

Nika Kirn

PROSTORSKO DINAMIČNO DELO

»Zaposleni si želijo več fleksibilnosti na delovnem mestu, k čemur je prispeval tudi covid-19, zato je možnost prilagajanja potrebam zaposlenih in organizacije prednost. V Sloveniji je prostorsko dinamično delo prisotno npr. v A1, Leku in Outfit7. Komentarji o prostorsko dinamičnem delu iz slovenske prakse se nanašajo na delo v zelo majhnih delovnih prostorih, zaposleni poročajo, da sedijo z ljudmi, s katerimi nimajo nič skupnega, in da so taka delovna okolja pogosto razmeroma prazna, saj so zaposleni na terenu, zunaj na kavi, delajo na daljavo itd., kot da se večina ne počuti dobro v tem okolju in se ga izogiba. Zato je pomembno preveriti ustreznost organizacije za prostorsko dinamično delo in dobro načrtovati samo izvedbo, da se delovni prostori uporabljajo za to, za kar so bili zasnovani, in so dobro izkoriščeni.«

Prostorsko dinamično delo (angl. *activity based working*) je pristop, ki upošteva, da zaposleni za uspešno opravljanje dela potrebujejo različne, aktivnostim primerne prostore, ustrezna tehnološka orodja in organizacijsko kulturo. Nanaša se na zaposlene in na organizacijo dela na bolj produktiven ter prijeten oz. zanimiv način, pri čemer želijo podjetja ustvariti najboljše okoliščine za vsako aktivnost. To so delovne postaje, kjer se lahko dela sedé ali stojé, tihe sobe, prostori za odmor, prostori za izvajanje telefonskih klicev, sejne sobe itd. Pogosto gre za neterminalno delovno okolje, kjer ni določenega fiksnega sedežnega reda, so pa morda specifični predeli namenjeni posameznim timom.

Delovne organizacije pristop uporabijo, kadar želijo optimizirati prostore in zaposlenim omogočiti večjo fleksibilnost. Tako naj bi imeli

zaposleni možnost, da delo prilagodijo svojemu delovnemu slogu in delovni lokaciji. Prav tako je potrebno poskrbeti za učinkovito virtualno delovno okolje in s tem dostop do vseh potrebnih informacij, ne glede na to, kje je zaposleni, in orodja za sodelovanje s kolegi, kjer koli so oni. Veliko težo nosi tudi ustvarjanje kulture, v kateri so v ospredju povezanost, navdih, odgovornost in zaupanje.

Pristop je celosten, saj so pri njem kultura, tehnologija in fizično okolje tesno povezani. Vse to skupaj omogoča, da posamezniki, timi in organizacija dosežejo svoj potencial.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prostorsko dinamično delo je pristop, ki upošteva, da zaposleni v okviru svojih delovnih nalog izvajajo različne aktivnosti in zato potrebujejo različne, aktivnostim primerne prostore. Vendar za učinkovito izvedene aktivnosti niso dovolj samo fizični prostori, ampak so potrebna tudi ustrezna tehnološka orodja in organizacijska kultura (Veldhoen + Company, b. d. c).

Prvi je delovno okolje zasnoval glede na aktivnosti, ki jih zaposleni izvajajo pri svojem delu, ameriški arhitekt Robert Luchetti v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Sooblikoval je danes znani koncept delovnega okolja kot vsote različnih prostorov z različnimi tehničnimi in fizičnimi lastnostmi, namenjenih specifičnim aktivnostim (Winston, b. d.).

Izraz *activity based working* je prvi uporabil Nizozemec Erik Veldhoen, svetovalec pri podjetju Veldhoen + Company. Najprej ga je predstavil v knjigi Propad pisarn (angl. *The Demise of the Office*) leta 1994 in nato v knjigi Umetnost dela (angl. *The Art of Working*) leta 2004. Prostorsko dinamično delo so Veldhoen + Company prvič implementirali v nizozemski zavarovalnici Interpolis v devetdesetih letih (Winston, b. d.).

Včasih so vsi delali v pisarnah na isti lokaciji, izven svojega doma (Veldhoen + Company Ltd., 2014). V službi so nato cel dan sedeli vsak za svojo mizo in od tam sodelovali s svojimi sodelavci in drugimi organizacijami. Marsikje je še vedno tako, čeprav sta globalizacija in digitalizacija prinesli spremembe. Mnogim zaposlenim ni več pomembno, kje in kdaj delajo, zato delo ni več nujno strogo ločeno od zasebnega življenja,

npr. v pisarni stran od doma, saj lahko delajo na daljavo. Prišlo je tudi do sprememb v naravi dela. Rutinska dela v vse večji meri opravlja sodobna tehnologija, zato so bolj cenjene ideje in ustvarjalnost na delovnem mestu. Tudi organizacije postajajo bolj fleksibilne in manj hierarhične, medtem ko se pisarne niso spremenile. Uspeh se še vedno povezuje s številom zaposlenih in njihovo fizično prisotnostjo v pisarnah, namesto s kakovostjo ustvarjalnosti in predanostjo. Pravzaprav pa bi potrebovali delovno okolje, ki je prilagojeno dejanskim potrebam ljudi in organizacije, v kateri so zaposleni. Način dela oz. tip delovnega okolja, ki ga prinese prostorsko dinamično delo, opisujejo številni izrazi: agilno, fleksibilno, novi načini dela, načini dela prihodnosti, fleksibilne pisarne itd. (Engelen idr., 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

L. Englen in sodelavci (2019) so s sistematičnim pregledom 17 raziskav skušali najti dokaze za domnevne koristi prostorsko dinamičnega dela za zdravje, delovno uspešnost in zaznavanje delovnega okolja. Raziskave izhajajo iz različnih strok, so različne kakovosti, razlikujejo se v zasnovi, velikosti vzorca, znanstveni natančnosti v poročanju in analizah ... Vse to omejuje oblikovanje zaključkov o učinkih prostorsko dinamičnega dela, a se nekateri izidi ponavljajo.

Zaključki o vplivu prostorsko dinamičnega dela na **splošno zdravje** so dvoumni (Englen idr., 2019). V eni raziskavi so udeleženci po 16 mesecih poročali o slabšem zdravju, v dveh niso opazili značilnih sprememb pri samooceni splošnega zdravja med udeleženci v različnih tipih delovnega okolja, v četrti pa so opazili upad bolniških odsotnosti v fleksibilnih pisarnah v primerjavi z odprtim tipom pisarn (angl. *open-plan office*). Candido in sodelavci (2016) so ugotovili, da zaposleni s prostorsko dinamičnim delom značilno bolj pozitivno zaznavajo svoje delovno okolje v primerjavi z zaposlenimi na delovnih postajah ali v celičnem tipu pisarn. V še eni raziskavi so prišli do ugotovitve, da tisti v fiksnem delovnem okolju slabše ocenjujejo svoje zdravje kot tisti v fleksibilnem in da neudobno pohištvo za 49 % poveča verjetnost za slabšo oceno zdravja (Englen idr., 2019).

Mešani rezultati so tudi pri vplivu prostorsko dinamičnega dela na samoporočanje o mišično-skeletnem nelagodju in težavah. V eni raziskavi so udeleženci poročali o manjšem nelagodju le v spodnjem delu hrbta, v drugih delih telesa pa ne. Za razliko so v drugi raziskavi poročali o manjšem splošnem mišično-skeletnem nelagodju prek osmih različnih delov telesa (zgornji in spodnji del hrbta, prsti, zapestja, komolci, ramena, vrat in noge) (Englen idr., 2019).

Obstajajo zgolj omejeni dokazi o povečanju fizične aktivnosti s prostorsko dinamičnim delom. Rezultati nakazujejo na večjo količino gibanja zaposlenih v primerjavi s tistimi v tradicionalnem delovnem okolju, vendar zaradi omejenega števila raziskav tega še ne moremo pripisati prostorsko dinamičnemu delu (Englen idr., 2019).

V eni raziskavi ni prišlo do sprememb v zaznanem **stresu** po prehodu na prostorsko dinamično delo, vendar so se v drugi pokazale specifične spremembe med zaposlenimi v različnih delovnih okoljih. Manj kognitivnega stresa so zaznavali zaposleni v celičnih pisarnah v primerjavi z vsemi odprtimi tipi pisarn (majhne, srednje, velike in fleksibilne), zaposleni v različnih odprtih tipih pisarn pa se v zaznanem kognitivnem stresu niso razlikovali. Pravzaprav so o višjem kognitivnem stresu poročali zaposleni, ki pri svojem delu potrebujejo veliko koncentracije, v vseh pisarnah razen celičnih in fleksibilnih (Englen idr., 2019).

Zaključki o vplivu prostorsko dinamičnega dela na **izčrpanost ali utrujenost** zaposlenih so omejeni: ena raziskava kaže, da tip pisarne ne vpliva na čustveno izčrpanost, in druga, da ni neposredne povezave med prostorsko dinamičnim delom in dnevno izčrpanostjo, a se je v tretji izkazalo, da zaposleni po 16 mesecih prostorsko dinamičnega dela poročajo o večji utrujenosti (Englen idr., 2019). O večji utrujenosti zaposlenih poročajo tudi S. Hodzic in sodelavci (2021).

Prostorsko dinamično delo se negativno povezuje z distraktorji, kar povečuje individualno obremenjenost (Appel-Meulenbroek idr., 2020; Hodzic idr., 2021). Veliko distraktorjev lahko namreč predstavlja frustracijo, kar zaposlenim porablja energijo, zato morajo delati dlje, da opravijo svoje naloge. Zaostanek pri delu pa še povečuje občutek obremenjenosti. Negativni učinki motenj v okolju so bolj izraziti v nepredvidljivih situacijah in ko so zaposleni pod časovnim pritiskom (Hodzic idr., 2021).

Rezultati raziskav nakazujejo, da prostorsko dinamično delo pozitivno vpliva na **komunikacijo in interakcije** (Englen idr., 2019). V različnih raziskavah so prišli do zaključkov, da prostorsko dinamično delo bolj spodbuja, omogoča komunikacijo med zaposlenimi ter med zaposlenimi in obiskovalci, udeleženci so poročali o večji povezanosti med sodelavci, komunikacije je več in je bolj učinkovita, več je izmenjave znanj in raznolikih interakcij z različnimi sodelavci. Vendar so zaposleni poročali tudi, da v prostorsko dinamičnem delovnem okolju brez določenega sedežnega reda za mizami (angl. *desk-sharing*) težje najdejo svoje kolege, kar omejuje njihove interakcije in izmenjavo idej (Yekanielibeiglou idr., 2021). Podobno so timi poročali, da so s komunikacijo bolj zadovoljni, kadar so člani tima v prostorsko dinamičnem okolju lahko fizično blizu (Zamani in Gum, 2019). Prostorsko dinamično delo se jim je zdelo funkcionalno za neformalne pogovore s sodelavci, individualne sestanke z njimi in skupinske sestanke (Englen idr., 2019), vendar so ob tem udeleženci v eni izmed raziskav poročali, da se v tako odprtem delovnem okolju s sodelavci težje pogovarjajo o zasebnih zadevah. Manj pa je dokazov o sodelovanju, le dve raziskavi v sistematičnem pregledu kažeta na več sodelovanja oz. na boljše možnosti sodelovanja pri prostorsko dinamičnem delu (Englen idr., 2019), to podpira še raziskava Z. Zamani in D. Gum (2019).

Različne raziskave poročajo o različnih vplivih prostorsko dinamičnega dela na **koncentracijo**: dve poročata o pozitivnem vplivu ali o manj distraktorjih, osem o negativnem vplivu, ena tako o pozitivnem kot negativnem vplivu, v še eni pa prostorsko dinamično delo ni vplivalo na koncentracijo. Zaposleni so poročali, da jih sodelavci manj motijo v prostorih, namenjenih osredotočanju na nalogo. Kljub temu so večinoma vseeno poročali, da jih moti hrup (npr. pogovori, tiskalniki, klima) in da je več neželenih motenj (npr. e-pošta, telefonski klici), kar vodi k večji utrujenosti (Englen idr., 2019).

Raziskave dokazujejo, da zaposleni, ki delajo prostorsko dinamično, zaznavajo večji **nadzor nad časom in prostorom** (Englen idr., 2019). Imajo torej občutek večjega nadzora nad tem, kdaj in kje delajo. Povečan nadzor pri delu na daljavo izboljša delovno učinkovitost (Appel-Meulenbroek idr., 2020).

Ugotovitve raziskav o **zasebnosti** na delovnem mestu so različne: štiri kažejo na pozitiven in sedem na negativen vpliv prostorsko dinamičnega

dela na zasebnost. Nekateri udeleženci so poročali, da je agilno delovno okolje dobro za zaupne pogovore in enako ustrezno kot celične pisarne omogoča delo z zaupnimi dokumenti, ampak vseeno v takem okolju zaznavajo manj zasebnosti. Prav tako se je nekaterim zdelo, da imajo dovolj vizualne zasebnosti, da so dovolj skriti pred drugimi, medtem ko se je nekaterim udeležencem zdelo, da imajo premalo vizualne in avdio zasebnosti (Englen idr., 2019). Prostorsko dinamično delo se negativno povezuje z zasebnostjo (Halldorsson, 2021; Zamani in Gum, 2019), tj. z možnostjo regulacije socialnih interakcij in umika od neželenih dražljajev v delovnem okolju (Halldorsson idr., 2021). Pričakovali bi, da se zaposleni na novo okolje in manj zasebnosti navadijo, se temu prilagodijo, a se negativni učinek na zasebnost s časom ne zmanjša.

Raziskave o **delovni uspešnosti** prihajajo do različnih ugotovitev. Ene raziskave poročajo o večji (Englen idr., 2019; Zamani in Gum, 2019), druge o manjši produktivnosti (Englen idr., 2019), spet ponekod drugje nanjo ni bilo vpliva. Prostorsko dinamično delo prinaša večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom v primerjavi z odprtim tipom pisarn, tudi glede na druge raziskave je prostorsko dinamično delo ali deljena pisarna s sodelavcem boljša v primerjavi z odprtim tipom pisarn, vendar pa nekatere kažejo, da prostorsko dinamično delo ne vpliva na zadovoljstvo in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Ena od osnovnih predpostavk prostorsko dinamičnega dela je večja učinkovitost zaradi menjavanja delovnega okolja, vendar R. Appel-Meulenbroek in sodelavci (2020) tega v svoji raziskavi niso potrdili. S. Hodzic in sodelavci (2021) poročajo celo o negativnem vplivu novega delovnega okolja na delovno zavzetost in zadovoljstvo pri delu zaradi več distraktorjev. V eni raziskavi se je izkazalo, da zaposleni štiri tedne po prehodu na prostorsko dinamično delo niso zaznavali razlik v zmožnosti za delo, ampak se je ta znižala, ko so se vrnili v odprti tip pisarn (Englen idr., 2019).

Prostorsko dinamično delo spodbuja ustvarjalnost posameznikov in skupin, saj jim omogoča avtonomijo in samovođenje. Zasebni prostori, mirni deli odprtih prostorov z dobro opredeljenimi pravili o pogovarjanju in brez določenega sedežnega reda za mizami spodbujajo individualno ustvarjalnost. Skupinsko ustvarjalnost pa spodbujajo sejne sobe/prostori z ustrezno opremo in pohištvo, ki so namenjeni samo določeni skupini in jih drugi ne morejo rezervirati, ter prostori, ki so deljeni

in jih lahko rezervirajo. Potrebujejo torej tako ločene prostore kot prostore za sodelovanje (Yekanalibeiglou idr., 2021).

Sistematični pregled kaže na obstoj dokazov, da so zaposleni v večini pogledov z delovnim okoljem po prehodu na prostorsko dinamično delo bolj zadovoljni. Tako z estetskim oz. arhitekturnim vidikom in funkcionalnostjo delovnih prostorov kot tudi z ergonomsko zasnovanostjo, svetlobo in prezračevanjem, a jih moti hrup sodelavcev in pomanjkanje prostora za shranjevanje delovne dokumentacije in osebnih predmetov. Prav tako so v eni raziskavi poročali, da delovno okolje ni uporabljeno tako, kot je bilo predvideno. Več kot polovica zaposlenih čez dan nikoli ni zamenjala delovne postaje in le malo zaposlenih je uporabilo več kot tri različne delovne postaje na teden. Rezultati o zadovoljstvu z informacijsko tehnologijo pa so mešani (Englen idr., 2019).

Zadovoljstvo z delovnim okoljem se povezuje s tem, v kolikšni meri prostorsko dinamično delo ponuja prostor za opravljanje nalog, ob katerih morajo biti zaposleni zelo zbrani, z dostopnostjo velikih zaprtih prostorov za time in razpoložljivostjo delovnega prostora, ki ga zaposleni želi (Zamani in Gum, 2019). Zaposleni, ki imajo visoko osebno potrebo po zasebnosti in opravljajo zelo kompleksne naloge, so bili bolj zadovoljni z delovnim okoljem in učinkoviti v prostorsko dinamično zasnovanem okolju v zasebnih pisarnah kot v odprtem tipu pisarn (Hoendervanger idr., 2019). Torej je pomembno, da pri oblikovanju delovnega okolja upoštevamo značilnosti delovnih nalog, osebne značilnosti in potrebe zaposlenih (Hoendervanger idr., 2019; Yekanalibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Zaznavanje delovnega prostora kot udobnega se namreč povezuje z občutkom, da so zaposleni cenjeni in spoštovani (Appel-Meulenbroek idr., 2020).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Organizacije lahko uporabijo prostorsko dinamično delo, kadar želijo optimizirati prostore in zaposlenim omogočiti večjo fleksibilnost, kar je slednjim danes vse pomembnejše. Tako poskrbijo za zadovoljstvo zaposlenih ter s tem večjo učinkovitost in zavzetost pri delu.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je primerna predvsem za delovna mesta, ki so vezana na pisarne. Pri tem moramo upoštevati, da imajo različne organizacije in različna delovna mesta različne zahteve glede na tip oz. področje dela, zaposleni pa različne potrebe glede na svoje osebne značilnosti, zato je treba najprej narediti analizo potreb (Englen idr., 2019). Npr. tim programerjev mora biti za večino nalog zelo skoncentriran in ima večjo potrebo po prostorih, ki jim to tudi omogočajo, oddelek za trženje pa ima povsem drugačne potrebe in te razlike je treba upoštevati. Metoda je primerna za organizacijsko kulturo, ki je zgrajena na zadovoljstvu, opolnomočenju in občutku odgovornosti (Veldhoen + Company Ltd., 2014). Vsi, tudi nadrejeni, morajo biti nato predani takemu načinu dela. Primernejša je torej za organizacije s podpornim slogom vodenja (Englen idr., 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Najprej je treba pogledati vizijo, vrednote in strategijo organizacije. Nato se poskrbi za najustreznejše fizične prostore, digitalna orodja in odnos, ki spodbuja prostorsko dinamično delo (Veldhoen + Company Ltd., 2014).

Pri tem različni profili, kot so psihologi, arhitekti, notranji oblikovalci in zdravniki medicine dela, sodelujejo z uporabniki oz. zaposlenimi v organizaciji, da lahko načrtujejo organizaciji prilagojeno prostorsko dinamično delo. Upoštevati je treba aktivnosti oz. delovne naloge, delovno okolje in osebne potrebe zaposlenih po zasebnosti (tj. ujemanje posameznika in delovnega okolja) (Hoendervanger idr., 2019; Yekanielibeiglou idr., 2021), saj posredno vplivajo na zadovoljstvo z delovnim okoljem in uspešno opravljanje delovnih nalog (Hoendervanger idr., 2019).

PRIMER UPORABE METODE

Prostorsko dinamično delo so Veldhoen + Company vpeljali v novozelandski organizaciji Trustpower, ki se je ukvarjala s proizvodnjo in prodajo električne energije, z dobavo plina ter telekomunikacijami. Organizacija je imela takrat več kot 500 zaposlenih. Njeni prostori so bili na osmih razpršenih lokacijah, utesnjeni in neučinkoviti za sestanke,

število zaposlenih pa je nenehno nihalo (Veldhoen + Company, b. d. a; Veldhoen + Company, b. d. b).

VIZIJA: Vpeljati so želeli nov način dela na le eni lokaciji, s katerim bi ustvarili povezano in energično kulturo. S tem bi podprli Trustpower pri rasti od uspešnega dobavitelja električne energije do vodilnega ponudnika komunalnih storitev, s čimer bi si zagotovili uspeh za nadaljnjih 20 let (Veldhoen + Company, b. d. b).

IZZIV: Na različnih lokacijah so bili timi z različnimi funkcijami. Izziv je bil, kako jih združiti na eni lokaciji ter zagotoviti več sodelovanja in povezanosti med timi in posamezniki v korist organizacije. Poleg tega bi se z uresničevanjem vizije v prihodnosti večalo število zaposlenih, čemur se je bilo prav tako treba prilagoditi (Veldhoen + Company, b. d. a; Veldhoen + Company, b. d. b).

Izziv je predstavljala tudi organizacijska kultura. Na eni lokaciji so namreč nameravali združiti time, ki so prej delovali ločeno in med katerimi se je verjetno organizacijska kultura nekoliko razlikovala. Treba je bilo razviti kulturo in oblikovati delovno okolje, ki spodbuja razvijanje veščin, sposobnosti in miselnosti za uresničevanje vizije ter tako privablja nov kader (Veldhoen + Company, b. d. b).

POSTOPEK:

1. Veldhoen + Company so s kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki pridobili vpogled v takratno stanje podjetja Trustpower. Pregledali so načrte obstoječega delovnega okolja, naredili analizo, kako optimizirati delovno okolje in kako načrtovati ustrezno novo okolje, raziskali delovne sloge zaposlenih, izvajali intervjuje z vodjami in zanje pripravili delavnico, da bi jih navdušili nad novim načinom dela. Poleg tega so z vodstvom organizacije razvili idejo o želenem stanju podjetja v prihodnosti (Veldhoen + Company, b. d. b).
2. Raziskali so še, katere so fizične in virtualne funkcionalne zahteve, ki jih je bilo treba upoštevati pri selitvi na eno lokacijo in uvedbi novega načina dela. Pri tem so morali biti obzirni do obstoječe kulture, ki so jo želeli ohraniti (Veldhoen + Company, b. d. b).
3. Pred in med selitvijo v nove prostore so Veldhoen + Company na vseh nivojih organizacije zagotavljali oporo, coaching in usposabljanja. S tem so opolnomočili organizacijo in s pomočjo strokovnih izkušenj premagali morebitne ovire (Veldhoen + Company, b. d. b).

REZULTATI so bili vidni na področju blagovne znamke. Na novi lokaciji so uporabljali svoje produkte in storitve tako, kot so to pričakovali od svojih strank. Selitev in uvedba novega načina dela sta Trustpower prikazali kot organizacijo, ki je gledala v prihodnost, in s tem omogočili ohranjanje zaposlenih in privabljanje novih kadrov. Okolje je spodbudilo timsko delo, odgovarjalo je zlasti mladim, ki so bili v njem zelo uspešni. V prejšnjih prostorih so vsak teden ali dva spreminjali postavitev miz, razporeditev zaposlenih itd., da so okolje prilagodili spremenjenim timom. S prostorsko dinamičnim delom pa to ni bilo več potrebno, tu in tam so zgolj dodali še kakšen monitor, televizijo. Novo okolje in kultura sta omogočili hitrejša odločanja, npr. po petminutnem pogovoru, prej pa so morali načrtovati skupno srečanje, in če so ga načrtovali za 30 minut, so se toliko časa tudi pogovarjali o odločitvi (Veldhoen + Company, b. d. b).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je v organizaciji lahko pobudnik za prostorsko dinamično delo in zagovarja, zakaj bi ga bilo dobro uvesti. Ima izobraževalno vlogo, poučuje o tem, kaj to sploh je, kaj so prednosti in omejitve, na kaj je treba biti pozoren itd. Sodeluje lahko pri presoji, ali je organizacija primerna za uvedbo prostorsko dinamičnega dela. Če ni primerna zgolj zaradi neustrezne organizacijske kulture, se lahko loti njenega spreminjanja.

Ko se vodstvo odloči za uvedbo prostorsko dinamičnega dela, lahko psiholog sodeluje pri sporočanju tega preostalim v organizaciji. Lahko je aktivno vključen v samo načrtovanje in izvedbo, saj ima veliko uporabnih znanj, npr. o zbiranju in analiziranju podatkov, oblikovanju in urejanju prostorov, sproti lahko prepozna težave in jih naslovi ter je v oporo vodjam in zaposlenim, uporabi lahko tudi svoje znanje o ustvarjalnosti in ustvarjalnem mišljenju za spodbujanje dela vseh sodelujočih pri uvajanju prostorsko dinamičnega dela. Prav tako je lahko psiholog v vlogi raziskovalca.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Delodajalci morajo ustrezno pristopiti k uvedbi prostorsko dinamičnega dela, saj zanj ni univerzalnega načrta (Hoendervanger idr., 2019; Veldhoen + Company Ltd., 2014; Yekanielibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Začne se z vizijo, vrednotami in strategijo organizacije, uporabo najustreznejših fizičnih prostorov in digitalnih orodij ter razvijanjem odnosov v organizaciji, ki spodbujajo prostorsko dinamično delo (Veldhoen + Company Ltd., 2014). Zato je prostorsko dinamično delo zahtevno za izvedbo.

Upoštevati je treba aktivnosti oz. delovne naloge, delovno okolje in osebne potrebe zaposlenih po zasebnosti (Hoendervanger idr., 2019; Yekanielibeiglou idr., 2021; Zamani in Gum, 2019). Zanj potrebujemo tudi ustrezno organizacijsko kulturo ter podporo vodstva in zaposlenih, kar je lahko zahtevno (Englen idr., 2019). Organizacije na prostorsko dinamično delo velikokrat gledajo le kot na projekt notranjega oblikovanja, torej na urejanje fizične opreme, in informacijsko-tehnološki projekt, podcenjujejo pa spreminjanje vedenja, potrebno za doseganje dobrega rezultata (Wuarbanaran, b. d.). Ustvarjanje načina dela, ki temelji na prostorsko dinamičnem delu, namreč kot del procesa vključuje razvoj vodij. Med drugim nekatere raziskave poročajo o manj zasebnosti (Englen idr., 2019; Halldorsson idr., 2021) in slabši koncentraciji (Englen idr., 2019; Hodzic idr., 2021). Prostorsko dinamično delo lahko poveča število distraktorjev v delovnem okolju, kar se negativno povezuje z delovno zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu ter večjo utrujenostjo (Hodzic idr., 2021).

LITERATURA

- Appel-Meulenbroek, R., van der Voordt, T., Aussems, R., Arentze, T. in Le Blanc, P. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279–296.
- Candido, C., Zhang, J., Kim, J., deDear, R., Thomas, L. E., Strapasson, P. in Joko, C. (2016). Impact of workspace layout on occupant satisfaction, perceived health and productivity. V L. Brotas, S. Roaf, F. Nicol in M. Humphreys (ur.), Windsor conference 2016: Making comfort relevant – proceedings (1214–1225). NCE-UB. https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/122457/1/WC16_Candido.pdf

- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. in Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468–479.
- Halldorsson, F., Kristinsson, K., Gudmundsdottir, S. in Hardardottir, L. (2021). Implementing an activity-based work environment: A longitudinal view of the effects on privacy and psychological ownership. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101707.
- Hodzic, S., Kubicek, B., Uhlig, L. in Korunka, C. (2021). Activity-based flexible offices: Effects on work-related outcomes in a longitudinal study. *Ergonomics*, 64(4), 455–473.
- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. in Albers, C. J. (2019). Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 65, 101339.
- Veldhoen + Company. (b. d. a). *It's better when we're together*. <https://www.veldhoencompany.com/en/casestudies/its-better-when-were-together/>
- Veldhoen + Company. (b. d. b). *It's better when we're together: the story of Trustpower bringing multiple locations into one*. https://www.veldhoencompany.com/wp-content/uploads/2019/01/trustpower-case-study_-veldhoen-company-2.pdf
- Veldhoen + Company. (b. d. c). *Rethink the way we work*. <https://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>
- Veldhoen + Company Ltd. [VeldhoenCompanySydney] (24. 6. 2014). *What is activity based working?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UazUdUQn3s0>
- Winston, A. (b. d.). *The complete guide to activity-based working*. CBRE. <https://www.cbre.us/global/thewayforward/the-complete-guide-to-activity-based-working?article=%7B94196d84-d5bf-411c-bd97-ac945ae39984%7D>
- Wuarbanaran, A. (b. d.). *The rise and rise of activity based working*. Veldhoen + Company. <https://www.veldhoencompany.com/en/media/rise-rise-activity-based-working/>
- Yekanalibeiglou, S., Demirkan, H. in Denti, L. (2021). Enhancing creativity in activity-based offices: A critical incident study of knowledge workers. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 763–782.
- Zamani, Z. in Gum, D. (2019). Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 234–253.

ACTIVITY-BASED WORKING

Activity-based working is an approach which recognizes that employees need a variety of activity-appropriate spaces, the right technology and organizational culture in order to perform their work effectively. It is about employees and organizing work in a more productive and enjoyable/interesting way, with the aim of creating the best work setting for each activity. This could be, for example, sitting or standing workstations, quiet rooms, break rooms, phone booths, meeting rooms, etc. Often it is a non-territorial work environment where there is no fixed seating plan, but there may be specific areas dedicated to particular teams. The approach is used when we want to optimize space and give employees more flexibility. This should allow employees to adapt their work to their working style and location. It is also necessary to provide an effective virtual working environment, ensuring that employees have access to all the information and the tools needed to collaborate with colleagues regardless of their location. Creating a culture that values cohesion, inspiration, accountability and trust is also very important. The approach is holistic, as culture, technology and the physical environment are closely linked. Together, these enable individuals, teams and the organization to reach their potential.