

# Arbejdsopfattelsens betydning for videnarbejdspladsen?

af innovationschef Eva Bjerrum, [eva.bjerrum@alexandra.dk](mailto:eva.bjerrum@alexandra.dk) og  
researcher Anne Bøgh Fangel, [anne@alexandra.dk](mailto:anne@alexandra.dk),  
Alexandra Institutttet

## 1. Indledning

### Vores opfattelser af arbejdet er stadig præget af industri-samfundet

Vi lever i et vidensamfund, men vores opfattelse af arbejdet stammer i høj grad fra industrisamfundet. Det har potentielt nogle meget negative konsekvenser for den måde, vi arbejder og samarbejder på og kan være med til at reducere innovationsevnen i danske virksomheder. At arbejdsopfattelsen har stor betydning for videndeling og innovation er ikke en erkendelse hos danske ledere.

Det er et af vores vigtigste forskningsresultater i Danmark fra det nyligt afsluttede nordiske forskningsprojekt DEKAR (støttet af Nordisk Innovations Center), hvor formålet var at undersøge om kontorindretningen kan være med til at understøtte videndeling, samarbejde og innovation i viden-virksomheder.

### Cases: advokat-firma, it-virksomhed og medieselskab

Som en del af projektet har vi gennemført tre casestudier i tre forskellige virksomheder – et advokatfirma, en it-virksomhed og et medieselskab. Alle tre casevirksomheder blev udvalgt, fordi de arbejdede strategisk med understøttelse af innovation, bl.a. gennem nyindretning af arbejdspladsen. Vi fandt ud af, at holdningerne til kontormiljøerne i virksomhederne var med til at afsløre arbejdsopfattelsen, fordi arbejdets karakter blev brugt som argument for om man kunne arbejde i det pågældende kontormiljø. Så kontorindretningen blev en katalysator for arbejdsopfattelsen.

## 2. Metoder

Vores studier i casevirksomhederne bygger på en række forskellige forskningsmetoder, der hver især belyser forskellige aspekter af problemfeltet. Anvendelsen af forskellige metoder er med til at sikre en tilbundsgående analyse og forståelse af forskningstemaerne (Denzin & Lincoln 1994; Tashakkori & Teddlie 2000). Vi anvender desuden forskellige metoder, fordi vi ofte finder, at der er en forskel på hvad folk siger de gør og hvad de rent faktisk gør (Schensul & LeCompte 1999; Holy, L. and M Stuchlik (1983). Projektet bygger således på en kombination af semistrukturerede interviews – (150 i alt), etnografiske observationer, spørgeskemaundersøgelser samt diverse optællinger og registreringer af arbejdstids- og sted.

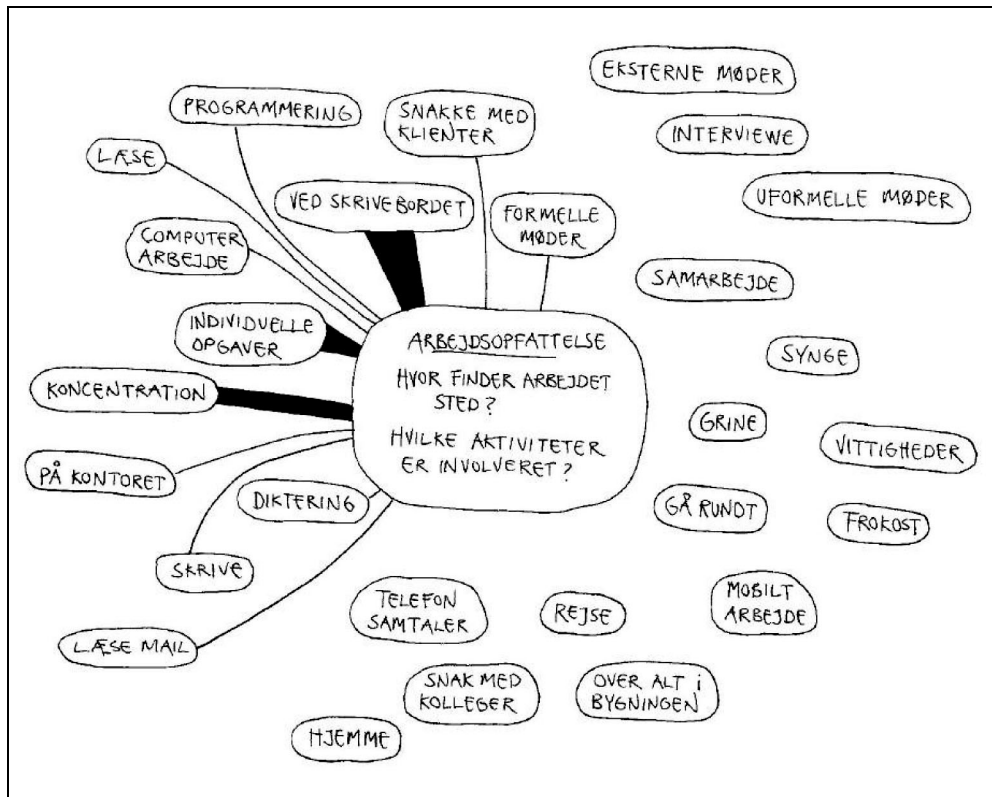
## 3. Arbejdsopfattelsen i fokus

### Begrebet arbejdsopfattelse

Gennem de tre casestudier har vi i Danmark opdaget et fænomen, som vi har valgt at kalde "arbejdsopfattelse" (Bjerrum & Aaløkke 2005). Arbejdsopfattelse er ikke et begreb, som har været del af den akademiske og ledelsesmæssige diskussion, men det er en spændende ny erkendelse, som vi mener kan være en vigtig med- eller modspiller i udviklingen af organisationers innovationsevne. Arbejdsopfattelsen er, hvad man anser for at være det rigtige arbejde.

### "Rigtigt" vs. "forkert" arbejde

I løbet af en arbejdsdag udføres en række forskellige aktiviteter, men det er kun nogle af dem, som anses for at være "rigtigt" arbejde; andre er forstyrrelser, spild af tid eller direkte ødelæggende for selve det at kunne udføre sit arbejde. Så det er de ansattes "arbejdstankesæt", vi udforsker, når vi taler om arbejdsopfattelse. Arbejdsopfattelsen er med andre ord, hvad man mener, det "rigtige" arbejde består i. Arbejdsopfattelse er således forskellig fra begrebet arbejdsidentitet (e.g. DuGay 1996, Kunda 1992, Garsten 1994).



Figur 1. I løbet af en arbejdsdag udføres en række forskellige aktiviteter, men det er kun nogle af dem, som anses for at være "rigtigt" arbejde; andre er forstyrrelser, spild af tid eller forkert arbejde

### Projektets fokus: videndeling og kontorindretning

Projektets fokus var på videndeling og ny kontorindretning, men i løbet af casestudierne i Danmark blev det klart for os, at medarbejdernes opfattelse af, hvad arbejde er, er helt central for, hvor godt videnarbejdspladsen kommer til at fungere. Arbejdets karakter blev nemlig brugt som argument for, hvorfor indretningen virkede eller ikke virkede. I vores studier var der ofte stor uoverensstemmelse mellem den måde, ledere og medarbejdere beskrev deres arbejde på, og det vi så foregå i virksomhederne. Det var især en enkelt medarbejder i et åbent kontormiljø, der bragte os på sporet af arbejdsopfattelsens betydning med udtalelsen:

*"Der bliver taget for lidt hensyn til dem, der arbejder" (medarbejder – it-virksomhed).*

Det fik os til at reflektere over, hvad det vil sige at arbejde, hvad det vil sige at tage hensyn og om de "hensynsløse" så ikke arbejder? På trods af at videndeling og innovation de

senere år er blevet en stadig vigtigere del af virksomheders strategier og målsætninger, så oplevede vi, at mange ledere og medarbejdere har en gammeldags opfattelse af, hvad "rigtigt" arbejde er. Det er en opfattelse af, at effektivt og produktivt arbejde er individuelle og planlagte aktiviteter, der giver synlige resultater. I det daglige arbejde bliver både møder, uformelle møder, sparring og samarbejde derfor i høj grad opfattet som forstyrrende for det effektive og produktive arbejde.

**Innovation og videndeling bliver ofte ikke regnet for "rigtigt" arbejde**

Direkte adspurgt ville de fleste ledere og medarbejdere i danske virksomheder sikkert sige, at det er meget vigtigt at understøtte innovation, videndeling og samarbejde. Der bliver talt meget om innovationsledelse, netværksledelse, teamsamarbejde, forandringsparathed, kreativitet, videndeling, nye arbejdsformer og alle de andre buzzwords, vi hører i forbindelse med globaliseringen. Men hvordan er det forankret i praksis? I vores casestudier oplevede vi, at mange ledere igangsatte initiativer til understøttelse af innovation, videndeling og samarbejde i deres organisationer. Samtidig signalerede de gennem deres egen praksis, at innovationsprocesser, ideudveksling og uformelle samtaler var noget der hurtigt skulle overstås, så man kunne komme i gang med det rigtige og effektive arbejde.

#### 4. Hvad er innovation?

**Et paradigmeskift der kræver omstilling**

Betingelserne for at drive virksomhed har i de senere år været præget af store forandringer. Mange erhvervsfolk og forskere (f.eks. Radich et al 2006, Kolind 2006) taler om et paradigmeskifte, der kræver en radikal omstilling for danske virksomheder. Et paradigmeskift fra industrisamfund til videnamfund. For i den globale økonomi gælder der helt nye spilleregler. Det er således ikke længere tilstrækkeligt at kunne konkurrere på pris og kvalitet. For at bevare konkurrenceevnen er det i stigende grad vigtigt for virksomhederne at fokusere på innovation og forandringsevne.

**Innovation er blevet et mantra**

Begrebet innovation er efterhånden blevet et af tidens helt store floskler. Hvis succes er spørgsmålet, så er innovation blevet løsningen. Innovation er blevet et mantra, der går igen og igen i den offentlige debat og præger diskursen blandt ledere og medarbejdere i mange virksomheder i Danmark. Vi kan alle blive enige om, at vi skal blive bedre til at innovere. Hvad er innovation i praksis, og hvordan leder

man innovationsprocesser? Det er et spørgsmål, som optager mange såvel forskere som virksomhedsledere.

Der findes mange definitioner på innovation, men når organisationer taler om innovation, så handler det ofte implicit om produktinnovation. Hvordan kan en virksomhed bevare konkurrenceevnen gennem kontinuerlig nyudvikling og/eller forbedring af virksomhedens eksisterende produkter? I de senere år er begrebet desuden i stigende grad blevet brugt om procesinnovation. Hvordan en virksomhed kan nytænke organisationens interne strukturer og processer for at understøtte en mere fleksibel og forandringsparat adfærd i organisationerne, f.eks. gennem indførelse af projektarbejde, netværksorganisering og Lean Management. En tredje kategori inden for innovation, som virksomheder også er ved at få øjnene op for, er innovation i positioneringen, som både er den måde virksomheden fremstiller sig selv på (branding) og den måde produkterne lanceres på.

#### Fire hovedkategorier inden for innovation

I deres definition af innovation bringer Francis og Bessant (2005) en dimension i spil som ofte udelades og/eller negligeres i debatten om ledelsen af innovationsprocesser i virksomheder, nemlig paradigmeinnovation. Ifølge Francis & Bessant (2005) er der fire hovedkategorier inden for innovation: produkt<sup>1</sup>, proces, positionering og paradigme. Hvor de tre første kategorier er kendte og anvendte, så er der blandt forskere en vis skepsis overfor at "paradigme" skulle være en væsentlig parameter i styrkelsen af innovationsevnen i virksomheder.

Ved paradigmeinnovation forstås forandringer i organisationens underliggende mentale model. Her skelner Francis & Bessant mellem det *indre paradigme*, der er karakteriseret ved det værdisystem, der ligger til grund for medarbejdernes tanker og handlinger, og det *ydre paradigme*, der karakteriseres ved den forretningsmodel, der danner grundlaget for innovation i virksomheden.

Det er ret fundamentalt. Hvis medarbejdernes tanker og handlinger ikke understøtter innovativ adfærd, selvom det er virksomhedens overordnede forretningsmodel, så er det nok begrænset, hvor meget effekt forskellige innovationsfremmende tiltag i sidste ende får. Mange virksomheder har en erkendelse af, at virksomheders levetid bliver kortere og kortere. Hvis man skal overleve i en global konkurrence,

---

1) Herunder også serviceinnovation.

kan man ikke bare hvile på laurbærerne. Selvom man har et godt produkt, kan man lynhurtigt blive overhalet indenom, hvis ikke man hele tiden nytænker produkter og processer. Det er en erkendelse hos de fleste virksomheder og ledere. Men der er ikke den samme erkendelse af vigtigheden af paradigmeinnovation. Det er ikke nok at lave en overordnet strategisk satsning på innovation i produktudviklingen og lave forskellige organisatoriske og strukturelle forandringer, der skal sikre en mere fleksibel og innovativ forretningsgang. Det handler også om at fremelske en virksomhedskultur og skabe de rammer og den forståelse, der skal til for at understøtte kreativitet, samarbejde og videndeling, og fremme innovativ adfærd i organisationens arbejdsprocesser.

**Vigtigt at tænke kulturbegrebet bredere**

Det er ikke nok at gentænke strukturerne og de overordnede processer i organisationen. Francis og Bessant (2005) understreger "the adoption of a new organisational paradigm is more than a process innovation as it requires a shift in the values and associated power structures". Men hvor Francis og Bessant fokuserer snævert på kultur, som de indlejrede vaner og rutiner en organisation opbygger over tid, så mener vi, at det er vigtigt at tænke kulturbegrebet bredere.

**Fokuser også på hvordan innovation forankres**

Det er ikke bare et paradigmeskift på organisationsniveau. Det handler ikke kun om at ændre en virksomhedsspecifik kultur. Det handler også om dybereliggende forandringer, som går ind og rykker ved vores opfattelse af, hvordan vi arbejder og fungerer og stiller spørgsmålstejn ved nedarvede vaner og rutiner, som er forankret i opbygningen af vores samfundsinstitutioner, organisationer og uddannelser. Så hvis innovation skal være andet og mere end bare flotte ord og forkromede virksomhedsstrategier, så er det vigtigt også at fokusere på, hvordan innovation forankres i praksis.

I det følgende vil vi gennem tre cases på videnvirksomheder i Danmark illustrere, hvad der kan ske, når man arbejder med forskellige elementer af innovation.

## 5. Case 1: Produktinnovation i en advokatvirksomhed

**Benyttet observationer, registrering af arbejdsmønstre samt gennemført interviews med alle medarbejdere i afdelingen**

Projektets første casestudie blev gennemført i et af Danmarks største advokatfirmaer, hvor man har arbejdet strategisk med understøttelse af samarbejde og videndeling, bl.a. gennem indførelse af en teambaseret organisering. Casestudiet blev gennemført i en afdeling med 40 personer fra 6 forskellige faggrupper. Der blev foretaget observationer, registrering af arbejdsmønstre samt gennemført interviews med alle medarbejdere i afdelingen.

**Opgaverne i advokatbranchen er blevet mere komplekse**

Advokatbranchen har traditionelt organiseret sig i partnerstrukturer, hvor hver enkelt partner (sammen med sine medarbejdere) i princippet varetager alle juridiske spørgsmål for sin klient. I takt med at virksomhederne er blevet større og opgaverne er blevet mere komplekse, har den danske advokatbranche oplevet en fusionsbølge, hvor mange advokatfirmaer er gået sammen for sikre, at de kan klare sig i konkurrencen og levere topspecialiseret bistand inden for alle juridiske felter.

**Fusion og øget specialisering blandt medarbejderne**

Vores casevirksomhed havde et par år forinden være igennem netop sådan en fusion. En af de mest markante forandringer i forbindelse med fusionen var da også, at alle medarbejdere var blevet opdelt i forskellige faggrupper. Tanken var at advokaterne skulle specialisere sig inden for et bestemt fagområde, og at man inden for en faggruppe skulle blive bedre til at løfte opgaver i fællesskab, idet opgaverne har en så høj kompleksitetsgrad, at det er umuligt for den enkelte advokat at være specialist på alle områder.

Advokatfirmaet havde i forbindelse med fusionen foretaget en udvidelse og reovering af de eksisterende kontorer. Man havde i den forbindelse valgt en traditionel kontorindretning, hvor alle partnere og advokater sad i enkeltmandskontorer, de fuldmægtige i topersoners kontorer og sekretærene i åbent kontormiljø. For at understøtte organisationens strategiske visioner om øget samarbejde og åbenhed havde advokatfirmaet valgt at lave glasvægge ind til kontorer og mødelokaler.

**Hvad så vi?**

Vores observationer gav indtryk af en travl arbejdsplads, hvor folk småløb på gangene. Stemningen var god med grin og social snak, og der var en konstant trafik mellem kontorerne med en masse uformelle ad hoc-møder og faglig sparring. Vores observationer viste, at partnerne og advokaterne

i gennemsnit havde 2 timers ad hoc-møder om dagen, når de var til stede på kontoret. Dørene til kontorerne var generelt åbne, men når der var møder på et partnerkontor var dørene altid lukkede. Altså umiddelbart en arbejdsplads præget af samarbejde og dynamik.

**Hvad sagde de?**

I interviewene tegnede der sig imidlertid et noget andet billede af arbejdet i organisationen. Den generelle holdning var, at advokatarbejde er individuelt arbejde, der kræver fordybelse og koncentration. Når vi bad dem beskrive deres arbejde, fokuserede de meget på hvilken type sager de arbejdede med "Jeg arbejder med meget lange og tunge sager" og deres organisatoriske tilhørsforhold "Jeg arbejder for...", men aldrig "Jeg arbejder sammen med". Der var ingen som beskrev samarbejde som en del af deres arbejde. Tværtimod understregede de arbejdets individuelle karakter. De var enige om, at det var en klar fordel, at partnere og advokater sad på enkeltmandskontorer, fordi de havde en meget støjende adfærd med mange telefonsamtaler og diktater, samtidig med at deres arbejde var meget individuelt og krævede stor koncentration.

**Hvad var deres arbejdsopfattelse?**

I løbet af casestudiet opdagede vi således en markant uoverensstemmelse mellem deres beskrivelse af deres arbejde og de faktiske arbejdsprocesser, vi så i organisationen. Som optakt til interviewene bad vi medarbejderne foretage egne registreringer af deres arbejdsmonter, og her opdagede vi, at der var en generel tendens til, at de ikke registrerede de ad hoc-møder og det overarbejde, vi så i vores observationer.

Når vi forholdt medarbejderne denne uoverensstemmelse fremgik det, at de ikke betragtede uformelle møder og sparring som "rigtigt" arbejde, men mere som en luksus (eller pjæk), som nedsatte effektiviteten og bevirkede, at de måtte kompensere ved at arbejde sent.

*"Jeg talte med forskellige mennesker – næsten ½ time med min chef. Så jeg var nødt til at arbejde til sent på aftenen"* (Fuldmægtig).

*"Vi har en åben dør politik. Det hæmmer effektiviteten"* (Advokat).

*"Arbejdet kræver stor koncentration. Det mest effektive er at slukke telefonen"* (Advokat).

Når de så alligevel havde et godt samarbejds-klima i afdelingen, så var det lidt på trods, og deres primære samarbejdsre-



**Hvad var ledernes arbejdsopfattelse?**

lationer byggede mest på personlige og sociale relationer og var slet ikke forankret i faggrupperne.

I vores studier kunne vi se, at organisationens målsætning om at understøtte samarbejde og videndeling i organisationen i praksis ikke rigtig blev realiseret.

Det var helt åbenlyst, at lederne havde ansvaret for at sikre udviklingen af teamstrukturen gennem et fokus på at opgaver løses i fællesskab, men det fokus var der kun i tale og ikke i handling.

I vores interviews talte partnerne meget visionært om samarbejde og den nye teamstruktur:

*“Jeg trækker på den faglige viden. Vi har et specialiseringskoncept – den bedste løser opgaven. Jeg prøver at sende sager videre. Som key account er man hovedansvarlig og skal placere opgaverne rigtigt – ikke kun til ens egne medarbejdere” (Partner).*

Men det forblev ofte ved snakken. Selvom virksomheden på strategisk plan signalerede betydningen af tværgående samarbejde og teamspecialisering, så signalerede partnerne gennem deres adfærd noget ganske andet. I vores interviews med medarbejderne fremgik det, at der var meget få samarbejdsrelationer inden for fagspecialerne. I mange af faggrupperne blev der slet ikke holdt møder, og sagsudvekslingen var begrænset. Det samarbejde og den videndeling, der foregik i organisationen, var i høj grad baseret på sociale relationer funderet i den gamle partnerstruktur.

Dertil kom, at partnerne i høj grad sig så sig selv som eksperter og ikke som ledere. De havde et stort fokus på det individuelle sagsarbejde og lagde stor vægt på fordybelse og koncentration. Det betød, at “samarbejde” ofte bare betød uddelegering af opgaverne:

*“Det sker, at jeg bliver kaldt ind, men ofte kommer folk også til mig. Diskuterer ikke særlig ofte sager. Typisk afleverer jeg mit notat i forbindelse med at jeg går hjem. Snakker ikke om det” (Fuldmægtig).*

Lederne sagde, at de ønskede synlighed og åbenhed, men deres møder foregik bag lukkede døre. Selvom advokaterne arbejdede meget fleksibelt, var der stadig fokus på tilstedeværelse som en parameter for om man arbejdede. Partnerne viste gennem deres adfærd, at det rigtige advokatarbejde er at arbejde hele tiden, og partneren skal man ikke forstyrre.

Rent fysisk manifesterede deres arbejdsopfattelse sig i kontorindretningen, hvor man gennem bevarelsen af enkeltmandskontorerne signalerede et fokus på det individuelle arbejde, men partnernes arbejdsopfattelse var også cementeret i virksomhedens belønningssystemer:

*“Faggruppen burde høre ind under timeregistrering. Det er hårdt at debitere 7 timer om dagen. Det dræber samarbejde, at det ikke kan debiteres” (Advokat).*

Partnernes ledelsesadfærd og de mange indlejrede strukturer og procedurer var med til at fastholde en gammeldags måde at opfatte advokatarbejde på.

#### Innovation i praksis

Advokatfirmaet vidste godt, at hvis de skulle klare sig i den stigende konkurrence, så var de nødt til at styrke innovationsprocesserne i organisationen.

Problemet for advokatfirmaet var, at det stort set udelukkende koncentrerede sig om produktinnovation. De anerkendte nødvendigheden af at nytænke arbejdsprocesserne i organisationen gennem omstrukturering og nedsættelse af faggrupper, men initiativerne blev ikke fulgt til dørs og endte som tomme strukturelle forandringer uden nævneværdig betydning for de arbejdsprocesser, der foregik i organisationen.

## 6. Case 2: Produkt- og procesinnovation i en it-virksomhed

Vi foretog det andet casestudie i et større dansk it-firma, som arbejder strategisk med at styrke samarbejds- og innovationsprocesserne i organisationen. For fortsat at kunne levere konkurrencedygtige produkter har virksomheden arbejdet målrettet for at styrke sammenhængen mellem virksomhedens forskellige it-produkter og sikre en bedre vidensudveksling mellem f.eks. udvikling, support og salg.

#### Nyt udviklingshus med åbne kontormiljøer

Virksomhedens udviklingsmedarbejdere var oprindeligt fordelt på mange forskellige adresser, hvor medarbejderne havde siddet i en kombination af enkeltmandskontorer og små gruppekantorer. Virksomheden havde året inden samlet medarbejderne i et nyt udviklingshus, der med åbne kontormiljøer havde til formål at understøtte samarbejde og udvekslingen af viden på tværs af afdelinger og projekter. Ledelse og medarbejdere sad i åbne kontormiljøer med pro-

---

	jekt- og caféområder, mødelokaler og små rum til koncentreret arbejde.
<b>Bygger på observationer og forskellige registreringer af medarbejdernes tilstedeværelse og anvendelse af faciliteterne</b>	Casestudiet blev gennemført på tværs af afdelinger i hele huset med observationer og forskellige registreringer af medarbejdernes tilstedeværelse og anvendelse af faciliteterne. Der blev i løbet af casestudiet foretaget interviews med i alt 60 medarbejdere fra forskellige afdelinger og med forskellige funktioner.
<b>Hvad så vi?</b>	Vi så en masse tomme pladser hver dag. I vores optællinger af tilstedeværelse kunne vi se, at det i gennemsnit kun var halvdelen, der var tilstede ved deres skriveborde. Og så oplevede vi en meget stille arbejdsplads med mange klager over støj. De åbne kontormiljøer mindede mere om en læsesal på et bibliotek end en arbejdsplads.
<b>Hvad sagde de?</b>	I vores interviews var der et stort fokus på koncentreret individuelt arbejde. Mange af interviewdeltagerne startede med at beskrive deres arbejde som næsten udelukkende individuelt og koncentreret. De typiske kommentarer var: <i>"Jeg sidder altid på min plads"</i> , <i>"Jeg er den type, som bruger al min tid på koncentreret arbejde foran computeren"</i> , <i>"Jeg programmerer hele dagen"</i> .  Og det gav et helt andet billede end vores optællinger viste. Når vi spurgte direkte til møder, hjemmearbejde, mobilt arbejde etc. måtte de revidere deres beskrivelser, og deres arbejds mønster fremstod langt mere varieret.
<b>Hvad var deres arbejdsopfattelse?</b>	I virksomheden var den dominerende arbejdsopfattelse at rigtigt arbejde er stille. Det er individuelt, kræver koncentration og foregår ved skrivebordet. Støj var når der ikke var stille. Med denne arbejdsopfattelse blev alle andre aktiviteter end individuelt arbejde forstyrrende for det rigtige arbejde. Det blev ikke betragtet som rigtigt arbejde at tale i telefon, holde uformelle møder og sparre med den nærmeste kollega. Denne opfattelse havde ført til, at det blev betragtet som legalt at tisse andre og vise sin misbilligelse, hvis nogen talte eller "unødigt" gik rundt i kontormiljøet.  <i>"Har mest brug for ro. Synes der er for meget støj. At der bliver taget for lidt hensyn til dem, der arbejder"</i> (Medarbejder).  <i>"Nogle går bare rundt og snakker med folk"</i> (Medarbejder).  <i>"Er begyndt at sende mails til kollegaen overfor, fordi dem der sidder ved siden af tysser"</i> (Medarbejder).

*“Man får et blik eller bliver tysset på” (Medarbejder).*

Visionen om at skabe et innovativt udviklingsmiljø, hvor medarbejderne samarbejdede på tværs af funktioner og projekter havde trange kår. Den dominerende arbejdsopfattelse lagde bånd på medarbejdernes adfærd og havde store konsekvenser for trivselen i det nye kontormiljø. Det medførte en hæmmet adfærd både arbejdsmæssigt og socialt.

### Hvad var ledelsens arbejdsopfattelse?

I modsætning til advokatfirmaet havde it-virksomheden en fysisk indretning, der skulle understøtte virksomhedens visioner og strategier om øget innovation. De havde indrettet åbne kontormiljøer, der skulle fremme samarbejdet i og på tværs af projekter, og cafémiljøer, mødelokaler og aflukkede rum, der gav medarbejderne mulighed for variation og fleksibilitet i arbejdsprocesserne. Men visionens strategier og mål forsvandt som dug for solen i det daglige arbejde. Nok var ledelsen flyttet med ud i de åbne kontormiljøer, men mange af lederne var ikke bevidste om/eller indstillede på at virksomhedens innovationsstrategier havde betydning for deres rolle som ledere.

*“Ideen var jo at udviklere, servicefolk og sælgere skulle snakke mere sammen, men vi har ikke magtet at implementere det ordentligt. Vi arbejder mere i kasser end vi selv vil være ved” (Leder).*

Ledelsen var ikke gode rollemodeller og gik ikke forrest i forandringen af arbejdsprocesserne i organisationen. Gennem deres adfærd signalerede de, at det “rigtige” arbejde var individuelt og producerende og var dermed med til at fastholde medarbejderne i en gammeldags måde at arbejde på i de nye rammer. Mange af lederne havde ikke rigtigt taget de nye faciliteter i brug. De anvendte ikke projektmiljøerne og caféerne, men monopoliserede i stedet stillerummene som deres eget ekstra kontor. De tilskyndede ikke til uformelle møder og en videndelingsadfærd i rummene, men accepterede og tilskyndede gennem deres egen adfærd til en forældet arbejdsopfattelse.

*“Det er Ikke rigtig legalt at læse avis i caféen – ledelsen gør det ikke. Som om man udstiller, at man ikke laver noget” (Medarbejder).*

*“Man har glemt alt om New Ways of Working. Det handler om at sætte sig på domæner” (Leder).*

### Innovation i praksis

It-firmaet havde et stort fokus på både produkt- og procesinnovation. De vidste godt, at det var helt afgørende at

understøtte produktinnovationen og sikre et bedre samspil mellem deres forskellige it-produkter. De var meget bevidste om, at det var vigtigt at skabe bedre kommunikation og samarbejde mellem salg- og supportfunktionerne og systemudviklerne, hvis de skulle kunne levere de rigtige produkter til den rigtige tid. Ligesom advokatfirmaet havde de foretaget forskellige organisatoriske omstruktureringer, der skulle understøtte et mere tværgående og fleksibelt samarbejde. Men i modsætning til advokatfirmaet havde de arbejdet langt mere strategisk med implementeringen af de nye processer. De havde endda arbejdet strategisk med en konsolidering af de organisatoriske forandringer i det fysiske arbejdsmiljø, men havde fuldstændig undervurderet den opgave, der ligger i forandringen af organisationen og medarbejdernes tankesæt. De organisatoriske og fysiske forandringer fik derfor begrænset betydning, og der blev skabt en kløft mellem visioner og praksis, som havde stor konsekvens for medarbejdernes trivsel i den nye organisation.

## 7. Case 3: Proces-, produkt-, positionering- og paradigmeinnovation i en medievirksomhed

Vi lavede det sidste casestudie i en dansk medievirksomhed, som har arbejdet strategisk med at skabe sammenhæng mellem deres vision, deres produkter, deres arbejdsformer og deres kontorindretning.

### Fra avishus til flermedialitet

Virksomheden var oprindeligt et avishus, men har for et par år siden nytænkt sit produkt, så det i dag omfatter en avis, gratisaviser, en tv-station, to radiostationer og en webavis, såkaldt flermedialitet. Så det har ændret hele virksomhedens struktur og kultur fra at journalisterne har arbejdet med deres eget produkt, til et medie (avisen) og en daglig deadline – til at journalisterne skulle arbejde med historier sammen med kolleger, til flere medier med mange forskellige deadlines.

### Udviklingen betød en ny fysisk kontorindretning

Baseret på det nye produkt og den nye samarbejdsstruktur blev lavet en fysisk kontorindretning til at understøtte samarbejdet mellem de forskellige indholdsgrupper (samfund, livsstil, sport m.fl.) og medierne. Så virksomheden skiftede fokus fra at være en avis til at være i historiefortællingsbranchen og så udnytte de forskellige mediers styrker til at fortælle historierne på forskellig vis.

**Baseret på observationer og forskellige optællingsmetoder**

I dette casestudie lavede vi observationer og forskellige optællingsmetoder, hvor vi registrerede aktiviteter, snapshots (øjebliksbilleder) og bevægelser i rummet med elementer af space syntax analyser (Steen et al 2003), og vi fulgte møder. Vi interviewede 33 medarbejdere og lavede en spørgeskemaundersøgelse med 45 deltagere.

**Hvad så vi?**

I vores observationer så vi et vekslende arbejdsmonster. Vi oplevede mange spørgsmål ud i rummet, humor og grin og en fornemmelse af, at folk kendte hinanden godt. Vi så en livlig arbejdsplads med mange bevægelser i rummene, ideudveksling, koordinering, sparring, spørgsmål, fordybelse og telefoner. Vi hørte larmende tastaturer, musik, tv, grin og snak. Stilhed stødte vi på i nogle af redaktionerne sidst på aftenen.

Ud fra de øjebliksbilleder vi tog, kunne vi se, at den mest almindelige aktivitet på medievirksomheden var samtaler/møder. Så det vi så var, at arbejde her primært var samarbejde.

**Hvad sagde de?**

De holdninger medarbejderne og lederne gav udtryk for i spørgeskemaer og interviews lå direkte i forlængelse af vores observationer. Medarbejderne beskrev deres arbejdsopgaver som flermedielle. I spørgeskemaundersøgelsen var der 84 %, der var enige i udsagnet "Flermedialitet er mit arbejde". Arbejdsmonstret blev beskrevet som meget fleksibelt, tilpasset begivenheder og historier, men også tilpasset familielivet. Det der var spændende og anderledes på medievirksomheden i beskrivelsen af arbejde, var det strategiske fokus på uformel mødeaktivitet som en væsentlig faktor i udførelsen af arbejdet. De væsentligste to hovedaktiviteter var både for ledere og for medarbejdere, møder og uformelle møder:

*"Uformelle møder 2-3 timer pr. dag".*

*"Uformelle møder det er jo mit arbejde".*

*"Bruger lang tid på uformelle møder i rummet".*

Den del af arbejdet, som i de to foregående casestudier blev opfattet som spildtid, var her en bevidst arbejdsstrategi, som medarbejderne talte om med selvfølgelighed. I spørgeskemaundersøgelsen erklærede 66 % sig enige i udsagnet "Uformelle møder, det er jo mit arbejde". Og arbejdet blev beskrevet som at bevæge sig rundt i huset:

*"Løber meget rundt i huset".*

*"Pisker lidt rundt 1-1 ½ time".*

*"Mit arbejde er meget gående".*

Arbejdet blev beskrevet som mange forskellige aktiviteter: Formel mødeaktivitet, uformelle møder, at læse og besvare mails, at være ude af huset, at skrive, at tale i telefon, at redigere, at lave administrative opgaver, radioindslag, tv-indslag og fotoopgaver. Og de aktiviteter foregik mange forskellige steder: rundt i medievirksomheden, i mødelokaler, i kantinen, i rygerummet, hjemme, ude i felten på opgave, ved skrivebordet m.v. Deres arbejdsopfattelse var, at alle arbejdsopgaver var lige rigtige, og alle arbejdssteder var "rigtige arbejdssteder".

### Hvad var ledernes arbejdsopfattelse?

Ledernes arbejdsopfattelse var identisk med medarbejderens. At arbejdet består af mange forskellige aktiviteter og kan foregå alle mulige steder.

Derudover havde ledelsen på medievirksomheden været helt bevidste om, at hvis de skulle lykkes med at få deres nye produkt – flermedialiteten – til at fungere var det helt nødvendigt at få ændret mentaliteten på virksomheden. Og hvis de skulle have ændret mentaliteten var de nødt til selv at gå forrest ikke bare i ord, men også i handling.

*"Hun (ledende redaktionschef) er også en spillende træner – hun går forrest. Er journalist fra en avis. Så når folk sagde, at det kan de ikke, så gik hun i gang med at lære det – hvis nogen skal se dumme ud kan det lige så godt være mig. Så hun viser vejen og får tingene til at lykkes" (Leder).*

Så lederne indgik i den nye måde at arbejde på. Både gruppelederne og den øverste ledelse arbejdede journalistisk med både historier og flermedialitet og så arbejdede de også helt bevidst med arbejdsopfattelsen.

*"Man skal vise at man tror på det, at man tager det på sig. Man har selv et ansvar – man skal selv virke begejstret, og komme med gode ideer" (Leder).*

*"Arbejdsomt er det lykkedes at få overbevist folk om at samarbejde er vigtigt – et opgør mod traditionen om "the lonely writer", så hele gruppe-ideen er lykkedes. Det er også lykkedes at der er folk, som har deres identitet i flere medier ikke kun fx en avis identitet. Som før var avis-skrivere og som nu også synes det er sjovt at lave tv" (Leder).*

Og selvom ledelsen i medievirksomheden havde arbejdet meget bevidst strategisk med en ny indretning, der skulle

understøtte den nye arbejdsform, havde de en erkendelse af, at de fysiske rammer ikke gør det i sig selv, men at ledelsen skal være sig sit ansvar bevidst som rollemodel og coach, fejle og prøve sig frem, og allervigtigst: gå forrest:

*“XXX Mediehus” som også ville arbejde med flermedialitet har fået et stort nyt fint hus til det. Men problemet for dem er, at de ikke har fået vænnet folk til tanken. Folk tænker ikke flermedielt – der er stadig faste grænser mellem medier i hovederne på dem. De har heller ikke lederne til det – det er fagligt dygtige ledere, men de kan ikke coache. Og huset kommer til at indgyde ærefrygt – man tror ikke, at man bare kan prøve sig frem, man tror at alt skal være lige så perfekt som bygningen, stort og forkromet fra start” (Leder).*

### Innovation i praksis

På medievirksomheden har man arbejdet med alle fire aspekter af innovation: Innovation i produktet, processen, positionering og paradigme. De nye produkter har medført en helt ny arbejdspraksis i medievirksomheden, som kræver samarbejde og videndeling og det er lykkedes at ændre medarbejdernes mentale model for hvad “rigtigt” journalist arbejde er. At innovationsprocessen er lykkedes hele vejen rundt skyldes i høj grad det ledelsesmæssige fokus på paradigmeinnovation. Og erkendelsen af at ledelsens egne signalværdier og egen adfærd er helt afgørende for om man kan lykkedes med innovation i praksis.

## 8. Konklusion

De tre videnvirksomheder, som danner grundlag for denne artikel, har alle på hver sin måde arbejdet med innovation, men kun i medievirksomheden har man arbejdet helhedsorienteret med både produktinnovation, procesinnovation, positioneringsinnovation og paradigmeinnovation. Og man har arbejdet bevidst med ledelsesadfærden i forhold til alle innovationselementer.

De fleste er enige om, at innovation er en vigtig parameter for at sikre en førerposition i den globale økonomi, men der er en stor risiko for at innovationen ikke lykkedes, hvis ledelsen undervurderer hvor stor en forandringsproces, der er tale om. Det handler ikke kun om at opfinde nye produkter og tjenester, lancere dem på en ny måde eller nytænke de interne strukturer. Det handler i endnu højere grad om at arbejde med paradigmeinnovation og ledelsesrolle og – adfærd.



Vores casestudier viste en klar sammenhæng mellem lederne og medarbejdernes arbejdsopfattelse. I alle casevirksomhederne var der overensstemmelse mellem medarbejdernes og lederne opfattelse af arbejde. Det tyder på, at de signaler lederne sender gennem deres egen praksis har stor betydning for, hvordan medarbejderne tænker og handler i arbejdssituationen.

Det rejser nogle vigtige spørgsmål. For hvad nu hvis det der opleves som det rigtige arbejde kun fylder 20 % af arbejdsdagen? Hvordan påvirker det så, hvordan man arbejder resten af tiden? Føler man sig ineffektiv? Og har man derfor altid travlt med at komme tilbage til det rigtige arbejde? Hvordan påvirker det holdningen til kolleger og deres henvendelser? Oplevelsen af den fysiske kontorindretning? Og grænseløst arbejde? Er man nødt til at arbejde videre hver aften og hver weekend for at lave noget rigtigt arbejde?

Hvis det er et signal om, at arbejdsopfattelsen hos ledelse og medarbejdere i danske videnvirksomheder modarbejder ideudvikling og innovation står vi med et alvorligt konkurrencemæssigt problem.

For at blive en innovativ virksomhed i alle henseender er det afgørende at anerkende at processerne til at skabe kvalitet i videnprodukterne også er arbejde. Og måske også arbejde med en bredere definition af begrebet effektivitet. Den eneste måde det kan lade sig gøre på er ved at ledere arbejder med deres egen arbejdsopfattelse og deres egen praksis:

- For hvad er effektivitet i et vidensamfund?
- Er det de samme ting, man skal vægte som i et industrisamfund?
- Hvad er produktet i et vidensamfund?
- Hvis produktet er viden, behøver det så have en fast form?
- Kan man forestille sig, at effektivitet er at udveksle ideer med andre, og at et produkt måske endda kan være et uformelt møde, fordi det giver en højere kvalitet i forhold til kunder og klienter?

I så fald er det vigtigt at få bragt arbejdsopfattelsen ind på den ledelsesmæssige dagsorden.

## 9. Referencer

Bjerrum & Aaløkke (2005): "The office as a strategic artefact for knowledge sharing"? Paper på The 6th international Learning and Knowledge Conference, Trento, Italien

Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. (Eds.) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Du Gay, Paul (1996) *Consumption and Identity at Work*. London: Sage

Francis, Dave & John Bessant (2005) "Targetting innovation and implications for capability development" *Technovation*, 25, pp. 171-183.

Garsten, Christina (1994) *Apple world: Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture*. Sth.: Department of Social Anthropology, Stockholm University

Hammersley & Atkinson (1997) *Ethnography. Principles in Practice*. London: Routledge.

Holy, L. and M Stuchlik (1983). *Actions, norms and representations: Foundations of anthropological inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press.

Husman, Tina Brandt (2006) *Hvordan er det lige vi skal forholde os til det der innovation?* Dansk Industri

Kolind, Lars(2006) *Kolind Kuren*. Aarhus: JyllandsPostens Forlag.

Kunda, Gideon (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, Pa.: Temple University Press

Kvale, S. (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* Thousand Oaks, Sage.

Radich, Frank, Louis Printz & Andrs Drejer (2006) *Innovation i Videnvirksomheden – teorier om strategisk ledelse*. Århus: Academica

Schensul, J. & LeCompte, M. (1999) *Designing and conducting ethnographic research*. Walnut Creek, California: AltaMira Press.

Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*. New York, Holt Rinehart and Winston.

---

Steen, J., Blombergsson, M., & Wiklander, J. (2003): Useful buildings for office activities. Royal Institute of Technology, Sweden. In *Facilities* 2005 vol. 23 number 3, page 176-186.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2000) *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches. Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativ orientert samfunnsforskning*. Flekkfjord, Seek.

## 10. Om forfatterne

*Eva Bjerrum* har gennem de seneste år beskæftiget sig med forskellige aspekter af nye arbejdsformer, foretaget casestudier i forskellige danske virksomheder, skrevet artikler og fremtidsscenerier og holdt foredrag og rådgivet om fleksible arbejdsformer. Eva Bjerrum er uddannet cand.mag. i dansk og humanistisk datalogi.

*Anne Bøgh Fangel* beskæftiger sig med samarbejde og viden- deling under nye organisations- og arbejdsformer, med specielt fokus på forandringsprocesser. Anne har tidligere arbejdet med udvikling af netværk og nye arbejdsformer inden for universitetsområdet. Anne er uddannet cand. mag. i engelsk og informationsvidenskab.

