and post-modernity*. The Journal of Communist Studies and Transition Politics, 17(2): 1–18.

Lagos, Taso G., Coopman, Ted M. in Jonathan Tomhave. 2013. *“Parallel poleis”: Towards a theoretical framework of the modern public sphere, civic engagement and the structural advantages of the internet to foster and maintain parallel socio-political institutions*. New Media & Society, 16(3): 398–414.

- Laing, Andrew. 1991. *The post-Fordist workplace: issues of time and place*. *Facilities*, 9(8): 13–18.
- . 2013. *Work and workplaces in the digital city*. New York: The Center for Urban Real Estate at Columbia University.
- Lane, Christel. 1998. *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Larsen, Larissa, Adams, Jeffrey, Deal, Brian, Kweon, Byoung Suk in Elizabeth Tyler. 1998. *Plants in the workplace the effects of plant density on productivity, attitudes, and perceptions*. *Environment and Behavior*, 30(3): 261–281.
- Larsen, Larissa, Harlan, Sharon L., Bolin, Bob, Hackett, Edward, Hope, Diana, Kirby, Andrew, Nelson, Amy, Rex, Tom R. in Shaphard Wolf. 2004. *Bonding and bridging: Understanding the relationship between social capital and civic action*. *Journal of Planning Education and Research*, 24(1): 64–77.
- Lan, Li, Lian, Zhiwei, Pan, Li in Qian Ye. 2009. *Neurobehavioral approach for evaluation of office workers' productivity: The effects of room temperature*. *Building and Environment*, 44(8): 1578–1588.
- Lange, Bastian. 2011. *Professionalization in space: Social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin*. *Entrepreneurship and regional development*, 23(3–4): 259–279.
- Latham, Alan. 2003. *Research, performance, and doing human geography: some reflections on the diary-photograph, diary-interview method*. *Environment and planning A*, 35(11): 1993–2017.
- Lavrič, Miran. 2007. *Sodobna aplikacija teorije racionalne izbire na področju sociologije religije*. *Družboslovne razprave*, XXIII, 56: 39–55.
- Lee, Kyumin, Webb, Steve in Hancheng Ge. 2015. *Characterizing and automatically detecting crowdurfing in Fiverr and Twitter*. *Social Network Analysis and Mining*, 5(1): 1–16.
- Leaman, Adrian. 1995. *Dissatisfaction and office productivity*. *Facilities*, 13(2): 13–19.
- Leather, Phil, Beale, Diane in Lucy Sullivan. 2003. *Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace*. *Journal of Environmental Psychology*, 23(2): 213–222.
- Leclercq-Vandelannoitte in Henri Isaac. 2016. *The new office: how coworking changes the work concept*. *Journal of Business Strategy*, 37(6): 3–9.
- Lee, So Young in Jay L. Brand. 2005. *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3): 323–333.
- Lee, Monica. 2010. *Shifting boundaries: The role of HRD in a changing world*. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5): 524–535.

- Lee, Wendy. 2016. *Microsoft, IBM look to co-working spaces for startup inspiration*. San Francisco Chronicle. Dostopno na: <http://www.sfchronicle.com/business/article/Microsoft-IBM-look-to-co-working-spaces-for-10645854.php?platform=hootsuite> (20. februar 2016).
- Leforestier, Anna. 2009. *The co-working concept*. CINE Project.
- Leonard, Madeleine. 2004. *Bonding and bridging social capital: Reflections from Belfast*. *Sociology*, 38(5): 927–944.
- Ley, Ronald. 1966. *Labor turnover as a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen*. *Journal of Applied Psychology*, 50(6): 497–500.
- Lewis, J. David in Andrew Weigert. 1985. *Trust as a social reality*. *Social forces*, 63(4): 967–985.
- Li, Yajun, Zhang, Xinghui, Lu, Furong, Zhang, Qin in Yun Wang. 2014. *Internet addiction among elementary and middle school students in China: a nationally representative sample study*. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(2): 111–116.
- Lickliger, Joseph in Robert W. Taylor. 1968. *The computer as a communication device*. *Science and technology*, 76(2): 21–31.
- Liegl, Michael. 2014. *Nomadcity and the care of place—on the aesthetic and affective organization of space in freelance creative work*. *Computer Supported Cooperative Work*, 23(2): 163–183.
- Liff, Sonia in Anne Sofie Laegran. 2003. *Cybercafés: Debating the meaning and significance of internet access in a café environment*. *New Media & Society*, 5(3): 307–312.
- Lindström, John, Moberg, Anna in Birger Rapp. 1997. *On the classification of telework*. *European Journal of Information Systems*, 6(4): 243–255.
- Llewellyn, Tom. 2014. *Global coworking week celebrates 9 years of coworking & collaboration*. Shareable. Dostopno na: <http://www.shareable.net/blog/global-coworking-week-celebrates-9-years-of-coworking-collaboration> (15. april 2016).
- Lobe, Bojana. 2006. *Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki?*. *Družboslovne razprave*, 12(53): 55–73.
- Lofstrom, Magnus. 2013. *Does self-employment increase the economic well-being of low-skilled workers?*. *Small Business Economics*, 40(4): 933–952.
- Loomis, Jack M. 2016. *Presence in virtual reality and everyday life: Immersion within a world of representation*. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 25(2): 169–174.
- Louekari, Tuomas. 2016. *Day 8: Agora Collective*. Planetoidi blog. Dostopno na: <http://www.planetoidi.com/fi/blogi/day-8-agera/> (15. april 2016).



- Lufkin, Bryan. 2015. *The weird, sketchy history of internet cafes*. Gizmodo. Dostopno na: <http://gizmodo.com/the-weird-sketchy-history-of-internet-cafes-1741978937> (15. april 2016).
- Lukjanska, Renate. 2016. *A comparative study of coworking models within private, public and non-governmental sectors. The European Coworking Network*. European Commission.
- Lumley, Risa. 2014. *A coworking project in the campus library: Supporting and modeling entrepreneurial activity in the academic library*. *New Review of Academic Librarianship*, 20(1): 49–65.
- Lussier, Kathy Schwartz. 2017. *Your library is the perfect coworking space*. *Workfrom Magazine*. Dostopno na: <https://workfrom.co/magazine/story/library-perfect-coworking-space> (3. maj 2017).
- Maher, Alena in Courtney von Hippel. 2005. *Individual differences in employee reactions to open-plan offices*. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2): 219–229.
- Magadley, Wissam in Kamal Birdi. 2009. *Innovation labs: an examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity*. *Creativity and innovation management*, 18(4): 315–325.
- Mair, Johanna in Ignasi Marti. 2006. *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of world business*, 41(1): 36–44.
- Majewski, Taylor. 2015. *A history of WeWork, the multi-billion dollar company taking over NYC*. *Built in Nyc magazine*. Dostopno na: <http://www.builtinnyc.com/2015/12/21/brief-history-wework> (15. april 2016).
- Makimoto, Tsugio in David Manners. 1997. *Digital nomad*. Chichester: Wiley.
- Malecki, Edward J. in Bruno Moriset. 2007. *The digital economy: Business organization, production processes and regional developments*. London: Routledge.
- Malizia, Emil in Yan Song. 2015. *Does downtown office property perform better in live-work-play centers?*. *Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability*, 19(4): 1–16.
- Mandal, Å. C. 1976. *Work-chair with tilting seat*. *Ergonomics*, 19(2): 157–164.
- Mandič, Srna. 2015. *Opolnomočenje kot nova paradigm spreminjanja družbe in potencial v Sloveniji*. *Teorija in praksa*, 52(5): 825–843.
- Mannarini, Terri, Rochira, Alessia in Cosimo Talò. 2012. *How identification processes and inter-community relationships affect sense of community*. *Journal of community psychology*, 40(8): 951–967.
- Markland, Martyn. 1995. *The future of the office building*. *Facilities*, 13(3): 15–21.

- Marks, Stephen R. 1994. *Intimacy in the public realm: The case of co-workers*. Social Forces, 72(3): 843–858.
- Marlow, Oliver. 2011. *Designing a successful coworking space*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/designing-a-successful-coworking-space-183> (15. april 2016).
- Martin, John. 2001. *Organizational behaviour*. London: Thomson Learning.
- Martínez-Sánchez, Angel, Pérez, Manuela, De-Luis-Carnicer, Pilar in María José Vela-Jiménez. 2007. *Telework, human resource flexibility and firm performance*. New Technology, Work and Employment, 22(3): 208–223.
- Maruyama, Takao in Susanne Tietze. 2012. *From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework*. Personnel Review, 41(4): 450–469.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Matetskaya, Marina. 2015. *Education programmes for entrepreneurs in the creative industries in St. Petersburg*. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 3(1): 66–73.
- Mathie, Alison in Gord Cunningham. 2003. *From clients to citizens: Asset-based community development as a strategy for community-driven development*. Development in practice, 13(5): 474–486.
- Matzler, Kurt, Veider, Viktoria in Wolfgang Kathan. 2015. *Adapting to the Sharing Economy*. MIT Sloan Management Review 56(2): 71–77.
- Mayfield, Connie in Sherry Moss. 1989. *Effect of music tempo on task performance*. Psychological Reports, 65(3): 1283–1290.
- McAllister, Daniel J. 1995. *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Academy of management journal, 38(1): 24–59.
- Malnar, Brina. 2010. *Raziskovalna etika med znanostjo, zasebnostjo in birokracijo*. Družboslovne razprave, XXVI(64): 7–24.
- McCarthy, Joseph F., Farnham, Shelly, Patel, Yogi, Ahuja, Sammer, Norman, Daniel, Hazlewood, William in Josh Lind. 2009. *Supporting community in third places with situated social software*. Proceedings of the fourth international conference on Communities and technologies: 225–234.
- McInturff, Patrick in Pat McInturff. *Emoticons: Breaking down e-mail facilitated communication*. Journal of International Information Management, 4(1): 87–94.
- McClelland, David C., Koestner, Richard in Joel Weinberger. 1989. *How do self-attributed and implicit motives differ?*. Psychological review, 96(4): 690–702.
- McMillan, David W, in David M. Chavis. 1986. *Sense of community: A definition and theory*. Journal of community psychology, 14(1): 6–23.

McLaren, Duncan in Julian Agyeman. 2015. *Sharing cities: A case for truly smart and sustainable cities*. Massachusetts: MIT Press.

Mennecke, Brian E., Triplett, Janea L., Hassall, Lesya M., Conde, Zayira Jordán in Rex Heer. 2011. *An examination of a theory of embodied social presence in virtual worlds*. *Decision Sciences*, 42(2): 413–450.

Mercer, Claire. 2006. *Telecentres and transformations: Modernizing Tanzania through the internet*. *African Affairs*, 105(419): 243–264.

Merhar, Vilijem. 2011. *Rehabilitacija ekonomske vloge države s tržno-planskim gospodarskim sistemom*. *Teorija in praksa*, 48: 1326–1334.

Merkel, Janet. 2015. *Coworking in the city*. *Ephemera Journal – Theory & Politics in Organization*, 15(1): 121–139.

Messina, Chris. 2006. *Coworking in Second Life*. *Coworking Blog*. Dostopno na: <http://blog.coworking.com/2006/11/20/coworking-in-second-life/> (15. april 2016).

Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.

---. 2002. »*Make me whole again*«. *Čustva v organizaciji*. *Teorija in praksa*, 39(1): 10–29.

Middlebrooks, Rodney C., Hayden, Troy B. in Tonya L. Smith–Jackson. 2014. *A conceptual hierarchy for ecologically valid open-plan office research*. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 58(1): 490–494.

Miettinen, Reijo in Jaakko Virkkunen. *Epistemic objects, artefacts and organizational change*. *Organization*, 12(3): 437–456.

Mihelič, Katarina Katja, Ruter, Rok in Bogdan Lipičnik. 2010. *Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij*. *Teorija in praksa*, 47(4): 801–818.

Millan, José María, Congregado, Emilio in Concepción Román. 2012. *Determinants of self-employment survival in Europe*. *Small Business Economics*, 38(2): 231–258.

Millward, Lynne J., Haslam, Alexander S. in Tom Postmes. 2007. *Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification*. *Organization Science*, 18(4): 547–559.

Minocha, Shailey in David R. Morse. 2010. *Supporting distributed team working in 3D virtual worlds: a case study in Second Life*. *Interactive Technology and Smart Education*, 7(4): 200–219.

Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row, cop.

Mirel, Diana. 2015. *Redefining the work place: as collaborative cowork spaces continue to gain popularity, these progressive office spaces are creating their own unique personalities to draw in members*. *Journal of Property Management*, 80(4): 48–55.

Mitchell, William J. 1995. *City of bits: Space, place, and the infobahn*. Massachusetts: The MIT Press.

Mlinar, Zdravko. 2008a. *K ustvarjalnosti in inovacijam v vseživljenjskem okolju: Prostorsko-sociološki in urbanistični vidiki*. Teorija in praksa, 25(3–4): 227–248.

---. 2008b. *Ali bo internet izpraznil javne mestne prostore?*. Arhitektov bilten, 38 (177/178): 56–59.

---. 2003. *Teledelo in prostorsko-časovna organizacija bivalnega okolja*. Teorija in praksa, 40(6): 1012–1039.

Moeran, Brian. 2009. *From participant observation to observant participation*. V *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*, ur. Ybema, Sierk, Yanow Dvora, Wels Harry in Frans Kamsteeg, 139–155. London: Sage.

Mollick, Ethan. 2014. *The dynamics of crowdfunding: An exploratory study*. Journal of Business Venturing, 29(1): 1–16.

Morelli, Nicola. 2003. *Product-service systems, a perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre*. Design Studies, 24(1): 73–99.

Moriset, Bruno. 2014. *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Utrecht: 2nd Geography of Innovation International Conference 2014.

Möhlmann, Mereike. 2015. *Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again*. Journal of Consumer Behaviour, 14(3): 193–207.

Monrouxe, Lynn V. 2009. *Solicited audio diaries in longitudinal narrative research: a view from inside*. Qualitative research, 9(1): 81–103.

Moshirian, Fariborz. 2011. *The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation*. Journal of Banking & Finance, 35(3): 502–511.

Munford, Monty. 2015. *Forget secretive headquarters, co-working spaces will foster the next Google*. Telegraph. Dostopno na: <http://www.telegraph.co.uk/technology/technology-topics/11994428/Forget-secretive-headquarters-co-working-spaces-will-foster-the-next-Google.html> (15. april 2016).

Murniece, Inese. 2014. *Coworking in Riga – Latvia*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-in-riga-latvia-906> (15. april 2016).

Murrell, Hywel. 2012. *Ergonomics: Man in his working environment*. London: Springer Science & Business Media.

Murn, Blaž. 2014. *Društvo za ustanavljanje kreativnih zadrug: Združeni kreativci tvorijo močnejše telo*. Kreazin. Dostopno prek: <http://kreazin.si/drustvo-za-ustanavljanje-kreativnih-zadrug-28-05-2014.html> (15. april 2016).

Müller, Annika. 2016. *The digital nomad: Buzzword or research category?*. Transnational Social Review, 6(3): 344–348.

Nadler, Robert. 2016. *Plug&Play Places: Subjective Standardization of Places in Multilocal Lifeworlds*. Understanding Mobilities for Designing Contemporary Cities. Springer International Publishing: 109–128.

Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 1998. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of management review, 23(2): 242–266.

Nared, Katja. 2015. *Coworking prostori z lučmi iz izolskega Delamarisa*. Siol. Dostopno na: <http://siol.net/trendi/dom/coworking-prostori-z-lucmi-iz-izolskega-delamarisa-foto-243539> (15. april 2016).

Nerhood, Heather L. in Steven W. Thompson. 1994. *Adjustable sitestand workstations in the office*. V Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 38th Annual Meeting, ur. Patel, Alpa V., Bernstein, Leslie in Anusila Deka, 668–671.

Neuberg, Brad. B.d. *The start of coworking: From the guy that started it*. Coding in paradise blog. Dostopno na: [http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start\\_of\\_coworking.html](http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html) (15. april 2016).

Newton, Kenneth. 1997. *Social capital and democracy*. American behavioral scientist, 40(5): 575–586.

Ng, Christina. 2013. *The borderless world of the coworking visa*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/the-borderless-world-of-the-coworking-visa-810> (15. april 2016).

---. 2013. *Coworking spaces: a new lease on life for historical architecture*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-a-new-lease-on-life-for-historical-architecture> (15. april 2016).

Nicol, Fergus. 2004. *Adaptive thermal comfort standards in the hot-humid tropics*. Energy and Buildings, 36(7): 628–637.

Nilles, Jack M. 2007. *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Charleston: Book Surge Publishing

Nippert-Eng, Christena. 1996. *Calendars and keys: The classification of "Home" and "Work"*. Sociological Forum, 11(3): 563–582.

Normandale, Sue in Jane Davies. 2002. *Bullying at work*. Community Practitioner, 75(12): 474–477.

Novak-Marcinčin, Jozef. 2007. *Application of the virtual reality modelling language in automated technological workplaces design*. 2007. Engineering Review, 27(1): 1–6.

- Oakes, Steve. 2000. *The influence of the musicscape within service environments*. Journal of services marketing, 14(7): 539–556.
- Oblak, Tanja. 2000. *Mitske podobe o "življenju na mreži": Od poljubnih identitet do izgubljene skupnosti v kibernetskem prostoru*. Teorija in praksa, 37(6): 1052–1068.
- Ogrin, Maša. 2012. *Pop-up dom*. Trajekt. Dostopno na: <http://trajekt.org/2012/10/29/111-uporabnik-izdelek-oblikovalec/> (15. april 2016).
- Ojala, Satu, Nätti Jouko in Timo Anttila. 2014. *Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface*. International Journal of Sociology and Social Policy, 34(1/2): 69–87.
- Oldenburg, Ray. 1989. *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. New York: Paragon House.
- Oldham, Greg R. in Daniel J. Brass. 1979. *Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment*. Administrative Science Quarterly, 24(2): 267–284.
- Oldham, Greg R., Anne Cummings, Leann J. Mischel, James M. Schmidtke, and Jing Zhou. 1995. *Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses*. Journal of Applied Psychology, 80(5): 547–564.
- Oldham, Greg R. in Richard Hackman. 2010. *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. Journal of organizational behavior, 31(2-3): 463–479.
- Oleson, Mark. 2004. *Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs*. International journal of consumer studies, 28(1): 83–92.
- Oppezzo, Marily in Daniel L. Schwartz. 2014. *Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking*. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 40(4): 1142–1152.
- Orel, Marko. 2014. *Working in co-working spaces. The social and economic engagement of European youth*. Perspectives on Youth. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Orel, Marko in Eva Matjaž. 2015. *Coworking kot alternativa za ponoven zagon gospodarstva v ljubljanski občini*. Ljubljana: Poligon, Zavod za razvoj kreativnih industrij.
- Orel, Marko in Cornelia Gerdenitsch. 2017. *Social interaction management within coworking spaces: A community shaping process*. Neobjavljeno delo.
- Ouye, Joe Aki. 2011. *Five trends that are dramatically changing work and the workplace*. Knoll Workplace research.
- Paine, Nigel. 2014. *The learning challenge: Dealing with technology, innovation and change in learning and development*. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

- Parasuraman, Saroy in Greenhaus, Jeffrey. 2002. *Toward reducing some critical gaps in work – family research*. Human Resource Management Review, 12(1): 299–312.
- Parrino, Lucia. 2013. *Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange*. Knowledge Management Research & Practice, (13)3: 261–271.
- Partridge, Craig. 2008. *The technical development of internet email*. IEEE Annals of the History of Computing, 1(2): 3–29.
- Patterson, Anthony. 2005. *Processes, relationships, settings, products and consumers: the case for qualitative diary research*. Qualitative Market Research: An International Journal, 8(2): 142–156.
- Pascal Borner, Alexander. 2016. *Crowdfunding – A successful way of new venture financing?*. Hamburg: Tredition.
- Peeters, Maria, Montgomery, Anthony J., Bakker, Arnold B. in Wilmar B. Schaufeli. 2005. *Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout*. International Journal of Stress Management, 12(1): 43–61.
- Penger, Sandra in Vlado Dimovski. 2006. *Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete*. Teorija & praksa, 43(3): 427–445.
- Penn, Alan, Desyllas, Jake in Laura Vaughan. 1999. *The space of innovation: interaction and communication in the work environment*. Environment and Planning B: Planning and Design, 26(2): 193–218.
- Perčič, Eva, Orel, Marko in Luka Piškorč. 2015. *Stanje in potencial coworkinga v Sloveniji: študija o rezultatih pilotnega projekta coworkinga oz. sodela ter možnostih implementacije pilotnega poslovnega modela kot temeljnega stebra podpornega okolja v okviru socialnega podjetništva*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
- Perčič, Eva. 2012. *Razvoj kreativnih industrij*. Slovenia Coworking spletno mesto. Dostopno na: <http://coworking.si/delavnica-epk-razvoj-kreativnih-industrij/> (15. april 2016).
- . 2014. *Poligon, prvi kreativni center v Sloveniji: V času naraščajoče prekernosti je sodelo posameznikov različnih profilov pod isto streho ključno*. Kreazin. Dostopno na: <http://kreazin.si/poligon-prvi-kreativni-center-v-sloveniji-28-05-2014.html> (15. april 2016).
- Peredo, Ana Maria in James J. Chrisman. 2006. *Toward a theory of community-based enterprise*. Academy of Mmanagement Review, 31(2): 309–328.
- Peschl, Markus F. in Thomas Fundneider. 2012. *Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: Why space matters for knowledge creation and innovation*. Journal of Organisational Transformation & Social Change, 9(1): 41–61.
- Perry, Mark, O'hara, Kenton, Sellen, Abigail, Brown, Barry in Richard Harper. 2001. *Dealing with mobility: understanding access anytime, anywhere*. ACM Transactions on Computer–Human Interaction, 8(4): 323–347.

- Petrou, Paraskevas, Demerouti, Evangelia, Peeters, Maria, Schaufeli, Wilmar B. in Jørn Hetland. 2012. *Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*. Journal of Organizational Behavior, 33(8): 1120–1141.
- Pettis, Bre, Schneeweisz, Astera in Jens Ohlig. 2011. *Hackerspaces: The beginning*. Samozaložba. Dostopno na: [https://ia800504.us.archive.org/27/items/hackerspaces-the-beginning/The\\_Beginning.pdf](https://ia800504.us.archive.org/27/items/hackerspaces-the-beginning/The_Beginning.pdf) (15. april 2016).
- Pheasant, Stephen in Christine M. Haslegrave. 2016. *Bodyspace: Anthropometry, ergonomics and the design of work*. Boca Raton, London, New York: CRC Press.
- Pick, James B., Gollakota, Kamala in Manju Singh. 2014. *Technology for development: Understanding influences on use of rural telecenters in India*. Information Technology for Development, 20(4): 296–323.
- Pierce Lyons, Ronald. 2010. *The home entrepreneur systems model: A grounded theory of home-based business needs and practises*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Pink, Daniel H. 2001. *Free agent nation: How Americans new independent workers are transforming the way we live*. Business Plus.
- Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Polajnar, Andrej in Vekoslav Verhovnik. 2007. *Oblikovanje dela in delovnih mest*. Maribor: Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru.
- Politis, John D. 2005. *Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity*. European Journal of Innovation Management, 8(2): 182–204.
- Porath, Christine. 2017. *How rudeness stops people from working together*. Harvard Business Review. Dostopno na: <https://hbr.org/2017/01/how-rudeness-stops-people-from-working-together> (24. januar 2017).
- Porter, Gayle. 2002. *Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers*. International Journal of Stress Management, 8(2): 147–164.
- Porter, Mason A., Onnela, Jukka-Pekka in Peter J. Mucha. 2009. *Communities in networks*. Notices of the American Mathematical Society 56 (1): 1082–1097.
- Portes, Alejandro. 1998. *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. Annual review of sociology, 24(1): 1–24.
- Praprotnik, Tadej. 2003. *Skupnost, identiteta in komunikacija v virtualnih skupnostih*. Ljubljana: Fakulteta za podiplomski humanistični študij.
- Pratt, Andy C. 2000. *New media, the new economy and new spaces*. Geoforum, 31(4): 425–436.



Prichard, Craig, Korczynski, Marek in Michael Elmes. *Music at work: An introduction*. *Group & Organization Management*, 32(1): 4–21.

Prijatelj, Maja. 2012. *Coworking: Delijo si delovne mize in zamisli*. Delo. Dostopno na: <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/coworking-delijo-si-delovne-mize-in-zamisli.html> (15. april 2016).

---. 2013. *Pop-up dom: Poudarek na prodajanju celotne zgodbe za izdelkom*. Delo. Dostopno na: <http://www.delo.si/novice/slovenija/pop-up-dom-poudarek-na-prodajanju-celotne-zgodbe-za-izdelkom.html> (15. april 2016).

Proshansky, Harold M., Fabian, Abbe K. in Robert Kaminoff. 1983. *Place-identity: Physical world socialization of the self*. *Journal of environmental psychology*, 3(1): 57–83.

Putnam, Robert D. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Putra, Gierlang Bhakti in Fauzan Alfi Agirachman. 2016. *Urban coworking space: Creative tourism in digital nomads perspective*. *Arte-Polis 6 International Conference*. *Creative Tourism, Community and Design Praxis*: 169–178.

Rabionet, Silvia E. 2011. *How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey*. *The Qualitative Report*, 16(2): 563–566.

Radenković, Marko, Currión, Paul in Đorđe Krivokapić. 2016. *How work works: Group reports*. *European Creative Hubs Network*. Dostopno na: [http://creativehubs.eu/wp-content/uploads/2016/11/How\\_Work\\_Works-Reports.pdf](http://creativehubs.eu/wp-content/uploads/2016/11/How_Work_Works-Reports.pdf) (3. januar 2017).

Ramaswamy, Venkat. 2010. *Competing through co-creation: innovation at two companies*. *Strategy & Leadership*, 38(2): 22–29.

Rancher, Josh. 2016. *Style and usage guide for coworking*. *CoworkNews*. Dostopno na: <http://coworknews.com/styleguide/Coworking-StyleandUsage-v1.3.pdf> (3. januar 2017).

Rao, Siriginidi Subba. 2008. *Social development in Indian rural communities: Adoption of telecentres*. *International Journal of Information Management*, 28(6): 474–482.

Rashid, Brian. 2016. *The rise of the freelance economy*. *Forbes*. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/brianrashid/2016/01/26/the-rise-of-the-freelancer-economy/#5393fa24379a> (3. januar 2017).

Ravenscroft, Chris. 2012. *Second Life Enterprise was a costly mistake*. *Hypergrid Business*. Dostopno na: <http://www.hypergridbusiness.com/2012/03/second-life-enterprise-was-a-costly-mistake/> (15. april 2016).

Razin, Ely. 2016. *Coworking: A threat to traditional office space?*. *Forbes*. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/elyrazin/2016/06/01/coworking-a-threat-to-traditional-office-space/#13aa55c4e664> (15. november 2016).

Redman, Jamie. 2016. *Bitcoin–NFC Implant Spotted at Paralelní Polis in Prague*. Bitcoin News. Dostopno na: <https://news.bitcoin.com/bitcoin–nfc–implant–spotted–paralelni–polis–prague/> (15. januar 2017).

Ren, Hong in Barbara Gray. 2009. *Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals*. *Academy of Management Review*, 34(1): 105–126.

Renout, Gilles. 2012. *Wissen in arbeit und in bewegung: Aktuelle strategien von „LebenskünstlerInnen“ in kreativarbeit und zeitgenössischem tanz*. Dorverden: Springer.

Revesencio, Jonha. 2015. *Are serviced office coworking spaces your next smart investment?*. The Huffington Post. Dostopno na: [http://www.huffingtonpost.com/jonha–revesencio/are–serviced–office–cowor\\_b\\_7651018.html](http://www.huffingtonpost.com/jonha–revesencio/are–serviced–office–cowor_b_7651018.html) (15. november 2016).

Rheingold, Howard. 2000. *The virtual community: Homesteading on the electric frontier*. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.

Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert in Stephen Armeli. 2001. *Affective commitment to organization: The contribution of perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825–836.

Rice, Andrew. 2015. *Is this the office of the future or a \$5 billion waste of space?*. Bloomberg. Dostopno na: <http://www.bloomberg.com/news/features/2015–05–21/wework–real–estate–empire–or–shared–office–space–for–a–new–era–> (15. april 2016).

Robertson, Adi. 2016. *Inside Sansar, the VR successor to Second Life*. The Verge. Dostopno na: <http://www.theverge.com/2016/11/18/13501492/linden–lab–project–sansar–vr–second–life–hands–on> (20. februar 2017).

Roelofsen, Paul. 2002. *The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement*. *Journal of facilities Management*, 1(3): 247–264.

---. 2008. *Performance loss in open–plan offices due to noise by speech*. *Journal of Facilities Management*, 6(3): 202–211.

Rogers, Everett M. 1971. *Social structure and social change*. *American Behavioral Scientist*, 14(5): 767–782.

Rooff, Anni. 2011. *Results of Europe's first jelly week*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/results–of–europes–first–jelly–week–coworking–172> (15. april 2016).

Roscigno, Vincent J., Hodson, Randy in Steven H. Lopez. 2009. *Workplace incivilities: the role of interest conflicts, social closure and organizational chaos*. *Work, Employment & Society*, 23(4): 747–773.

Rosenbaum, Mark S. 2006. *Exploring the social supportive role of third places in consumers' lives*. *Journal of Service Research*, 9(1): 59–72.

- Ross, Peter in Susan Ressia. 2015. *Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice*. *Employment Relations Record*, 15(1): 42–57.
- Roussos, Maria, Johnson, Andrew, Moher, Thomas, Leigh, Jason, Vasilakis, Christina in Craig Barnes. 1999. *Learning and building together in an immersive virtual world*. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 8(3): 247–263.
- Rowe, M. Michelle. 2000. *Skills training in the long-term management of stress and occupational burnout*. *Current Psychology*, 19(3): 215–228.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rožanc, Nika. 2015. *Zaplavala je RIIBA: Nov coworking prostor na Obali*. Netokracija. Dostopno na: <http://www.netokracija.si/riiba-coworking-94410> (15. april 2016).
- . 2015. *Kozji rog in meditativno jajce ali slovenski crowdfunding v 2014*. Netokracija. Dostopno na: <http://www.netokracija.si/crowdfunding-slovenija-2014-94869> (15. april 2016).
- Royal, Carol in Sampath S. Windsor. 2014. *Microfinance, crowdfunding, and sustainability: A case study of telecenters in a South Asian developing country*. *Strategic Change*, 23(7–8): 425–438.
- Rudolph, Philip A. in Brian H. Kleiner. 1990. *Building an Effective Office Space*. *Work Study*, 39(3): 6–10.
- Runco, Mark in Selcuk Acar. 2012. *Divergent thinking as an indicator of creative potential*. *Creativity Research Journal*, 24(1): 66–75.
- Rus, Veljko. 1984. *Delitev dela*. *Družboslovne razprave*, 1(1): 5–26.
- . 1994. *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Deaven.
- Rus, Andrej. 1999. *Social capital, corporate governance and managerial disrepection*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
- . 2008. *Zaupanje in ekonomska uspešnost*. *Teorija in praksa*, 45(1/2): 72–92.
- Rus, Andrej in Marko Orel. 2015. *Coworking: A community of work*. *Teorija in praksa*, 52(6): 1017–1038.
- Rushe, Elizabeth. 2016. *This innovative co-Working Space asks for content, not money*. *The Freelancer Magazine*. Dostopno na: <http://contently.net/2016/04/08/stories/this-innovative-co-working-space-asks-for-content-not-money/> (15. april 2016).
- Ryan, Louise in Jon Mulholland. 2014. *Trading places: French highly skilled migrants negotiating mobility and emplacement in London*. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(4): 584–600.

Sailer, Kerstin in Ian McCulloh. 2012. *Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction*. *Social networks*, 34(1): 47–58.

Saldibar, Sue. 2014. *The coworking experience: In the beginning*. Officing Today. Dostopno na: <https://www.officingtoday.com/2014/07/the-coworking-experience-in-the-beginning/> (15. april 2016).

Salovaara, Perrtu. 2015. *What can coworking movement tell us about the future of workplaces?. V Leadership in spaces and places*, ur. Ropo, Arja, Salovaara, Perrtu, Sauer, Erika in Donatella De Paoli, 27–49. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Saval, Nikil. 2014. *A brief history of the dreaded office cubicle*. *Wall Street Journal*. Dostopno na: <https://www.wsj.com/articles/a-brief-history-of-the-dreaded-office-cubicle-1399681972> (15. april 2016).

Sauer, Beate. 2016. *Virtual currencies, the money market, and monetary policy*. *International Advances in Economic Research*, 22(2): 117–130.

Savickas, Mark L., Nota, Laura, Rossier, Jerome, Dauwalder, Jean–Pierre, Duarte, Maria Eduarda, Guichard, Jean, Soresi, Salvatore, Esbroeck, Raoul Van in Annelies EM Van Vianen. 2009. *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*. *Journal of vocational behaviour*, 75(3): 239–250.

Sawyer, Keith R. 2006. *Explaining creativity*. New York: Oxford University Press.

Schepers, Paul in Peter T. van den Berg. 2007. *Social factors of work–environment creativity*. *Journal of business and psychology*, 21(3): 407–428.

Schneider, Amanda. 2016. *Dear furniture industry, love coworking*. *Huffington Post*. Dostopno na: [http://www.huffingtonpost.com/amanda-schneider/dear-furniture-industry-l\\_b\\_9525126.html](http://www.huffingtonpost.com/amanda-schneider/dear-furniture-industry-l_b_9525126.html) (15. april 2016).

Schopfel, Joachim, Roche Julien in Gilles Hubert. 2015. *Co–working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres*. *New Library World*, 116(1/2): 67–78.

Scardamalia, Marlene in Carl Bereiter. 1994. *Computer support for knowledge–building communities*. *The journal of the learning sciences*, 3(3): 265–283.

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey–Bass.

Schlittmeier, Sabine J. in Jürgen Hellbrück. 2009. *Background music as noise abatement in open-plan offices: A laboratory study on performance effects and subjective preferences*. *Applied Cognitive Psychology*, 23(5): 684–697.

Schmidt, Suntje, Brinks, Verena in Sascha Brinkhoff. 2014. *Innovation and creativity labs in Berlin*. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 58(1): 232–247.

Schmidt, Suntje in Verena Brinks. 2017. *Open creative labs: Spatial settings at the intersection of communities and organizations*. *Creativity and Innovation Management*, 26(3): 291–299.

Schifrer, Sabrina. 2012. *Coworking in Vienna*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-in-vienna-austria-505> (15. april 2016).

Schroeder, Ralph. 1993. *Virtual reality in the real world: history, applications and projections*. Futures, 25(9): 963–973.

Schuermann, Mathias. 2014. *Coworking space: A potent business model for plug 'n play and indie workers*. Berlin: Rocket Publishing.

Schwartz, Ariel. 2014. *At this coworking space in a climbing gym, you can do pull-ups at your standing desk*. Fast Company. Dostopno na: <http://www.fastcoexist.com/3023162/at-this-coworking-space-in-a-climbing-gym-you-can-do-pull-ups-at-your-standing-desk> (15. april 2016).

Schürholz, Felix. 2013. Red Bull offers free coworking for musicians in New York. Coworking News. Dostopno na: <http://www.coworking-news.de/2013/05/red-bull-offers-free-coworking-for-musicians-in-new-york/> (15. april 2016).

Scott, Suzanne. 2015. *The moral economy of crowdfunding and the transformative capacity of fan-ancing*. New media & society, 17(2): 167–182.

Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currence.

Senčur Peček, Darja. 2015. *Prikrita delovna razmerja: Ali bodo »samozaposleni« nadomestili delavce?*. Lexonomica, 7(1): 1–17.

Seppanen, Olli, J. Fisk, William in Q. H. Lei. 2006. *Room temperature and productivity in office work*. Berkeley: Lawrence Berkeley National Laboratory.

Settoon, Randal P., Bennett, Nathan in Robert Linden. *Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*. Journal of Applied Psychology, 81(3): 219–227.

Shalley, Christina E., Gilson, Lucy L. in Terry C. Blum. 2000. *Matching creativity requirements and work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave*. Academy of Management Journal, 42(2): 215–223.

Shapiro, Debra L. 1991. *The effects of explanations on negative reactions to deceit*. Administrative science quarterly, 26(4): 614–630.

Sheahan, Michael. 2015. *Spot the difference: Understanding different types of business incubators, accelerators and co-working spaces*. Melbourne: Hassell.

Shamir, Boas, House, Robert J. in Michael B. Arthur. 1993. *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization science, 4(4): 577–594.

Shoemaker, Candice A., Randall, Kim, Relf, Diane in Scott Geller. 1992. *Relationships between plants, behavior, and attitudes in an office environment*. HortTechnology, 2(2): 205–206.

Sheller, Mimi in John Urry. 2006. *The new mobilities paradigm*. Environment and planning A, 38(2): 207–226.

Short, John, Williams, Ederyn in Bruce Christie. 1976. *The social psychology of telecommunications*. New York: Wiley.

Siegmann, Karin Astrid in Freek Schiphorst. 2016. *Understanding the globalizing precariat: From informal sector to precarious work*. Progress in Development Studies, 16(2): 111–123.

Simpson, John. 2007. *Neologism: The long view*. Dictionaries: Journal of the Dictionary Society of North America, 28(1): 146–148.

Sinha, Chitraparna. 2016. *Should entrepreneurs avoid coworking spaces?*. Yfs Magazine. Dostopno na: <http://yfsmagazine.com/2016/09/28/should-entrepreneurs-avoid-coworking-spaces/> (3. januar 2017).

Skovholt, Karianne, Grønning, Anette in Anne Kankaanranta. 2014. *The communicative functions of emoticons in workplace e-mails*. Journal of Computer-Mediated Communication, 19(4): 780–797.

Slana, Bor, Korenjak, Klemen, Mravlje, Neža in Tina Deu. 2015. *Tobačna tovarna: od Filter 57 do festivala Flow*. SiolNet spletni medij. Dostopno na: <http://siol.net/trendi/kultura/tobacna-tovarna-od-filter-57-do-festivala-flow-245430> (15. april 2016).

Smith, J. Walker. 2016. *The uber-all economy of the future*. The Independent Review, 20(3): 383–390.

Soerjoatmodjo, Gita Widya Laksmi, Bagasworo, Dimas Wahyu, Joshua, Grimaldie, Kalesaran, Tirza in Karen Febriena van den Broek. 2015. *Sharing workspace, sharing knowledge: Knowledge sharing amongst entrepreneurs in Jakarta co-working spaces*. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning: 259–267.

Smolej, Simona. 2009. *Negativne plati fleksibilizacije zaposlovanja. Delo za določen čas v storitvenem sektorju in pojav revščine med zaposlenimi*. Socialno delo, 48(4): 199–206.

Somerville, Peter. 2011. *Understanding community: Politics, policy and practice*. Bristol, Portland: The Policy Press.

Sparrow, John. 1998. *Knowledge in organizations: Access to thinking at work*. London: Sage Publications.

Spreitzer, Gretchen, Garrett, Lyndon in Peter Bacevice. 2015. *Should your company embrace coworking?*. MIT Sloan Management Review, 57(1): 27–29.

Spinuzzi, Clay. 2012. *Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity*. Journal of Business and Technical Communication, 26 (4): 399–441.

---. 2015. *All edge: Inside the new workplace networks*. Chicago: University of Chicago Press.

Sheridan, Thomas. 1992. *Musings on telepresence and virtual presence*. Presence: Teleoperators & Virtual Environments, 1(1): 120–126.

Sicherl, Pavle. 2003. *Fleksibilnost dela. Primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Slater III, John J. 2015. *Sharing can be hard: The risks of distributed work space*. The National Law Review. Dostopno na: <http://www.natlawreview.com/article/sharing-can-be-hard-risks-distributed-work-space> (15. marec 2017).

Standen, Peter, Daniels, Kevin in David Lamond. 1999. *The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework*. Journal of Occupational Health Psychology, 4(4): 368–381.

Standing, Guy. 2014. *The precariat: The new dangerous class*. London: Bloomsbury.

Stampa, Elisa. 2013. *Coworking Milano: voucher da 1500 euro per chi svilupperà network di lavoro*. Mondo Lavoro. Dostopno na: <http://www.mondolavoro.it/blog/coworking-milano-voucher-da-1500-euro-per-chi-sviluppera-network-di-lavoro/> (15. april 2016).

Steinschaden, Jakob. 2012. *Büro 2.0: Coworking spaces boomen in Wien*. Kurier. Dostopno na: <http://kurier.at/chronik/wien/buero-2-0-coworking-spaces-boomen-in-wien/808.447> (15. april 2016).

Sternberg, Robert J. in Todd Lubart. 1995. *Defying the crowd, cultivating creativity in culture of conformity*. New York: Free Press.

Steuer, Jonathan. 1992. *Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence*. Journal of communication, 42(4): 73–93.

Stone, Philip J., in Robert Luchetti. 1985. *Your office is where you are*. Harvard Business Review, 63(2): 102–117.

Stone, Nancy J. 2001. *Designing effective study environments*. Journal of Environmental Psychology, 21(2): 179–190.

Stone, Nancy J. in Joanne M. Irvine. 1994. *Direct or indirect window access, task type, and performance*. Journal of Environmental Psychology, 14(1): 57–63.

Stone, Nancy J. in Anthony J. English. 1998. *Task type, posters, and workspace color on mood, satisfaction, and performance*. Journal of Environmental Psychology, 18(2): 175–185.

Strange, Adario. 2017. *These VR social networks aren't 'The Matrix', but they're getting pretty close*. Mashable. Dostopno na: <http://mashable.com/2017/01/12/virtual-reality-social-networks-vr/#RCNByHjePOqz> (7. marec 2017).

Straker, Leon, Jones, Kerry in Jenni Miller. 1997. *A comparison of the postures assumed when using laptop computers and desktop computers*. Applied Ergonomics, 28(4): 263–268.

- Straker, Leon, Pollock, Clare, Burgess–Limerick, Robin, Skoss, Rachel in Jemma Coleman. 2008. *The impact of computer display height and desk design on muscle activity during information technology work by young adults*. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 18(4): 606–617.
- Straub, Detmar, Keil, Mark in Walter Brenner. 1997. *Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study*. *Information & management*, 33(1): 1–11.
- Strauss, Karsten. 2013. *Why coworking spaces are here to stay*. *Forbes*. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/05/28/why-coworking-spaces-are-here-to-stay/#7fb62bb25a41> (15. april 2016).
- Strauss, Stefan in Michael Nentwich. 2013. *Social network sites, privacy and the blurring boundary between public and private spaces*. *Science and Public Policy*, 40(6): 724–732.
- Sundstrom, Eric, Burt, Robert E. in Douglas Kamp. 1980. *Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance*. *Academy of Management Journal*, 23(1): 101–117.
- Sundstrom, Eric, Town, Jerri, Rice, Robert W., Osborn, David P. in Michael Brill. 1994. *Office noise, satisfaction, and performance*. *Environment and Behavior*, 26(2): 195–222.
- Surman, Tonya. 2013. *Building social entrepreneurship through the power of coworking*. *Innovations*, 8(3), 189–195.
- Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sweet, Stephen in Peter Meiksins. 2015. *Changing contours of work: Jobs and opportunities in the new economy*. London: Sage Publications.
- Sy, Karim, Wiemann, Matthias, Twining, Trevor in Bacigalupo Tony. 2015. *Coworking manifesto. Coworking Wiki. Global – for the world*. Dostopno na: [http://wiki.coworking.com/w/page/35382594/Coworking%20Manifesto%20\(global%20](http://wiki.coworking.com/w/page/35382594/Coworking%20Manifesto%20(global%20) (15. april 2016).
- Šabec, Ksenija in Mirt Komel. 2014. »Mi, drugi in midrugi« – *Kratka genealogija identitetnih kulturnih študij na Slovenskem*. *Teorija in praksa*, 51(2–3): 324–347.
- Šadl, Zdenka. 2003. *Alienacija v starih in novih (pre)oblekah: sodobna relevantnost Marxove teorije odtujenega dela*. *Družboslovne razprave*, 44(14): 75–91.
- Šviráková, Eva, Soukalová, Radomila, Bednář Pavel in Lukáš Danko. 2015. *Culture managers education: system dynamics model of the coworking design centre*. *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 174 (2015): 1684–1694.
- Takala, Tuomo in Jaana Urpilainen. 1999. *Managerial work and lying: A conceptual framework and an explorative case study*. *Journal of Business Ethics*, 20(3): 181–195.
- Takeuchi, Yuichiro. 2010. *Weightless walls and the future office. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*: 619–628.



Tapscott, Art in Don Caston. 1993. *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. New York: McGraw–Hill.

Taylor, Linnet. 2015. *Inside the black box of internet adoption: the role of migration and networking in internet penetration in West Africa*. *Policy & Internet*, 7(4): 423–446.

Teo, Thompson, Lim, Vivien in Sook Har Wai. 1998. *An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel*. *International journal of information management*, 18(5): 329–343.

Thompson, Paul in David McHugh. 2009. *Work organisations: A critical approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Thorpe, Devin. 2013. *Impact Hub movement growing worldwide*. *Forbes*. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/11/21/impact-hub-movement-growing-worldwide/#273b0f862656> (15. april 2016).

Thrasher, Michael. 2013. *Starbucks and other coffee shops want to stop people from camping out all day*. *Business Insider*. Dostopno na: <http://www.businessinsider.com/coffee-shops-are-banning-laptops-2013-7> (15. april 2016).

Tierney, John. 2012. *From Cubicles, Cry for Quiet Pierces Office Buzz*. *The New York Times*. Dostopno na: [http://www.nytimes.com/2012/05/20/science/when-buzz-at-your-cubicle-is-too-loud-for-work.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/05/20/science/when-buzz-at-your-cubicle-is-too-loud-for-work.html?pagewanted=all&_r=0) (15. april 2016).

Toffler, Alvin. 1981. *The third wave*. New York: Bantam books.

Tomita, Hidenori. 2016. *From ubiquitous to second offline: the near future of the mobile society*. V *The Post-Mobile Society: From the Smart/Mobile to Second Offline*, ur. Tomita, Hidenori. London, New York: Routledge.

Toš, Niko in Mitja Hafner–Fink. 1997. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tönnies, Ferdinand. 1999. *Skupnost in družba: Temeljni pojmi čiste sociologije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Trajkovska, Bojana. 2017. *Overview of the best coworking spaces in Athens*. *EU Start-ups*. Dostopno na: <http://www.eu-startups.com/2017/03/overview-of-the-best-coworking-spaces-in-athens/> (9. maj 2017).

Trickett, Terry. 1991. *Workplace design: its contribution towards total quality*. *Facilities* 9(10): 7–12.

Turner, Amy–Mae. 2011. *6 top tips for managing a coworking space*. *Mashable*. Dostopno na: <http://mashable.com/2011/03/01/managing-coworking-space/#ACjVDYvh5kqx> (15. april 2016).

Tudor–Locke, Catrine, Schuna, John, Frensham, Lauren J. in Martin Proenca. 2014. *Changing the way we work: elevating energy expenditure with workstation alternatives*. International Journal of Obesity, 38, 755–765.

Tutton, Mark. 2009. *Going to the virtual office in Second Life*. CNN. Dostopno na: <http://edition.cnn.com/2009/BUSINESS/11/05/second.life.virtual.collaboration/index.html> (15. april 2016).

Tynan, Katy. 2015. *Free agent: The independent professional's roadmap to self–employment success*. Boca Raton, London, New York: CRC Press.

Twidale, Michael B. 2005. *Over the shoulder learning: Supporting brief informal learning*. Computer Supported Cooperative Work, 14(6): 505–547.

Uda, Tadashi. 2013. *What is coworking?: A theoretical study on the concept of coworking*. Discussion Paper, Series A, 265(3): 1–15.

Uhl, Petr in Paul Wilson. 1985. *The alternative community as revolutionary avant–garde*. International Journal of Politics, 15(3/4): 188–197.

Ule, Andrej. 2004. *Znanost v družbi znanja*. Teorija in praksa, 41(1–2): 256–271.

Ule, Mirjana. 2005. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Urbančič, Boris. 1987. *O jezikovni kulturi*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Urry, John. 2008. *Moving on the mobility turn*. Tracing mobilities: towards a cosmopolitan perspective: 13–24.

Uršič, Matjaž. 2003. *Prostorska organizacija zaznavanja in regulacija telesnega delovanja: Globalizacija turizma in krepitev vloge prostorov potrošnje*. Teorija in praksa, 40(5): 874–890.

Uslaner, Eric M. 2002. *The moral foundations of trust*. Cambridge: Cambridge University Press.

Van der Voordt, Theo J.M. 2004. *Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces*. Journal of Corporate Real Estate, 6(2): 133–148.

Van Meel, Juriaan. 2011. *The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s*. Facilities, 29(9/10): 357–367.

Vischer, Jacqueline. 2007. *The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress*. Stress and Health, 23(3): 175–184.

Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.

Vraničar, Barbara. 2015. *Interes za podjetniški inkubator in coworking prostor v Beli krajini*. Lokalno. Dostopno na:

[http://www.lokalno.si/2015/11/26/145405/zgodba/Interes\\_za\\_podjetniski\\_inkubator\\_in\\_coworking\\_prostor\\_v\\_Beli\\_krajini/](http://www.lokalno.si/2015/11/26/145405/zgodba/Interes_za_podjetniski_inkubator_in_coworking_prostor_v_Beli_krajini/) (15. april 2016).

Walker, Brian, Bovet, David in Martha Joseph. 2000. *Unlocking the supply chain to build competitive advantage*. International Journal of Logistics Management, 11(2): 1–8.

Wang, Lucy. 2016. *Abandoned 1920s bank is transformed into a luxurious coworking space*. Inhabitat. Dostopno na: <http://inhabitat.com/abandoned-1920s-bank-is-transformed-into-a-luxurious-coworking-space/> (15. november 2016).

Waters-Lynch, Julian M. in Jason Potts. 2017. *The social economy of coworking space: A focal point model of coordination*. Review of Social Economy. Dostopno na: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00346764.2016.1269938> (15. marec 2017).

Wayne, Sandy J., Shore Lynn M. in Robert C. Linden. 1997. *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. Academy of Management Journal, 40(1): 82–111.

Waxman, Lisa. 2006. *The coffee shop: Social and physical factors influencing place attachment*. Journal of Interior Design, 31(3): 36–53.

Waber, Ben, Jennifer Magnolfi in Greg Lindsay. 2014. *Workspaces that move people*. Harvard business review, 92(10): 68–77.

Weber, Max. 1990. *Tri čisti tipi legitimne oblasti*. Družboslovne razprave, 7(9): 126–133.

Webber, Melvin M. 1968. *The post-city age*. Daedalus, 97(4): 1091–1110.

Webber, Mardi, Sarris, Aspa in Max Bessell. 2010. *Organisational culture and the use of work-life balance initiatives: Influence on work attitudes and work-life conflict*. The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology, 3(1): 54–65.

Weeks, Laila Cola. 2013. *Green coworking: How ecofriendly coworking spaces can look*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/green-coworking-how-ecofriendly-coworking-space-can-look-784> (3. maj 2017).

Weil, David. 2017. *How to make employment fair in an age of contracting and temp work*. Harvard Business Review. Dostopno na: <https://hbr.org/2017/03/making-employment-a-fair-deal-in-the-age-of-contracting-subcontracting-and-temp-work> (28. marec 2017).

Welch, Jasper. 2012. *The power of collaboration*. Economic Development Journal, 11(4): 36–41.

Wellman, Barry, Salaff, Janet, Dimitrova, Dimitrin, Garton, Laura, Gulia, Milena in Caroline Haythornthwaite. 1996. *Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community*. Annual review of sociology, 22(1): 213–238.

Wellman, Barry. 2001. *Physical place and cyberplace: The rise of personalized networking*. International Journal of Urban and Regional Research, 25(2): 227–252.

Westwood, Sallie in John Williams, ur. 1997. *Imaging cities: Scripts, signs, memories*. London, New York: Routledge.

Wicks, David. 2002. *Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework*. *Management Decision*, 40(7): 672–681.

Wilks, Stephen, Mortimer, Monica in Per Nylen. 2006. *The introduction of sitestand worktables: aspects of attitudes, compliance and satisfaction*. *Applied Ergonomics*, 37(3): 359–365.

Williams, Jo. 2005. *Designing neighbourhood for social interaction: The case of cohousing*. *Journal of Urban Design*, 10(20): 195–227.

Williams, Andrew. 2015. *Reality check*. *Engineering & Technology*, 10(2): 52–55.

Wilson, Brent G., Ludwig–Hardman, Stacey, Thornam, Christine L. in Joanna C. Dunlap. 2004. *Bounded community: Designing and facilitating learning communities in formal courses*. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 5(3): 1–22.

Wilson, Mark. 2016. *The future of work? This article*. Fast Comapny. Dostopno na: <http://www.fastcodesign.com/3061281/the-future-of-work-this-article> (15. april 2016).

Wimmer, Raphael, Hennecke, Fabian, Schulz, Florian, Boring, Sebastian, Butz, Andreas in Heinrich Hußmann. 2010. *Curve: revisiting the digital desk*. *Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human–Computer Interaction – Extending Boundaries: 561–570*.

Wood, Donna J. in Barbara Gray. 1991. *Toward a comprehensive theory of collaboration*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2): 139–162.

Woolcock, Michael in Deepa Narayan. 2000. *Social capital: Implications for development theory, research, and policy*. *The world bank research observer*, 15(2): 225–249.

Wright, Scott. 2009. *The role of moderator: Problems and possibilities for government–run online discussion forums*. V *Online deliberation: Design, Reserach and practice*, ur. Davies, Todd in Seeta Pena Gangadharan. 233–242. Stanford: CSLI Publications.

Wrzesniewski, Amy in Jane E. Dutton. 2001. *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. *Academy of management review*, 26(2): 179–201.

Wyon, David P. 2004. *The effects of indoor air quality on performance and productivity*. *Indoor air* 14(7): 92–101.

Zabukovec, Mojca. 2015. *Stičišče vročih podjetniških idej ali izhod v sili?*. Delo. Dostopno na: <http://www.delo.si/novice/ljubljana/sticisce-vrocih-podjetniskih-idej-ali-izhod-v-sili.html> (15. april 2016).

Zalesny, Mary D. in Richard V. Farace. 1987. *Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives*. *Academy of Management Journal*, 30(2): 240–259.

Zuwerink, Adam. 2016. *Top 3 legal issues of working in a co-working space*. Grand Rapids Business Journal. Dostopno na: <http://www.grbj.com/blogs/13-law/post/86945-top-3-legal-issues-of-working-in-a-co-working-space> (15. marec 2017).

Zweigenhaft, Richard L. 1976. *Personal space in the faculty office: Desk placement and the student-faculty interaction*. Journal of Applied Psychology, 61(4): 529–532.

Yildirim, Kemal, Akalin-Baskaya, Aysu in Mine Celebi. 2007. *The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices*. Journal of Environmental Psychology, 27(2): 154–165.

Yildirim, Kemal, Aysu Akalin-Baskaya in M. L. Hidayetoglu. 2007. *Effects of indoor color on mood and cognitive performance*. Building and Environment, 42(9): 3233–3240.

Young, Rachel. 2013. *Coworking Toronto comes together to celebrate International coworking day*. Deskmag. Dostopno na: <http://www.deskmag.com/en/coworkingtorento-comes-together-to-celebrate-international-coworking-day> (15. april 2016).

Youssef, Carolyn M. in Fred Luthans. 2007. *Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience*. Journal of Management, 33(5): 774–800.

Yukl, Gary. 1999. *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The leadership quarterly, 10(2): 285–305.



<b>E</b>		<i>Jellyweek</i>	99, 100, 103, 250, 252, 256, 269
ekonomije souporabe	19, 23, 88, 102	Jemalci	199
<i>Electronic Café</i>	94	jezikovna struktura	88
<i>electronic cottage</i>	71	<i>juggleHub</i>	128
<i>Emergent Research</i>	107	<b>K</b>	
<i>empty shell space</i>	50	kavarniška okolja	136
Evolucija	13, 77	<i>Kickstarter</i>	105, 116, 130, 144, 257
<b>F</b>		<i>Knjižnica reči</i>	122, 211
<i>face-to-face communication</i>	96	<i>Kovačnica</i>	117, 144
fleksibilni delavci	70	<i>Kreativna cona Šiška</i>	115
fleksibilnost	49, 58, 66, 68, 75, 76, 126, 140, 145, 148, 169, 196, 218, 227	<i>Kreativna postaja</i>	115
<i>flexiplace</i>	49, 67	<i>kreativni center</i>	40, 50, 279
<i>Forage Kitchen</i>	105	<i>Kreativni center Poligon</i>	26, 29, 34, 35, 40, 117, 118, 180, 203, 226
<b>G</b>		<i>KUD France Prešeren</i>	113
<i>generosity burnout</i>	200	<i>Kunštn'ca</i>	117, 118
<i>Global Coworking Survey</i>	104, 107, 108, 258	<b>L</b>	
<i>good partners</i>	190	<i>La Ruche</i>	93
<i>good-neighbours</i>	190	<i>Larkin Administration Building</i>	78
<i>Google</i>	29, 109, 151, 276	<i>Le Café de Flore</i>	93
<i>Grand Valley State University</i>	95	<i>Le Matrice</i>	191
<i>grass-root</i>	175	<i>learner</i>	87
<i>GT22</i>	118	<i>Les Deux Magots</i>	93
<b>H</b>		<i>Ljudmila</i>	113, 114, 254
<i>HacDC</i>	95	<i>local area network</i>	55
<i>hackerspace</i>	50, 51, 95, 252	<i>Locus Laughs</i>	192
<i>Hat Factory</i>	97, 155	Lokacija	82, 302
<i>hekovišče</i>	41, 50, 51, 95, 113, 165, 168	<b>M</b>	
heterogena	49, 92, 175	<i>makerlab</i>	95
hibridizacija	15, 123	<i>Marco</i>	210, 255
Hierarhija potreb	196	<i>matchmaking events</i>	198
<i>Hoffice</i>	101	<i>Meet-up</i>	198
homogena	92, 174	<i>Mesto oblikovanja</i>	117
<i>hotdesking</i>	51, 67, 84	množično financiranje	105, 115, 116, 118, 130, 144
<i>hotelling</i>	51, 67, 84	<i>model prazne lupine</i>	50, 108, 178
<i>hub</i>	92, 191, 289	<i>moonlight workers</i>	121
<b>I</b>		možnost naključnih srečanj	173
<i>IBM</i>	83, 272	Multidisciplinarnost	89
identifikacija	14, 16, 44, 53, 72, 114, 176, 195, 227, 228, 229, 231, 232	<b>N</b>	
<i>Indy Hall</i>	105, 106, 153	Najem	82
<i>innovation center</i>	91	Navidezna resničnost	130
Inovacijski center	91	Neuberg	48, 85, 97, 98, 277
Inovativne organizacije	81	<i>New Work City</i>	103, 105, 106
interaktivno orodje moderacije	210	Nezanesljivost	207
<i>inventar</i>	92, 96	Nezaščiteni dajalci	199
izgorelost	74, 125, 199, 200	<i>Noisebridge</i>	95
Izkoriščanje	206	<i>Notman House</i>	105
<b>J</b>		<i>Novena</i>	95
<i>jelly</i>	98, 256, 258, 263, 282	<i>NYC Resistor</i>	95
<i>Jelly tourism</i>	100		

## O

od spodaj navzgor	6, 7, 21, 26, 37, 40, 41, 87, 88, 90, 100, 103, 105, 121, 155, 165, 170, 175, 176, 177, 194, 202, 203, 219, 224, 233, 237, 238, 241
od zgoraj navzdol	7, 37, 50, 108, 170, 175, 176, 178, 237, 241
Odtujitev	207
Office Nomads	102
omrežje	37, 54, 61, 82, 87, 106, 110, 114, 120, 130, 141, 177, 188, 199, 239
OpenDesign City	95
open-plan office	140, 263, 270, 275, 278
Oportunistično vedenje	200
Oprema	83
Optimizacija	73, 76
Organizacijska kultura	81, 89, 163, 267
organizational attachment	107
organski razvoj	175

## P

p2p	192
paper-factory offices	78
PaperHub	34, 36, 41, 192, 225, 226
ParalelniPolis	192
peer-to-peer	101, 192
people-based	108
perceived organizational support	185, 282
perceived social support	185
place-based	108
PlutoVR	104
Podjetniški inkubator	91
Področje nadzora	78
Poligon MakerLab	95
Pop-up dom	34, 35, 37, 38, 40, 117, 184, 226, 230, 278, 281
Pospeševalnik	91
Povezovalci	199
pozitivno naravnana srečanja	210
predmet individualne rabe	75, 210
prilagodljivost	177
pristopni formular	195
produktivnost	20, 33, 45, 72, 73, 74, 76, 78, 125, 140, 150, 156, 157, 158, 160, 227, 228, 304
prostor souporabe delovnih površin	50
prožna delovna okolja	49
Punkt Zasavje	117, 118

## Q

Quickborner	79
-------------	----

## R

Raumstation	34, 36, 41, 181, 195, 198, 201, 213, 225, 226
raziskovalec razvoja ustvarjalnih skupnosti	26
raziskovalec transakcij	26
Različnost	207
razvijalec skupnostnih procesov	26
RecRoom	104
Regus	96

Remote Year	33, 158, 182, 183, 244
responding mode	200
restoration rituals	209, 282
Riiba	117, 118
rituali	141, 209
Rompom	115, 117, 123

## S

Saint-Germain-des-Prés	93
samozaposlovanje	127
Samozaščitni dajalci	199
San Francisco Writers' Grotto	93
Schraubenfabrik	96
serendipitous meetings	173
shared desk model	96
shared office model	96
shared-desk space	50
sharing economies	99
sistem deljenega omizja	51
sistem prožnega omizja	51, 146
sit-stand workspace	144
Slovenia Coworking	29, 30, 34, 35, 36, 100, 114, 115, 116, 117, 168, 170, 180, 226, 269, 270, 279
Social Impact Lab	181
socializer	87
sodelo	5, 6, 8, 18, 21, 22, 47, 48, 49, 50, 51, 87, 95, 97, 101, 103, 104, 115, 219, 222, 235, 279
so-delo	22
so-delo	47
so-delo	48
so-delo	48
so-delo	49
so-delo	51
so-delo	51
so-delo	103
sodelovalni prostor	49
Sodelovanje	24, 83, 114, 169, 184, 185, 186, 188, 207
Sodelovna okolja	6, 8, 23, 40, 53, 85, 88, 89, 152, 157, 158, 163, 166, 178, 216, 228, 233, 236, 242
Sodelovni center	91
sodelovni prostor	15, 36, 39, 41, 46, 48, 50, 86, 96, 97, 98, 102, 105, 106, 109, 111, 112, 117, 118, 133, 136, 144, 146, 159, 162, 170, 173, 176, 178, 179, 181, 184, 190, 192, 198, 216, 219, 221, 225, 240, 303, 307
Solidarnost	106, 177
Solos Working Alone Together	98
souporabljena delovna okolja	136
space attachment	107
space matters	150, 279
span of control	78, 268
Specifikacije prostora	82
Spiral Muse	97, 103, 105
splet 2.0	101
St. Oberholz	97
subkultura	182
supportive interactions	9, 10, 11, 12

## T

TechBerlin	181
TechHub	109, 110, 111



tehnologije 53, 56, 60, 62, 65, 71, 73, 78, 121, 127, 129,  
130, 172  
 tehnološki razvoj 19, 25, 54, 59, 107, 125, 220  
 telecentri 75, 84, 123, 185  
*telecommuting* 56, 266, 268  
 teledelo 72  
 Teledelo 67, 71, 125, 276  
*telework* 56, 244, 264, 272, 274, 278, 287, 291, 292  
*The Community Collage* 120  
*The Hub* 35, 97  
*The Impact Hub* 15, 29, 30, 32, 34, 35, 97, 112, 181, 184,  
191, 194, 195, 197, 201, 222, 226, 227  
*The Spiral Muse* 15, 48, 97, 98  
*the Workaround* 128  
*The Writers Room* 93  
*Third Door* 128  
*Tkalka* 117  
 top-down 11, 37  
 Tretji življenjski prostori 6, 15, 87, 122, 123, 212, 236,  
242  
*trust repair* 208

## U

*Uber* 58  
*uberization* 58  
*uberized work* 58  
*unternehmerInnenzentrum* 96  
 upravljalec skupnosti 8, 22, 26, 32, 179, 195, 197, 201,  
202, 203, 204, 205, 207, 217, 224, 225, 233

Upravljanje 83, 195  
*utilizer* 87

## V

*virtual reality* 130, 247, 248, 264, 268, 272, 277, 287  
 Virtualizacija urbanih skupnosti 60, 120  
 Vpliv 178, 179, 275

## W

*WeLive* 104, 128, 180, 268  
*WeWork* 31, 109, 110, 111, 128, 179, 180, 268, 273  
*work life balance* 121  
*work-family conflict theories* 125  
*work-family enrichment* 127, 255  
*work-family role pressure incompatibility* 126  
*working alone together* 87  
*working together apart* 87  
*working together as equals* 96  
*workplace satisfaction* 140  
*Wspolpracownia* 192

## Z

začasna delovna okolja 94  
 Zasnova delovnih površin 82  
 zdravje 15, 67, 145, 156, 157, 221  
 zvočni spekter 160

**PRILOGE**

**PRILOGA A: Vprašalnik**

# **Raziskava sodelovnih prostorov**

Spoštovani!

Na začetku bi se radi zahvalili za udeležbo v pričujoči raziskavi. Vprašalnik poteka na temo **interakcij v sodelovnih prostorih in vam bo vzel približno 10 minut vašega časa.**

Udeležba v raziskavi je popolnoma anonima, saj bodo vsi vaši odgovori obravnavani z največjo mero spoštovanja zasebnosti. Upoštevani bodo zgolj celostno izpolnjeni vprašalniki. Posledično vas prosiva, da odgovorite na vsa vprašanja ter se pri tem zanašate na spontanost.

Zahvaljujemo se za vaše sodelovanje!

## Sodelovni prostori

Izhodiščni podatki o uporabi vaših sodelovnih prostorov.

Ime sodelovnega prostora iz katerega trenutno delate:

---

Lokacija vašega sodelovnega prostora (mesto):

---

Ali ima ta sodelovni prostor **skupnost**?

da

ne

Ali ima ta sodelovni prostor **upravljalce skupnosti**?

da

ne

V kolikor ima vaš sodelovni prostor upravljalce skupnosti na kratko opišite njihove delovne naloge:

Koliko **časa** že uporabljate sodelovni prostor? \_\_\_\_\_ mesecev

<b>Ocenite, koliko časa okvirno preživite v enem izmed spodaj naštetih prostorov: (procentualno)</b>	%
v sodelovnem prostoru	
v lastni pisarni	
v prijateljevi pisarni	
v domači pisarni	
v drugih okoljih (kavarne, vlak itn.)	
	Σ 100

Identificirajte **preferenčni okvir izvedbe dela** iz sodelovnega prostora:

(možnih več odgovorov)

polni delovni čas (t.j. 9 do 5, 10 do 6 itn.)

nekaj ur dnevno

ob vikendih

ponoči

občasno

drugo \_\_\_\_\_

<b>Kako pomembni so naslednji razlogi za sprejem vaše odločitve o uporabi sodelovnega okolja?</b>	nepomembno	pretežno nepomembno	pretežno pomembno	pomembno	zelo pomembno
strukturiranje delovnega dneva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sodelovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fleksibilno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
povezovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interakcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
produktivnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infrastruktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lokacijske prednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

cenovna ugodnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
programi zagonskega podjetništva in inoviranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Interakcije

Ob koliko priložnostih se **vpletete v interakcije** z drugimi uporabniki prostora?

<input type="checkbox"/> skoraj nikoli/nikoli	<input type="checkbox"/> redko	<input type="checkbox"/> občasno	<input type="checkbox"/> pogosto	<input type="checkbox"/> zelo pogosto
--	-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Kako pogosto se vpletete v interakcije **v primerjavi z ostalimi** uporabniki vašega sodelovnega prostora?

<input type="checkbox"/> zelo redko	<input type="checkbox"/> redko	<input type="checkbox"/> enako kot ostali	<input type="checkbox"/> pogosto	<input type="checkbox"/> zelo pogosto
--	-----------------------------------	--	-------------------------------------	--

Ali se vidite kot nekdo, ki zelo pogosto stopa v interakcije z ostalimi uporabniki sodelovnega prostora?

<input type="checkbox"/> se zelo ne strinjam	<input type="checkbox"/> se ne strinjam	<input type="checkbox"/> nevtravno	<input type="checkbox"/> se strinjam	<input type="checkbox"/> se zelo strinjam
---	--	---------------------------------------	---	--

<b>V naslednjem delu smo identificirali interakcije, ki zaobjemajo hitre stike do daljših stikov. Prosimo ocenite, kolikokrat naletite na naslednje situacije:</b>	zelo redko/nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Izmenjava pozdrava z drugim uporabnikom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kratek pogovor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stik ob kavi ter pogovor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daljše druženje z drugim uporabnikov (npr. igranje namiznega tenisa, računalniških iger itn.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosilo z drugim uporabnikom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daljši stik ter obširnejši pogovor z drugim uporabnikom .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podpora drugega uporabnika pri iskanju novega delovnega mesta zanj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prejemanje podpore s strani drugega uporabnika ob iskanju novega delovnega mesta zase.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektno delo z drugim uporabnikom prostora (npr. viharjenje možganov, organizacija dogodkov itn.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Do katere mere veljajo naslednje trditve za souporabnike sodelovnih prostorov ter do katere mere za vaše prijatelje?	Souporabniki				Prijatelji			
	niti ne	malo	pretežno	v celoti	niti ne	malo	pretežno	v celoti
Kako se lahko zanesete na te osebe, ko se vaše delovne razmere poslabšajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako pripravljene so te osebe poslušati o vaših težavah z delom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako se lahko zanesete na podporo teh oseb z namenom olajšanja trenutnega dela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako pripravljene so te osebe poslušati o vaših osebnih težavah?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kako lahko je pristopiti k pogovoru s temi osebami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Delovni pogoji

<b>Označite, kako se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se naslavljaajo na vaše sodelovno okolje.</b>	Se ne strinjam				Se zelo strinjam
Ko nekdo žali sodelovni prostor, le—to dojemam kot osebno žalitev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o sodelovnem prostoru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko govorim o sodelovnem prostoru, navadno uporabljam zaimek "mi" namesto "oni".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uspeh sodelovnega prostora je tudi moj uspeh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko nekdo pohvali sodelovni prostor, se zdi kot osebna pohvala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če bi kateri izmed medijev kritiziral sodelovni prostor, bi se počutil osramočeno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Označite, kako se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se naslavljaajo na vašo sodelovno skupnost.</b>	Se ne strinjam				Se zelo strinjam
Ko nekdo žali sodelovno skupnost, le—to dojemam kot osebno žalitev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o sodelovni skupnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko govorim o sodelovni skupnosti, navadno uporabljam zaimek "mi" namesto "oni".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uspeh sodelovne skupnosti je tudi moj uspeh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko nekdo pohvali sodelovno skupnost, se zdi kot osebna pohvala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če bi kateri izmed medijev kritiziral sodelovno skupnost, bi se počutil osramočeno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Osebne informacije

Starost

\_\_\_\_\_ let

Spol

ženski     moški     drugo

Nacionalnost

\_\_\_\_\_

Najvišja dosežena izobrazba

- vajeništvo
- osnovna šola
- srednja šola
- univerzitetna diploma
- univerzitetni magisterij
- doktorat
- drugo

Zaposlitveni status

(možnih več odgovorov)

- zaposlitev za polni delovni čas
- zaposlitev za polovični delovni čas
- samozaposlen
- svobodnjak (*freelancer*)
- študent
- drugo

---

Hvala za vaše sodelovanje!