

Ny kontorindretning – et videndelingsværktøj eller bare smart?

af Eva Bjerrum, eva.bjerrum@alexandra.dk og
Anne Bøgh Fangel, abh@daimi.au.dk,
Center for New Ways of Working, Alexandra Institutet A/S

Mange virksomheder gennemgår i disse år store indretningsmæssige forandringer. Vægge brydes ned og de gammelkendte kontorbygninger med lange gange og cellekontorer erstattes af åbne kontormiljøer, hvor medarbejderne sidder sammen. Der etableres sofamiljører og cafeborde, og nogle steder har medarbejderne ikke længere faste pladser, men flytter rundt og sidder forskellige steder afhængig af, hvilke opgaver, de er i gang med.

Øget videndeling er ofte argumentet for ny kontorindretning

Beslutningen om ny kontorindretning træffes af den øverste ledelse, og argumenterne er som oftest øget videndeling og øget samarbejde i en organisation eller virksomhed. Fra at tænke kontorer som en nødvendig udgift til medarbejdere er der kommet en bevidsthed om, at den fysiske indretning kan medvirke til enten at hæmme eller fremme en organisations mål og strategier. Den fysiske indretning er blevet et redskab på linje med forskellige organisatoriske tiltag og forskellige tekniske og kommunikationsmæssige løsninger.

Mange ledere hylder principperne for ny kontorindretning og taler begejstret om de mange fordele, der er forbundet med at skabe nye og mere fleksible fysiske rammer for organisationen, men de oplever også meget modstand, når de introducerer ideen om nye mere åbne kontormiljøer. Før man overhovedet er begyndt at snakke om, hvordan man kunne nyindrette arbejdspladsen er virksomhedens opslagstavler og personalemøder fyldt til bristepunktet af

artikler og historier om, hvordan åbne kontormiljøer forringer arbejdsmiljøet og i virkeligheden nedsætter effektiviteten i organisationer. Så man kan sige, at ny kontorindretning under alle omstændigheder er en glimrende temperaturmåler på en organisation. Man behøver ikke lave store forkromede klimamålingsundersøgelser. Man kan bare tage emnet op – og se hvad der sker. Hvis organisationen har et godt klima, drejer debatten sig om, hvilke muligheder en sådan forandring kan give. Hvis organisationen har et dårligt arbejdsklima, går den straks i feberchok, og debatten drejes over i støj, træk, stress osv.

Et spørgsmål presser sig på. Er ny kontorindretning bare en smart trend? Kan nye fleksible fysiske rammer være med til at understøtte videndeling og samarbejde i organisationen. Eller handler det i virkeligheden om at spare kvadratmeter og etablere smarte kontormiljøer, der imponerer virksomhedens kunder?

1. Arbejdspladsen er ikke længere et sted

Der var engang arbejdspladsen var et sted. Et sted, hvor man mødte hver morgen. Det var et sted, hvor man tilbragte mange år af sit voksne liv. Man kendte sine arbejdsopgaver og havde en fast afgrænset rolle i organisationen. Man havde typisk én chef, og kollegerne var dem, der sad i kontorerne lige ved siden af. Sådan er det ikke længere...

De gamle organisationsdiagrammer er blevet lagt på hylden

Arbejdet har de senere år været præget af store forandringer. Stigende krav om øget produktivitet og konstant fornyelse har betydet, at mange organisationer har lagt de gamle organisationsdiagrammer på hylden. Projektarbejde, tværgående samarbejde og tværfaglige teams; mange organisationer er begyndt at arbejde med nye organisationsformer, som er mere fleksible og understøtter samarbejde på tværs af eksisterende funktioner i organisationen. Samtidig har nye teknologiske muligheder været med til at flytte grænserne for hvordan, hvor og hvornår arbejdet foregår.

I vores daglige arbejde bliver vi konstant udfordret på vores forståelse af, hvad arbejde er. Hjemmearbejde, mobilt arbejde og tværgående samarbejde breder sig til flere og flere grupper på arbejdsmarkedet; vores arbejde er ikke længere forankret til ét fysisk sted, eller for den sags skyld én organisatorisk enhed. Vi arbejder mere mobilt og i mange forskellige sammenhænge. Vi har ikke længere bare én chef,

men indgår i mange skiftende samarbejdsrelationer på kryds og tværs i organisationen. Det er blevet sværere at definere rammerne for vores arbejde. Vores arbejdsopgaver er ikke længere så fast afgrænsede, og vores "nærmeste" kolleger sidder måske spredt rundt i organisationen eller i andre organisationer, andre byer eller andre lande.

Stadig flere arbejds- og informationsopgaver er blevet digitaliserede, og en stor del af arbejdsstyrken arbejder med håndtering og udveksling af viden og information – såkaldte vidensarbejdere. Det betyder, at det vigtigste produktionsapparat er mellem ørene på folk, og at arbejdsprocesserne bliver mere og mere usynlige. Derfor er der i de fleste virksomheder et stort fokus på videnledelse og videndeling som konkurrenceparameter.

2. Fokus på viden

Viden og videnledelse har for længst gjort sit indtog på direktionsgangen, og mange virksomheder arbejder nu målrettet med at udvikle nye måder at organisere og styre vidensprocesserne i organisationen. Dette fremgår bl.a. af en nordisk Gallup undersøgelse, der er foretaget i forbindelse med et nordisk forskningsprojekt, DEKAR¹, om samspillet mellem kontorindretning og videndeling. Ud af de 150 danske ledere som deltog i undersøgelsen angav:

- 87% – at videndeling blandt de ansatte er vigtig for virksomhedens konkurrenceevne.
- 50% – at teamwork er meget vigtig for udviklingen af nye produkter og processer
- 87% – at de gør en indsats for at stimulere videndeling blandt de ansatte

90'erne har haft fokus på at gøre viden eksplicit og tilgængelig

Op gennem 90'erne har der været et stigende fokus på, hvordan man kan udvikle og styre viden i organisationer. Man har fokuseret på at gøre viden eksplicit og tilgængelig bl.a. gennem udvikling af it-systemer, der skulle opfange, lagre og distribuere de store mængder af viden, der findes i organisationen. It blev i den sammenhæng betragtet som et centralt redskab til at optimere og kontrollere vidensprocesserne i organisationen og viden, data, og information blev nævnt i flæng som udtryk for det samme. Tanken var, at jo

1) DEKAR, Den Nordiske Kunnskapsarbejdspladsen, www.dekar.org – støttet af Nordisk InnovationsCenter

flere informationer, man kunne gøre tilgængelige, des bedre grundlag ville medarbejderne have for at tage beslutninger og handle i en stadig mere kompleks organisatorisk kontekst.

Mange virksomheder har følgende brugt mange ressourcer på at udvikle ekspertsystemer, videndatabaser og intranet-løsninger, men har efterhånden måtte sande, at it-systemer i sig selv ikke løser de mange udfordringer, virksomhederne står overfor i arbejdet for at skabe de optimale betingelser for innovation og videndeling i organisationen. Viden er andet og mere end de data og informationer, man kan opsamle og distribuere via avancerede ekspertsystemer og databaser.

En blødere tilgangsvinkel til knowledge management

I slutningen af halvfemserne begyndte såvel forskere og praktikere derfor i stigende grad at problematisere den teknologibejstrede tilgang til knowledge management og argumenterede i stedet for en mere blød tilgang til viden og knowledge management. De hævdede, at data og informationer i sig selv ikke bidrager til nogen værdiforøgelse i organisationen. Værdiforøgelsen opstår først i den konkrete brugssammenhæng, hvor informationen bliver gjort til genstand for handling.

At understøtte videndeling i organisationer handler altså ikke kun om at udvikle teknologiske løsninger, der stiller en masse data og informationer til rådighed for medarbejderne. Det handler også om at udvikle organisatoriske rammer, der understøtter samarbejde og videndeling mellem medarbejderne.

Tavs viden

Meget af den viden som findes i organisationer er "tavs". Det er den viden, der ikke umiddelbart kan forklares, nedskrives og lagres i it-systemer. Den er erfaringsbaseret og kontekstafhængig og skabes løbende i den sociale interaktion mellem medarbejderne i en organisation. Knowledge management har i den forbindelse udviklet sig fra primært at være et teknologisk projekt til i langt højere grad at handle om organisationsudvikling og organisationsdesign. Mange virksomheder er efterfølgende begyndt at arbejde målrettet med nye organisationsformer, der i højere grad end den klassiske funktionsopdelte organisation understøtter videndeling og samarbejde på tværs i organisationen.

Nonaka og Konno² taler i den forbindelse om, at skabelse af individuel og kollektiv viden kræver "a shared space". Dette "rum" skal forstås abstrakt, som skabelse af forudsæt-

ninger og betingelser for videndeling i en organisation. Denne tankegang er i virkeligheden på mange måder identisk med den udvikling, der sker i øjeblikket, hvor mange virksomheder er begyndt at fokusere mere og mere på videndeling i det fysiske rum. Her handler det også om at skabe forudsætninger og betingelser for videndeling, men her er redskabet så fysiske rum, åbenhed og gennemsigtighed i indretning, møbler osv. Her sættes personkontakt og kommunikation i centrum, og individet bliver den væsentligste aktør for videnskabelse i et procesorienteret videnssyn.³

3. Videndeling og rum

Den nordiske Gallup undersøgelse foretaget i forbindelse med DEKAR-projektet⁴ viste, at hver tredje leder i Norden har planer om at forandre eller ombygge virksomhedens kontorer inden for de næste to år. Så det må siges at være et område med stort fokus og med en erkendelse af et stort udviklingspotentiale.

Mange virksomheder er således begyndt at indrette åbne kontormiljøer, hvor medarbejderne, i stedet for at arbejde i enkeltmandskontorer, sidder sammen med deres nærmeste kolleger i større eller mindre kontorfællesskaber. Man er begyndt at fokusere på arbejdspladsen som et mødested og som det sted, hvor der kan udveksles en form for viden, som ikke udveksles pr e-mail og mobiltelefon. Becker and Sims beskriver udviklingen således:

“Rather than thinking of the office as a place primarily for solitary activity, from which one occasionally breaks out in time and space to settings intended for social activity, the office is designed primarily for social setting, from which one occasionally seeks out more private places for contemplation, concentration and confidentiality.”⁵

- 2) Nonaka, I & Konno, N (1998) The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation": *California Management Review*, Vol. 40, no. 3, spring, s. 40.
- 3) Bukh, P. N., Christensen, K. S. & Mouritzen, J. (red.) (2003) Videnedelse: Et praksisfelt under etablering. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 78.
- 4) DEKAR, Den Nordiske Kunnskapsarbejdspladsen, www.dekar.org – støttet af Nordisk InnovationCenter.

Arbejdspladsen skal understøtte dannelsen af sociale og faglige relationer

Arbejdspladsen skal ikke længere bare understøtte individuelt arbejde, der kræver koncentration og fordybelse. Den skal også understøtte dannelsen af sociale og faglige relationer på kryds og tværs. Tanken er, at medarbejderne i mere åbne kontormiljøer får et bedre indblik i hinandens hverdag og opgaver. Når man kender hinanden bliver det nemmere at hjælpe og få hjælp, og man involverer sig automatisk mere i hinandens opgaver. Man lærer hinanden bedre at kende på tværs af afdelinger og bliver dermed en del af et større arbejdsfællesskab. Videndeling bliver en naturlig del af hverdagen.

Den form for videndeling, der fokuseres på i mere åbne kontormiljøer er altså den mundtlige viden og den tavse viden⁶. Den mundtlige videnoverførsel er bl.a. at holde spontane møder, uformelle møder, overhøre hinandens telefonsamtaler, sidemandsoplæring eller bare have en "perifer deltagelse"⁷. Den tavse viden og den personlige viden er den viden, som er svær at udtrykke, men som kan overføres og læres gennem iagttagelser af praksis. De virksomheder, som nyindretter for at optimere videndeling har fokus på mødet i åbne rum, projektrum, cafémiljøer og forskellige andre former for møderum.

De virksomheder, som arbejder strategisk og seriøst med ny kontorindretning som et videndelingværktøj, springer ikke fra en traditionel kontorindretning med lange gange og private kontorer, til at placere medarbejdere udelukkende i åbne miljøer. I de virksomheder findes netop erkendelsen af, at arbejde ikke er én aktivitet, men mange forskellige aktiviteter (som vist i illustrationen herunder fra arkitektfirmaet DEGW). Cellekontorer understøtter fordybelse, åbne miljøer interaktion. Men de fleste ledere og medarbejdere i dag har et arbejdsmonster, som er langt mere varieret, og derfor indrettes arbejdspladsen med en række forskellige rum, der understøtter forskellige former for arbejdsituationer.

5) Becker, F. & Sims, W. (2001) *Offices that Work: Balancing Communication, Flexibility and Cost*. Ithaca, New York: Cornell University, s. 52.

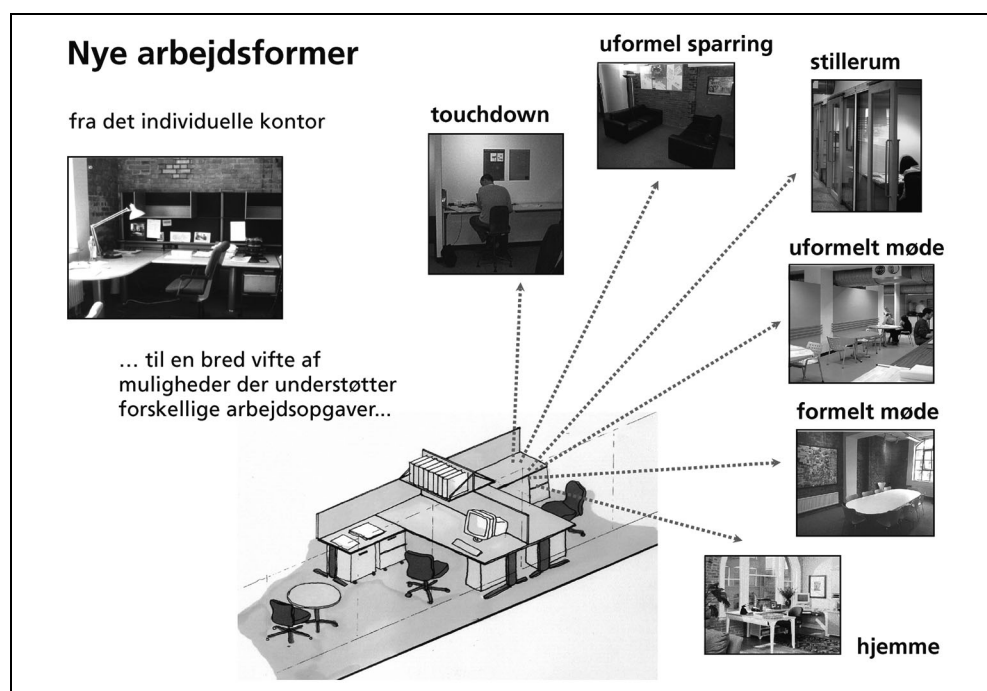
6) Bjerrum, Eva og Susanne Bødker (2003). *Knowledge Sharing in the "New Office" – possibility or problem?* Paper på eCSCW, Helsinki.

7) Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Arbejdspladsen skal afspejle arbejdslivets forskellige opgaver

Hvor man før udførte de fleste arbejdsopgaver på sit kontor, arbejder man nu mange forskellige steder i løbet af en dag eller en uge. De forskellige rumlige udformninger kan både understøtte og styrke arbejdsprocesser, aktiviteter og samarbejde. I åbne miljøer kan man holde uformelle småmøder, høre hinandens telefonsamtaler, se hinandens praksis. Et åbent kafemiljø giver mulighed for lige at diskutere en problemstilling eller få sig en uformel snak i de bløde sofaer herne ved kaffemaskinen. Kontoret eller hjemmearbejdspladsen giver mulighed for fordybelse. Mødelokalet understøtter formelle møder og kan også være billedet udadtil. I touch down⁸ området ordnes hurtigt et par mailkorrespondancer mellem to møder. I toget, i bilen, på hotellet kan arbejdes og flere og flere offentlige caféer, servicestationer og offentlige pladser tilbyder trådløs netadgang eller internetadgang, så det bliver muligt at arbejde fra mange forskellige steder og på mange forskellige tidspunkter. Nutidens fysiske arbejdsplads er kun ét sted ud af flere steder, hvor medarbejdere arbejder. Derfor anser man det ikke længere for optimalt at placere medarbejde i enkeltmandskontorer – det fleksible og mobile arbejde udfordrer arbejdspladsen som "hovedarbejdsplads". Når det er muligt at arbejde andre steder fra, får arbejdspladsen strategisk værdi som mødested, som magnet, som et sted, medarbejderne trives og har lyst til at komme til og udveksle erfaringer og viden med hinanden.

8) Touch Down er et udtryk hentet fra amerikansk fodbold, hvor bolden skal ned at røre jorden for at score. Begrebet dækker over et område, hvor medarbejdere lige kan tjekke mails og lave hurtige telefonopkald mellem møder.



Figur 1. Tidens nye arbejdsmiljø. Arkitektfirmaet DEGW's model for aktivitetsbaseret arbejde.

Aktivitetsbaseret kontorindretning

Nogle kalder denne tilgang til kontorindretning for aktivitetsbaseret. – Og det er faktisk en central pointe. Ny kontorindretning handler ikke bare om at etablere åbne kontormiljøer, hvor medarbejderne kan videndele hen over skrivebordene. Lange gange med cellekontorer og kontormiljøer, der udelukkende er åbne, understøtter derfor arbejdsprocessen lige dårligt.

4. Barrierer for videndeling

Gennem vores casestudier kan vi se, at virksomhederne faktisk ofte laver de samme fejl, når de bestemmer sig for at arbejde målrettet med udviklingen af mere fleksible arbejdsformer.

Virksomhederne begår ofte de samme fejl

Når virksomheder beslutter sig for at arbejde målrettet med at udvikle rammerne for videndeling og samarbejde, vælger de ofte at fokusere på enkelte elementer, fordi behovet typisk starter forskellige steder i organisationen: hos ledelsen, it-afdelingen, HR-afdelingen eller bygnings-/indretningsfolk (facility management). Måske starter man flere

forskellige løsevne initiativer og glemmer at tænke det i en helhed.

Bygninger, indretning, it og personalepolitik er alt sammen rammer omkring mennesker og arbejdsopgaver. Rammer, der kan medvirke til enten at fremme eller hæmme arbejde, samarbejde og arbejdsopgaver. Hvis rammerne tænkes ind i en helhed, så de bedst muligt understøtter virksomhedens strategier og mål og medarbejdernes arbejdsopgaver og trivsel er der tale om rammer, som tilsammen kan medvirke til at give en kulturændring og en større arbejdsglæde.

Faldgruberne

I vores arbejde har vi fundet nogle generelle faldgruber/fejl-greb hos de virksomheder, der indfører ny kontorindretning. Bare en enkelt af disse fejl kan resultere i, at medarbejderne modarbejder forandringen – og dermed opnår man ikke den tilsigtede forandring. Men alle disse fejl-greb er nemme enten at undgå eller rette op på igen. Herunder er nogle af eksemplerne på det, vi oplever:

- **At der er større fokus på æstetik end på trivsel**
I nogle virksomheder vejer æstetiske hensyn tungere end medarbejdernes trivsel. I den slags virksomheder indfører man regler om, at medarbejderne ikke må vise hverken faglig eller personlig identitet.
- **At der er større fokus på æstetik end på arbejdsmiljø**
Et eksempel: Skodderne for vinduet er rigtig nydelige og står med deres sølvgrå skær rigtig godt til det sorte betonhus. Men styringen er automatisk og skodderne dækker 4 vinduer af gangen og udelukker dermed de individuelle behov for sol eller afskærmning.
- **At der er et misforhold mellem signalerne om indflydelse og realiteterne**
Medarbejderne får at vide, at de har stor indflydelse på processen og indretningen. Men i virkeligheden er alle beslutninger truffet, og indflydelsen indskrænker sig til at vælge, hvilken musemåtte, man gerne vil have.
- **At et nyt hus eller en indretning ses som en forandringsagent i sig selv**
Det at ændre på de fysiske rammer giver ikke i sig selv mere vidensdeling. Hvis man kun ændrer på de fysiske rammer uden at ændre andet kan resultatet lige så let blive – mindre vidensdeling. (f.eks i en kultur, hvor viden er magt)
- **At processen stopper, når indflytning eller ombygning er overstået**

Det er her erfaringerne og mulighederne for løbende justeringer opstår.

- **At der laves husregler på forhånd**

I nogle virksomheder er det første man gør at nedsætte en adfærdsgruppe, som så laver alle mulige og ikke mindst umulige regler for "Takt og tone i åbne kontormiljøer". Reglerne er ofte ude af trit med virkeligheden og modarbejder arbejdsglæde

- **At ledelsen ikke går forrest**

At ledelsen sætter en forandring i gang, men bliver i det store hjørnekantor, virker utroværdigt og vækker en del modstand

Eller at ledelsen agerer i et åbent miljø, som om de stadig sad på deres lederkontor. De tager "den bedste plads" med den bedste udsigt, flytter sig aldrig og overtager et af "stillerummene", som så bliver til deres "personlige kontor". De bruger aldrig uformelle møderum eller caféer, og på den måde bekræfter de medarbejderne i, at det ikke er legalt at sidde der.

- **At man udelukkende arbejder i åbne rum**

Arbejdet består sjældent af én arbejdsform. I de casestudier, vi har foretaget, har forskellige medarbejdere og forskellige faggrupper forskellige arbejdsmønstre, som varierer fra dag til dag, fra uge til uge. Det understøttes ikke af udelukkende at kunne arbejde i et åbent rum, så der må andre slags rum til også.

- **At lade det fysiske arbejdsmiljø dominere debatten om nyindretning i virksomheden**

Det fysiske arbejdsmiljø skal være i orden. Ofte er diskussionerne om det fysiske arbejdsmiljø katalysator for andre problemer i virksomheden. Hvis man ikke kommer bagom og finder den egentlige årsag, vil man kunne forandre en bygning i det uendelige uden af den grund at opnå en større tilfredshed hos medarbejderne.

De ovenstående faldgruber er nemme at håndtere. Det handler om at lære af pionerernes dårlige erfaringer og tage højde for de mest oplagte fejl, før de vokser virksomheden og ledelsen over hovedet. Det er sund fornuft.

Men den helt altafgørende barriere, når det kommer til vidensdeling og ny kontorindretning, kan desværre ikke løses i et snuptag. Vores erfaringer viser, at den altafgørende barriere er arbejdsopfattelsen.

Hvordan arbejdsopfattelsen kan variere, og hvilken indflydelse den har, vil vi eksemplificere i næste afsnit.

**Medarbejdernes
arbejds mønstre
analyseres**

5. Cases og metoder

I Center for New Ways of Working beskæftiger vi os indgående med samspillet mellem nye arbejdsformer, it og kontorindretning bl.a. gennem en lang række forsknings- og rådgivningsaktiviteter i forhold til et bredt spektrum af private og offentlige organisationer.

Når vi laver casestudier eller rådgiver virksomheder om, hvordan de kan skabe bedre rammer for videndeling og samarbejde i organisationen, tager vi udgangspunkt i organisationens arbejdsprocesser og undersøger, hvordan de teknologiske, organisatoriske og fysiske rammer i samspil understøtter den måde, organisationen fungerer og arbejder på.

Vores casestudier tager typisk udgangspunkt i en analyse af medarbejdernes arbejds mønstre. Over en periode på 4-5 uger registrerer medarbejderne, hvor de opholder sig i løbet af dagen. Dette giver os et nøje indblik i, hvilke arbejdsformer, der fylder meget i virksomheden, og hvor stor variationen er på tværs af de forskellige medarbejder-grupper.

Vi foretager observationer i virksomheden, hvor vi undersøger organisationens kultur- og adfærdsmønstre og studerer anvendelsen af de fysiske og teknologiske rammer: formelle og uformelle møder, brug af rum, lyde, telefoner m.v.

Vi laver tilstedeværelsesanalyser og optællinger af medarbejdere på kontoret.

Vi interviewer medarbejdere og ledere i organisationen om arbejdsopgaver, samarbejde m.m.

Vi bruger en kombination af metoder, fordi vi ofte oplever, at der er uoverensstemmelse imellem, hvad folk siger, de gør, og hvad vi ser, de rent faktisk gør. Ved at bruge en bred vifte af forskellige metoder, forsøger vi at få et klart billede af, hvordan organisationen rent faktisk fungerer og arbejder. Det vil vi illustrere i følgende case.

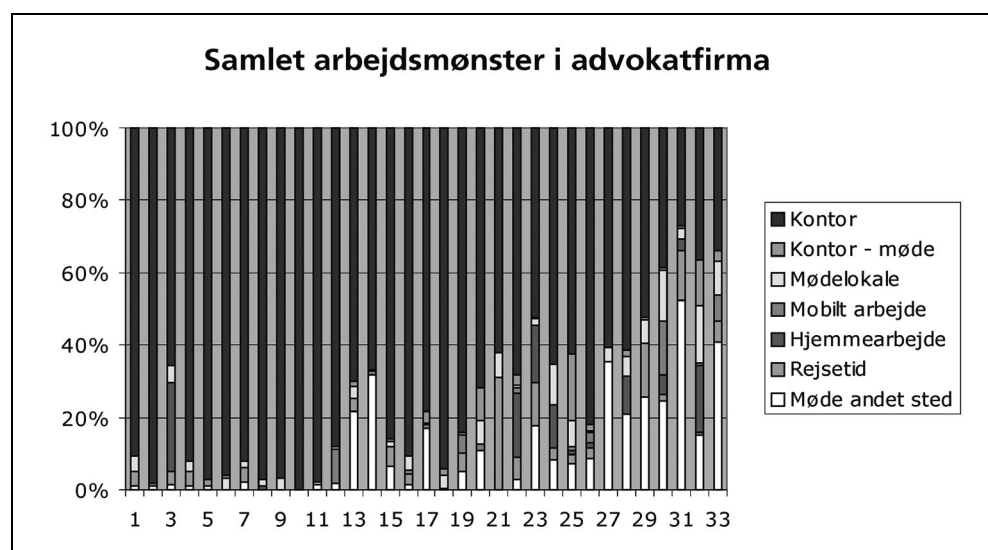
6. Casestudie i advokatfirma

I efteråret 2003 lavede vi et casestudie i et større dansk advokatfirma, som arbejder strategisk med samarbejde og videndeling. For at skabe mere åbenhed og samarbejde havde man valgt at erstatte væggene i kontorerne og mødelokaler

med glas. Ellers var det en traditionel indretningsmæssig løsning med individuelle kontorer til partnere og advokater, delekontorer til fuldmægtige og åbne kontormiljøer til sekretærene.

Formålet med casestudiet var at undersøge, hvordan arbejdspladsens indretning understøtter samarbejde og videndeling i advokatfirmaet, og i hvilket omfang arbejdsformerne i advokatbranchen kan siges at stille særlige krav til arbejdspladsens indretning. Casestudiet blev foretaget over en periode på tre måneder i en afdeling med 40 ansatte, hvor vi lavede en analyse af deres arbejdsmønstre, tilstedeværelsesanalyser, interviewede alle medarbejderne og foretog forskellige feltobservationer på arbejdspladsen.

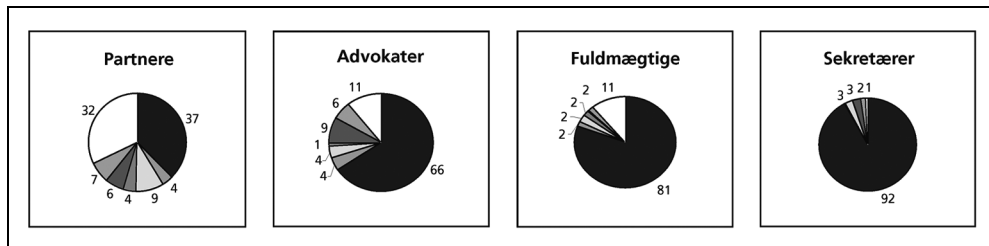
I advokatfirmaet havde de fleste den holdning, at det var nødvendigt for partnere og advokater at have eget kontor, fordi de har en meget støjende adfærd med mange telefonsamtaler og diktat. Samtidig har de behov for koncentration og fordybelse, når de laver sagsarbejde og forbereder sig til retsmøder. Man mente derfor ikke advokatarbejde egnede sig til åbne kontormiljøer.



Figur 2. Det samlede arbejdsmønster i casevirksomheden

I vores interviews med medarbejderne oplevede vi et meget stort fokus på individuelt sagsarbejde. Mange havde en forestilling om, at advokatarbejde primært er individuelt arbejde. Vores casestudie gav imidlertid et noget andet billede af arbejdsformen i advokatfirmaet.

Arbejdsmønsteret i advokatfirmaet var nemlig langt mere varieret, end man umiddelbart skulle forestille sig, og der var en meget stor variation i arbejdsmønsteret på tværs af de forskellige medarbejdergrupper i afdelingen. Partnerne havde typisk mange møder med klienter og tilbragte en stor del af deres arbejdstid væk fra kontoret. De fuldmægtige og sekretærerne tilbragte derimod næsten al deres tid på kontoret og havde meget få møder – både internt og eksternt.



Figur 3.

Dette kunne man umiddelbart læse ud af medarbejdernes egne registreringer af deres arbejdsmønster. Men hvad man ikke kunne læse var, at det individuelle sagsarbejde faktisk ikke var så individuelt, når det kom til stykket. Gennem vores interviews og især gennem observationer fandt vi ud af, at de faktisk havde en stor mængde små, uformelle møder i løbet af dagen. Der var en konstant trafik ind og ud af hinandens kontorer, men det blev ikke rigtigt betragtet som en del af det "rigtige" sagsarbejde. Det sås som en ekstra luksus og mange kompenserede for den tid, de brugte på uformelle diskussioner, ved at lave "usynligt" arbejde om aftenen på kontoret eller derhjemme.

Det store fokus på det individuelle sagsarbejde var måske især paradoksalt, fordi man i advokatfirmaet havde en strategisk målsætning om at styrke teamsamarbejdet og videndelingen i faggrupperne.

Selvom vi oplevede et utroligt engagement og en fantastisk arbejdsglæde i afdelingen, så var det faktisk ikke lykkedes dem at styrke teamsamarbejdet indenfor faggrupperne. Alle medarbejderne var enige om, at der var et rigtig godt samarbejdsklima i afdelingen med masser af samarbejde og videndeling, men deres primære samarbejdsrelationer byggede på personlige og sociale relationer.

I forhold til den dominerende arbejdsopfattelse i advokatfirmaet var den fysiske kontorindretning rigtigt tænkt. Den understøttede et fokus på det individuelle arbejde.

Men behøver det at være sådan? Kræver arbejdsformerne i et advokatfirma individuelle kontorer, eller kunne man gøre det anderledes?

Vi besøgte et advokatfirma i England. Her havde man også arbejdet strategisk med at styrke rammerne for samarbejde og videndeling, men havde valgt en helt anden indretningsmæssig løsning. Udfra devisen "how open are open doors really" havde man indrettet sig i åbne kontormiljøer, hvor alle medarbejderne sad fordelt i faggruppeteams: partnere, fuldmægtige, sekretærer og advokater mellem hinanden. Der var ingen som havde eget kontor, men der var forskellige andre rum at arbejde i. Deres valgsprog var:

"A teamleader's most important task is to be disturbed and interrupted"

Hvis man kigger på de to firmaer, så er der ikke umiddelbart nogen forskel. De har den samme type klienter og de samme opgaver. Arbejdsmønstrene er begge steder et mix mellem at stenograferer, diktere, fordybe sig, tale i telefon, have formelle og uformelle møder osv. Den store forskel ligger i arbejdsopfattelsen og det strategiske fokus, man havde valgt. I det engelske advokatfirma havde man bevidst valgt at prioritere interaktion og samarbejde til fordel for koncentration og fordybelse. I det danske advokatfirma har man i indretningen af arbejdspladsen valgt at fokusere på det individuelle sagsarbejde.

Hvis man flyttede det første advokatfirma ind i et åbent kontormiljø som det i England, ville det gå helt galt. Medarbejderne ville slet ikke kunne se nogen idé i det, og de ville slet ikke mene, at den indretning svarede til deres arbejdsopgaver og arbejdsfunktioner. Så hvis det skulle blive en succes, skulle man først gennem en organisatorisk og ledelsesmæssig indsats ændre fokus i firmaet fra en individuel arbejdsopfattelse til en mere team- og fagbaseret holdning. Der er ingen tvivl om, at vil man fremme teamånd, videndeling og samarbejde på tværs så kan en mere åben struktur vise sig at være et glimrende redskab.

7. Arbejdsopfattelse

Vores eksempel fra advokatfirmaerne viste markante forskelle i arbejdsopfattelse.

Forskelle i arbejdsopfattelsen er ofte meget udtalt

Gennem vores øvrige arbejde er vi stødt på virksomheder, hvor den individuelle arbejdsopfattelse er endnu mere udtalt:

“Har mest brug for ro. Synes der er for meget støj. At der bliver taget for lidt hensyn til dem, der arbejder.”

“Er begyndt at sende mails til kollegaen overfor, fordi dem der sidder ved siden af tysser”

“Man får et blik eller bliver tysset på”⁹⁾

Et stort antal medarbejdere har en arbejdsopfattelse, som ikke harmonerer med at sidde i samme rum som deres kolleger.

Arbejdsopfattelsen er, at “det rigtige arbejde” er individuelt og kræver fordybelse og koncentration. Og at arbejde er ensbetydende med at være stille. Rigtigt arbejde er noget der foregår på pladsen, og rigtigt arbejde er individuelt. Det medfører en opfattelse, hvor “stilheden” altid har ret. Og hvor “støj” er, at der ikke er stille.

Arbejdsopfattelsen medfører en adfærd, hvor det er tilladt at tisse på andre, hvor det er tilladt at blive irriteret over, at nogen taler, og hvor det er tilladt at kigge skævt til dem, der går forbi ens plads. Det giver en legal grund til at være sur, irriteret og brokke sig. For det er jo ikke til at arbejde!

Hvis man har den arbejdsopfattelse, og bliver placeret i et åbent miljø med kollegerne, så vil det ikke medføre en større videndeling – tværtimod.

Det vi ser, er, at den arbejdsopfattelse ofte får overtaget på virksomheder, som forsøger sig med nyindretning i mere åbne miljøer. Også i virksomheder, som har en stor mængde medarbejdere, som arbejder fleksibelt og har en mere nuanceret arbejdsopfattelse. Vi ser en tendens til, at den individuelle arbejdsopfattelse får overtaget, og så hæmmer den alle medarbejders adfærd, både fagligt og socialt, og man kan derfor risikere, at videndeling bliver mere sporadisk end i individuelle kontormiljøer. Når man har den arbejdsopfattelse hæmmer det hele arbejdspladsen – og hæmmer alle

9) Citat fra virksomhed, hvor vi har lavet rådgivning.

Arbejdsopfattelsen og de faktiske arbejdsprocesser er ofte ude af trit med hinanden

medarbejdernes adfærd både fagligt og socialt. I værste fald kan man bringe organisationen i en undtagelsestilstand, med hvad det medfører af effektivitetsforringelse og produktivitsnedgang

Vi møder medarbejdere, som har den arbejdsopfattelse, hvor det er overensstemmelse mellem opfattelsen og med den måde, de arbejder på. Men det er de færreste. Vores generelle erfaring er, at arbejdsopfattelsen eksisterer, selvom den er ude af trit med de faktiske arbejdsprocesser vi observerer. På arbejdspladser, som udtrykker denne arbejdsopfattelse, hvor vores optællinger, viser at tilstedeværelsesprocenten på kontoret altid ligger under 50%:

“the average office desk is occupied for only 45% percent of the office hours – the rest of the time the worker will be in meetings, visiting clients, on holiday, training or sick.”¹⁰

Vi interviewer på arbejdspladser, hvor medarbejderne siger: *“Mit arbejde kræver fred og ro og fordybelse. Og jeg er sådan en, der tilbringer al min tid på arbejdspladsen”*. Når personen så bliver gået nærmere på klingen, viser det sig temmelig ofte, at arbejdsbegrebet bliver udvidet. Det viser sig, at personer med den arbejdsopfattelse har hele hjemmearbejdsdage, har mødeaktivitet internt og eksternt o.s.v.

Nogle medarbejdere har den individuelle arbejdsopfattelse af vane, og arbejdsopfattelsen er ubevidst. Det er ikke noget, de reflekterer så meget over. De har bare en opfattelse af, at det rigtige arbejde er sådan og at møder, uformelle snakke m.v. er lidt forstyrrende for det at “producere noget”. De føler sig ikke i samme grad produktive, når de bliver forstyrrede, selvom det set i et organisationsperspektiv kan øge effektiviteten.

Andre medarbejdere har den individuelle arbejdsopfattelse som en protest, og arbejdsopfattelsen er bevidst. De bruger deres arbejdsmønster som et værn mod at blive placeret sammen med andre. Den første gruppe kan rykkes, den anden gruppe vil gøre, hvad de kan for at holde fast.

Hvad kan man så gøre?

10) The distributed workplace. Edited by Andrew Harrison, Poul Wheeler and Carolyn Whitehead. 2004 DEGW.

Ledelsens opgave er at holdningsbearbejde medarbejderne

Hvis man gerne vil bruge ny kontorindretning til at øge vidensdeling og samarbejde skal man først og fremmest arbejde med arbejdsopfattelse og ledelse. Ledelsen skal have visioner og tro på dem – det smitter. Ledelsen skal holdningsbearbejde. Ledelsen skal turde udfordre og imødegå den individuelle arbejdsopfattelse. Anvende metoder i forskellig målestok, som viser, hvordan medarbejderne arbejder, hvordan virksomhedens kontorer eller rum benyttes. Det handler om at få en opfattelse af arbejdet, som harmonerer med den måde arbejdet foregår på og skabe en variation af rum, der både imødekommer samarbejde og fordybelse.

Og så skal man lære af pionerernes gode og dårlige erfaringer.

Nye arbejdsformer er en proces. En proces, hvor arbejdet og dets rammer løbende skal justeres og videreudvikles.

I Center for New Ways of Working er vores erfaring, at de fysiske rammer kan spille en vigtig rolle i understøttelsen og udviklingen af videndeling og samarbejde, men kun hvis man arbejder ud fra et helhedsorienteret perspektiv og sammentænker udviklingen af de fysiske rammer med udviklingen af de organisatoriske og teknologiske rammer for nye arbejdsformer. Men det kræver, at man har gennemtænkt organisationens arbejdsprocesser og arbejder målrettet med forandringsprocessen. Ellers risikerer man, at ny kontorindretning bliver mere smart end anvendeligt.

