

Det åbne kontor

– en teknologi der fremmer interaktion og videndeling i arbejdet?

Eva Bjerrum, Jakob Lauring & Anne Bøgh Fangel

De seneste år har videndeling været beskrevet som en nødvendig konkurrencemæssig parameter for danske virksomheder. Et meget omtalt virkemiddel til fremme af videndelingen mellem medarbejdere har været etableringen af åbne kontorer. I den forbindelse har det været hævdet, både at åbne kontorer fører til mere videndeling, og at de fører til mindre videndeling. Og åbne kontormiljøer har været beskrevet som om det er et entydigt begreb. Denne artikel vil gerne medvirke til at nuancere denne debat. Baseret på en etnografisk feltundersøgelse i en dansk virksomhed argumenterer den for, at man ikke skal se det åbne kontor som en forandringsagent i sig selv, samt at den herskende arbejdsopfattelse i en virksomhed kan have stor indflydelse på den praksis, som udvikles i samarbejde med de fysiske omgivelser.

I Danmark er videndeling og arbejdsmæssig fleksibilitet på dagsordenen som elementer, der skal medvirke til innovation og dermed styrke nationen i den globale konkurrence. Det har betydet, at der på flere og flere virksomheder indføres mere åbne kontormiljøer som et strategisk redskab til at understøtte videndeling på arbejdspladserne. I det nordiske projekt DEKAR¹ projektet blev i 2004 lavet en Gallupundersøgelse af 750 lederes holdning til ny kontorindretning. 33 % af disse ledere havde planer om at ændre kontorindretningen inden for de næste to år, og deres primære argument var øget videndeling. Men hvorfor er der kommet sådan et fokus på kontoret i forhold til videndeling? Det er der flere årsager til. For det første er der langt mere fokus på den mundtlige videndeling og den videndeling, der opnås gennem deltagelse i praksisfællesskaber. For det andet har arbejdsmøn-

strene og det administrative videnarbejde i virksomhederne ændret sig. Ledere og medarbejdere arbejder mange forskellige steder, hos kunder, på farten og hjemme, og det giver et andet fokus på virksomheden som mødested. Det viser sig blandt andet også ved, at traditionelle kontorer står ubenyttede hen i over halvdelen af tiden.

Selv om mange virksomheder indfører åbne kontormiljøer for at øge videndelingen, kan resultatet lige så godt blive det modsatte. Videndeling er nemlig ofte tæt forbundet til andre sociale processer, og hvis disse hæmmes, kan det have stor indflydelse på mulighederne for at lære af hinanden (Brown & Duguid 2000).

Det forskningsspørgsmål, som artiklen forsøger at besvare, er: Hvordan kan man beskrive relationen mellem åbne kontormiljøer og videndeling? Vores teoretiske argument er, at videndeling som social proces

afhænger af samspillet mellem en lang række faktorer: Den enkelte organisation, arbejdsformerne, det psykiske arbejdsmiljø, den konkrete fysiske indretning, ledelse det pågældende sted og ikke mindst arbejdsopfattelsen. Derfor giver det ikke mening at udtale sig kategorisk om, hvad kontorindretningen i sig selv medfører. Ud fra materiale hentet gennem en måneds etnografisk feltarbejde i virksomheden, vi her kalder Farma, vil vi illustrere, hvordan videndeling relaterer sig dynamisk til det omgivende kontormiljø. Det betyder, at der ikke kan antages et lineært forhold mellem en bestemt fysisk udformning og en bestemt type videndeling og interaktion. I forhold til forskningsmetode vil vi argumentere for, at der kan være svagheder ved formaliserede dataindsamlingsredskaber såsom spørgeskemaundersøgelser, som ikke altid opfanger den dynamik og dialektik, der udspringer sig mellem medarbejdere, organisationskultur og de fysiske rammer.

Det åbne kontor er et mangfoldigt begreb

Duffy (1997) kan siges at være ophavsmanden til sammentænkning mellem arbejdsprocesser og rum (New Office). Han er en væsentlig fortaler for, at kontorindretning direkte fører til øget videndeling og samarbejde. Det samme argument kan findes hos Myerson og Ross (2006), som også skriver at ny kontorindretning forbedrer videnarbejders arbejde. Det nye kontor

“encourages a more collegiate and collaborative approach to work. Academies are places where knowledge is shared more easily, where chance meetings, training and mentoring are built into the physical tapestry of the working day (Myerson & Ross 2006, 16).

Det åbne kontor findes i alle mulige afskyninger og udformninger og kaldes alle mulige navne, såsom storrumskontor, ‘new ways of working’ og ‘new office’ i flæng. Disse betegnelser bliver anvendt om alt lige fra et kontormiljø, hvor der sidder syv medarbejdere i et grupperum med enkeltmandskontorer og caféareal i fællesskab, og hvor de selv har valgt det – til et stort storrumskontor med 100 medarbejdere, der sidder som sild i en tønde, og som primært har individuelle arbejdsopgaver og ingen steder at gå hen med dem.

Denne begrebsforvirring har medvirket til, at den danske debat ofte kan beskrives som unuanceret og forenklet. Overskrifterne har typisk været som disse:

Storrumskontorer forringer indeklimaet²

Åbne kontorer skaber stress³

Tunge hoveder i tunge støjlandskaber⁴

Åbne kontorlandskaber ødelægger arbejdet⁵

Ansatte laver flere fejl i storrum⁶

Åbne kontorer gavner ikke samarbejde⁷

Man kan dermed sige, at debatten i Danmark har været præget af en forholdsvis lineær antagelse af, at rummet i sig selv medfører en bestemt adfærd. Som eksempel kan også nævnes en undersøgelse fra AMI fra 2004 (Pejtersen & Allermann 2004), som blev offentliggjort i 2006. I den undersøgelse konkluderes, at graden af kollegial støtte og samarbejde er helt uafhængigt af antallet af personer i et kontor. Undersøgelsen er foretaget i 22 danske kontorbygninger, og næsten 2300 har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse. Som det blev udtalt i beskrivelsen af undersøgelsen:

“Storrum bliver ofte fremhævet som steder, hvor medarbejdere giver hinanden mere feedback, social støtte og faglig sparring. Men det er ikke rigtigt”⁸.

Dermed konkluderes, at storrumsrum ikke giver mere feedback eller faglig sparring. Der kan dog være store forskelle på, hvad der defineres som storrumskontorer. I AMI's undersøgelse defineres et storrumsrum som et rum med mere end seks medarbejdere. Man kan dog argumentere for, at der er stor forskel på, om man sidder sammen med seks andre, som man har et socialt og faglig fællesskab med, eller om man sidder med 60 eller 100 uden arbejdsmæssige relationer i samme rum. Derudover har det betydning, om det er det eneste rum, man kan arbejde i, hvordan bygningerne er udformede, og hvordan det psykiske og fysiske arbejdsmiljøer er på de pågældende arbejdspladser. Hvis man læser spørgeskemaet er det ikke klart, hvordan AMI kan udtale sig kategorisk om mere eller mindre feedback eller faglig sparring i storrumsrum på baggrund af denne undersøgelse. Der bliver argumenteret for, at man kun har spurgt indirekte til videndeling. Dette afhænger dog af, om man er enig i at spørgsmål som f.eks.: "*Hvor tit man får hjælp og støtte fra kolleger*" og "*hvor tit man taler med sine kolleger*" og "*sin chef om, hvor godt man udfører sit arbejde*", er ensbetydende med videndeling (vores understregninger).

Et andet dansk eksempel på at se kontorindretningen som en forandringsagent i sig selv er en ph.d.-afhandling fra 2006, hvori det konkluderes at åbne kontorer ikke giver mere videndeling og samarbejde, men derimod automatisk medfører mere overvågning, øget kontrol, mindre privathed, mindre videndeling, mere magt til magthaverne, større selvdisciplinering – og hvor medarbejderne er "*constantly on display and exposure*" (Hansen 2006, 142-144).

I afhandlingen fastslås det således, at

"...the new office is defining, shaping and implementing new forms of control, production of selves and subjection of ideologies" (Hansen 2006, 155).

Derefter fortsættes der med en forholdsvis kategorisk påstand om, at

"...the new office is to a larger extent inherent in the fact that when no one is watching, employees watch themselves" (Hansen 2006, 155).

Det er interessant, at der findes så kategoriske udtalelser om sammenhængen mellem rum og videndeling, når storrumskontorer, åbne kontormiljøer, new office anvendes i flæng om så forskellige eksempler som beskrevet i boks 1 på næste side.

Hvis man kigger på de to eksempler bliver det meget tydeligt, hvorfor man ikke bare kan konkludere, hvad et rum gør i sig selv. Åbne kontorer er således ikke i sig selv en forandringsagent (Bjerrum & Nielsen 2003; Bakke 2007). At tale om at rum i sig selv giver mere eller mindre videndeling svarer til, at man ville hævde at samtalekøkkener pr. automatik gav flere samtaler.

I det nordiske forskningsprojekt DEKAR, hvor der er lavet femten casestudier i alt af sammenhængen mellem videndeling og rum i alle de nordiske lande, var en af konklusionerne (Bakke 2007, 5):

"Workplace design has more dimensions than the common dichotomy between open – plan offices and cellular offices: Enterprises will typically provide access to a range of different workplaces, such as meeting rooms, open areas, cellular offices, canteens and so on".

Kontormiljøer er ikke neutrale. De signalerer noget. De kan signalere status, åbenhed og lukkethed. De kan signalere om gæster er velkomne. De stiller noget til rådighed. De kan adskille mennesker. De kan samle mennesker. De kan understøtte mange forskellige arbejdsprocesser. De kan understøtte meget få arbejdsprocesser. De kan arbejde med de arbejdsmønstre, den arbejdskultur og de

Boks 1. *To eksempler på arbejde i storrumskontorer. Eksemplerne bygger på forfatternes kendskab til de to arbejdspladser.*

Else arbejder i et storrumskontor sammen med 99 andre kolleger. De flyttede for et par år siden til en stor fabriksshal uden for byen. Før den tid sad de i en ældre bygning inde i byen i gruppekontorer, tre til fire medarbejdere sammen. Men her var huslejen høj, og da der samtidig ikke var så god en udnyttelse af kvadratmeter, besluttede ledelsen, at alle medarbejderne skulle flytte sammen uden for byen. Det meste af Elses arbejdsdag går med at tale i telefon, og for at få ørenlyd har hun høretelefoner på. Rummet hun sidder i er anonymt og det er ikke tilladt at hænge noget op på væggene. Der er ikke gjort noget særligt ud af lydisoleringen i rummet, og da bygningen er ret dyb, er der ikke meget dagslys lige der hvor Else sidder. Der er kun det ene rum at arbejde i, og med de arbejdsopgaver og stationær teknologi/telefoni, er Else også i høj grad bundet til sit skrivebord for at kunne udføre sine arbejdsopgaver. Else bryder sig ikke om arbejdspladsen. Hun føler sig eksponeret og overvåget. De eneste, der har deres egne kontorer, er ledelsen – de kontorer er til gengæld store og er placeret i den ene ende af fabrikshallen med den gode udsigt ud over vandet til den ene side og et kig udover medarbejderne til den anden side!

Karen arbejder i et storrumskontor sammen med seks kolleger. De bestemte for et års tid siden at de ville flytte fra deres enkeltmandskontorer sammen i et åbent kontormiljø. Lederen tilskyndende ikke til den forandring, men sagde at de kunne gøre som de selv fandt bedst med det antal kvadratmeter, som de havde tidligere. Karen og hendes kolleger holdt en workshop, hvor de fandt ud af, hvad de gerne ville opnå med at flytte sammen, og hvordan de så skulle gøre det i fællesskab. De valgte at arbejde sammen i et åbent lokale og så indrette to mindre rum til fordybelsesopgaver, ad hoc møder, længerevarende telefonsamtaler osv. Karen er i gennemsnit på virksomheden tre dage om ugen. Resten af tiden er hun til møde i byen, sidder i et tog eller arbejder hjemme. Så med den spredning hun har i arbejdsmonstre, nyder hun at være sammen med de kolleger, hun gerne vil have en arbejdsmæssig og social sparring med, når hun er på arbejdspladsen. Når Karen er på virksomheden, består det meste af hendes arbejde i samarbejde, og det samme gælder for hendes kolleger, så dagene er fyldt med en kombination af ad hoc møder og grin i det åbne rum og fordybelsesopgaver og længerevarende møder i andre rum. Rummene de arbejder i har de selv indrettet, og der hænger en del forskellige plancher med igangværende projekter – det giver liv, synes Karen.

holdninger, der eksisterer i en virksomhed, og de kan arbejde i mod. Men selvom man skaber nogle rammer til et bestemt formål, kan man ikke være sikker på, at de vil blive anvendt derefter. Det afhænger blandt andet af, om der er balance mellem ledelse, arbejdsopfattelsen og de konkrete fysiske rammer. Det er derfor en vigtig erkendelse, at videndeling er en social proces og ikke noget, der pr. automatik opstår ved at placere flere mennesker sammen. En sådan opfattelse er en essentialisering af kontoret. Kontoret bliver tillagt nogle helt specifikke egenskaber, som det ikke har i sig selv,

men som kan udøves af aktive aktører, som handler i det fysiske rum.

I DEKAR projektet var konklusionen (Bakke 2007, 5):

“Workplace design can be used, and is actually being used as a strategic instrument for changing workplace functioning. There is, however, no “architectural determinism”: Although design is important, design alone, cannot determine workplace culture and workplace functioning. Similar spatial solutions may be deployed in quite different ways”.

Videndeling, rum og arbejdsopfattelser

Den form for videndeling, der fokuseres på i åbne kontormiljøer, er den mundtlige viden og den tavse viden. Den mundtlige videnoverførsel er blandt andet at holde spontane møder, uformelle møder, overhøre hinandens telefonsamtaler, sidemandsop-læring eller bare at have en 'perifer deltagelse' (Lave & Wenger 1991). Den tavse viden og den personlige viden er den viden, som er svær at udtrykke, men som kan overføres og læres gennem iagttagelse af praksis. De virksomheder, som nyindretter for at optimere videndeling, har fokus på det åbne kontor som en teknologi, der understøtter møder og interaktion i åbne rum, projektrum, cafemiljøer og forskellige andre møderum (Bakke 2007).

I den nordiske Gallup undersøgelse udarbejdet i 2004 i forbindelse med DEKAR-projektet fremgik det, at næsten 90 % af de 750 ledere som deltog i undersøgelsen anså videndeling blandt de ansatte for at være vigtigt for virksomhedens konkurrenceevne. Studiet af videndeling i organisationer har ændret sig radikalt de senere år. Hvor man op gennem 1990'erne havde et fokus på lagring og systematisering af viden gennem udvikling og anvendelse af IT-systemer, så er man de senere år i højere grad begyndt at fokusere på, hvordan man understøtter den sociale interaktion i organisationer.

Et centralt argument har været, at viden er andet og mere end de data og informationer, man kan opsamle og distribuere via avancerede ekspertsystemer og databaser. Mange er nået til den erkendelse, at IT-systemer i sig selv ikke er nok til at understøtte en innovations- og videndrevet virksomhed. IT-systemer vil i konsekvens heraf ikke være det eneste middel til at generere og sprede viden i organisationen. Det handler blandt andet også om at skabe gode rammer for 'knowledge creation'; rammer der

fremmer innovation og læring blandt medarbejderne (Krogh et al. 2000).

I gennem de sidste par år har der været stigende interesse for at arbejde målrettet med at understøtte læring i organisationen gennem dannelse af blandt andet erfa-grupper, tværfaglige teams og nye åbne kontormiljøer (Bukh et al. 2003). Disse teorier har ofte været inspireret af Lave og Wenger's (1991) teorier om 'Communities of Practice' (se også Wenger 1998). Dermed er en tidligere udtalt teknologibegejstring inden for 'knowledge management' i stigende omfang blevet erstattet og/eller suppleret af en interesse for at understøtte samarbejde og erfaringsdannelse i praksisfællesskaber.

Denne tankegang er 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 eller teknologien så det 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 (Bjerrum & Bødker 2003).

I en sådan fokus på videndeling bliver det man kunne kalde 'arbejdsopfattelse' en væsentlig parameter for videndeling. I forbindelse med det nordiske DEKAR projekt, hvor sammenhængen mellem videndeling, samarbejde og ny kontorindretning blev undersøgt, viste Bjerrum og Aaløkke (2005), at der var en interessant relation mellem videndeling i det åbne kontor og arbejdsopfattelser. Ledere og medarbejdere brugte nemlig 'arbejdets særlige karakter' som argument for eller imod åben kontorindretning, f.eks.: "*Jeg er sådan en, der sidder 100 % af tiden for mig selv og arbejder*".

På trods af at videndeling de senere år er blevet en stadig vigtigere del af virksomheders strategier og målsætninger, så viste det sig, at mange ledere og medarbejdere har en snæver opfattelse af, hvad 'rigtigt' arbejde er. Det er en opfattelse af, at effektivt og produktivt arbejde er individuelle og planlagte aktiviteter, der giver synlige direkte målbar 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.

Der kan altså være væsentlige modsætninger mellem ideal og praksis, når man taler om videndeling. I DEKAR projektet var der mange ledere, som igangsatte forskellige initiativer til understøttelse af innovation, videndeling og samarbejde i deres organisationer, f.eks. indførelse af særlige innovationsrum. Samtidig signalerede de gennem deres egen praksis, at ideudveksling og uformelle samtaler var noget, der hurtigt skulle overstås, så man kunne komme i gang med det rigtige og effektive arbejde. Så arbejdsopfattelsen kan enten blive en med eller modspiller i forhold til en bestemt kontorindretning.

Vi vil med Lave og Wenger's (1991) forståelse af videndeling som en social proces argumentere for, at læring og viden er situeret i interaktionen mellem mennesker og derfor tæt knyttet til den konkrete lokale praksis. Det betyder, at socialt konstituerede arbejdsopfattelser får en stor betydning for muligheder og barrierer for videndeling i det åbne kontor.

For at kunne gøre dette er der foretaget en kvalitativ etnografisk undersøgelse med udgangspunkt i virksomheden Farma. Denne virksomhed er valgt, fordi den for nylig er blevet omstruktureret fra enkeltmandskontorer til tre store åbne kontorer. Dette er gjort for at skabe mere videndeling og interaktion mellem medarbejderne, som arbejdede i

teams på fem til seks medarbejdere. Hovedopgaven var at udvikle og implementere internationale marketingkampagner. Dermed giver casen en god ramme for forståelsen af samspillet mellem videndeling, arkitektur og den udviklede organisationskultur.

Metode

For at undersøge en organisation kan det være en fordel at opleve den (Kunda 1992; Wright & Shore 1997). Det gør deltagerobservation til et godt dataindsamlingsredskab i dette projekt. I løbet af et feltarbejde kan forskeren antage en såkaldt tredje position mellem informanternes opfattelse af situationen og sit eget udgangspunkt (Hastrup 1986; Spradley 1980). På den måde bliver forskeren delvist inkluderet i den gruppe, han undersøger, og vil efterhånden forstå mere og mere om den praksis og de kategorier, igennem hvilke informanterne forstår deres dagligdag (Strecker 1988). Observationerne er foretaget ved daglig tilstedeværelse i løbet af en måned, og her er tiden blandt andet gået med at aftale, udføre og indskrive interviews.

I etnografisk metode er semi-strukturerede interviews også et væsentligt dataindsamlingsredskab (Alvesson 2003; Kvale 1996). Der blev i alt foretaget 30 længerevarende interview med forskellige medarbejdere og ledere. Informanterne er udvalgt efter deres indsigt i problemstillinger, der vedrører videndeling, og navnene er samlet efter snowball metoden, hvor forskellige nøgleinformanter bliver adspurgt, om de kender andre inden for organisationen, som vil være gode at tale med (Bernard 1995).

Den valgte fremgangsmåde ligger tæt på et traditionelt antropologisk ideal om udvikling af problemstilling og spørgsmål så tæt som muligt på felten (Geertz 1973; Wadel 1991). Selve datamaterialet er analyseret gennem en indeksering af udsagn og

observationer. Derfra er der opstillet et taksonomi-træ med underliggende kategorier i forskellige niveauer (Bernard 1995; Spradley 1980). Den etnografiske metode viste sig særligt velegnet til at beskrive interrelationen mellem implicitte sociale processer og de fysiske omgivelser.

Videndeling og interaktion i et åbent kontor

I Farma var der tre etager med et åbent kontor på hver og plads til omkring halvtreds personer på hver etage. Her sad marketing-assistenten, produktchefer, teamledere og ledere i samme lokale. Kun den øverste Senior Vice President havde sit eget kontor. Hver person havde en 'work station' med en dock-in til den bærbare computer og et hæve-sænkebord, som kunne indstilles til den enkelte person. Derved kunne et team let omstruktureres og personale cirkuleres med det formål at dele viden. Til hvert af de tre kontormiljøer hørte to 'stillekontorer' i glas, hvor man også kunne gå ind for at tale med kolleger eller tale i telefon. Disse rum blev mest benyttet til korte telefonsamtaler.

Hvis man så ud over de åbne kontormiljøer i Farma, kunne man se en meget formel og professionaliseret arbejdspraksis på stedet. Når man kom ind i et af de tre store rum, kunne man se, at de medarbejdere, der var til stede, sad og arbejdede hektisk ved deres computere. Der var ikke meget snak og ikke mange, som hilste på hinanden. Man fik det indtryk, at tiden skulle bruges så effektivt som muligt, når man var på kontoret.

Det var dog sjældent, at der befandt sig ret mange medarbejdere i kontorerne. Som regel var kun 20 til 30 % af kontorpladserne optaget ad gangen, fordi de ansatte arbejdede hjemme eller var ude af huset til møder, konferencer, præsentationer eller andre eksterne arrangementer i Danmark eller i udlandet.

Tid og produktivitet

Det syntes at være god tone i Farma at fortælle om, hvor meget og hvor koncentreret man arbejdede, og at man ellers ville kede sig. De ansatte fortalte ofte om, hvor mange timer de arbejdede om ugen – gerne over 50 – og om, hvordan de tændte for computeren, når de kom hjem og havde lagt børnene i seng. Så der var status i at arbejde hårdt og længe:

"The only problem is that everywhere you go there are too many things to do. You are bound to your computer and all the activities. It is always deliver, deliver, and deliver. There is not much time to communicate. Where I come from it is a little more mañana culture. We still have to perform but a little more relaxed" (medarbejder, østeuropæer).

Det kraftige fokus på aktivitet og produktivitet kunne også ses gennem den daglige interaktion mellem medarbejderne i afdelingen. Eksempelvis kom der ofte små bemærkninger, hvis nogle registrerede et mindre fald i aktivitetsniveauet. Der var eksempelvis en af lederne fra et af de andre kontormiljøer, som straks udtalte: *"Nå, her er nok stille her i dag. Holder I ferie?"*, da han kom ned til os for at tale med en af medarbejderne. På den måde blev medarbejderne hele tiden gjort opmærksom på deres aktivitetsniveau, også selv om ledelsen formelt vurderede udførelsen af opgaverne frem for den arbejdstid, der blev anvendt derpå. En teamleder fortalte, at det ikke var en formel strategi, at medarbejderne skulle arbejde hårdt, men at det i højere grad beroede på ambitionsniveauet hos medarbejderen:

"Jeg mener ikke, at vi opdyrker det professionelle så meget. Det er også fordi, de folk som er her, de er stræbsomme. Ellers ville de ikke være her. Alle der kommer ind er ambitiøse, og folk er meget opmærksomme på deres

tidsforbrug, måske for meget engang imellem. Det er et professionelt miljø. Alle her har noget, de gerne vil. Og jeg tror ikke, der er ret mange, som bare sidder her 37 timer. De fleste vil mere” (teamleder, dansker).

Andre ledere gav dog udtryk for, at der havde været visse overvejelser i forhold til at øge produktiviteten ved at få medarbejderne til at bruge meget tid på deres arbejde. Her kunne forskelligheden i arbejdsopfattelser mellem udlændinge og danskere anvendes strategisk til at øge produktiviteten generelt:

“Mange af de udlændinge, vi får, og især hvis de ikke har familien med, de er jo kommet bare for at arbejde, få en karriere og selvfølgelig tjene nogle penge. Det betyder, at de kan sætte en højere standard for god performance. Men det skal ikke forstås på den måde, at vi gerne vil have danskerne til at sidde ti timer hver dag, men det betyder måske, at når de så er her, så arbejder de mere effektivt, fordi de skal nå at handle ind, inden butikkerne lukker, og hente børnene. Men det at have udlændinge, det hæver barren lidt. Jeg tror, at det er vigtigt, at der ikke kun er rent danske afdelinger eller rent udlændinge i en afdeling. Hvor den danske kultur, med at man ikke har så mange kaffepauser og så meget snak, også har indflydelse på udlændingene. På den måde får vi det bedste, og begge parter vinder lidt ved, at man ikke går til ekstremer hverken på den ene eller den anden måde” (leder, dansker).

Det var således, ifølge ledelsen, nødvendigt, at danske teamledere fortalte udenlandske medarbejdere, at de ikke behøvede at være så mange timer på arbejdet. Det blev dog tilføjet, at man så bare kunne fortsætte arbejdet hjemme om aftenen. Som det blev udtrykt af en dansk leder:

“Der har jeg prøvet at forklare udlændingene, at her i Danmark handler det ikke om, hvor meget vi er på arbejdet, men hvor meget vi når. De fleste af os kobler os jo også op, når vi kommer hjem til familien og arbejder hjemme”.

Med andre ord signalerede ledelsen, at det ikke var antallet af timer på arbejdspladsen, man blev målt på, men timer i alt. Det viser at ‘rigtigt arbejde’ efter ledernes opfattelse var lig med: At arbejde sent (hjemme), ikke holde for mange kaffepauser og ikke tale sammen. Dermed udtrykte ledelsen på den ene side med deres holdning til kontorindretningen, at videndeling var i højsædet, men samtidig signalerede de indirekte, at det ikke var effektivt.

Kommunikation som forstyrrelse

I forhold til produktiviteten var det største problem med de åbne kontorer de mange opfattede forstyrrelser i løbet af dagen. Nogle medarbejdere hævdede, at deres arbejdsindsats var gået ned med op til en tredjedel. De klagede over, at de ikke havde mulighed for at “bure sig inde” (informant), når de skulle planlægge et større strategisk arbejde. Der var dog kun få medarbejdere som benyttede sig af de to glaskontorer, som var til rådighed. Det blev også fremført, at det kunne være vanskeligt at afvise folk, selv om man havde travlt eller skulle koncentrere sig, når man sad så åbent. Man kunne således observere, at medarbejderne satte ørepropper i for at kunne koncentrere sig. Derfor var informanterne også enige om, at det krævede en del disciplin at arbejde sammen i åbne kontormiljøer:

“Der er endnu mere fokus på det professionelle her i de åbne kontormiljøer. Folk, de sidder ikke og skvadrer. Og der er næsten ingen privat snak i telefonerne. Folk andre steder, de kan måske godt gå ind og lukke døren og så

ringe til deres fester, men det tror jeg, at der er meget lidt af her. Det er simpelthen, fordi det er synligt” (medarbejder, dansker).

For ikke at forstyrre måtte man gå ind i et stillekontor, hvis man skulle have en samtale med en kollega, og blot det at tage telefonen forstyrrede i en vis grad. Kontorindretningen gjorde det således nødvendigt at undgå for meget “*ævle-bævle*” (informant) i krogene, hvis man skulle kunne arbejde koncentreret. På den måde dæmpedes den daglige kommunikation, og man holdt sig til det mest nødvendige i den direkte interaktion. Denne hensyntagen til hinanden i det åbne kontor hang imidlertid meget godt sammen med den herskende arbejdsopfattelse, hvor dialog og diskussion i det åbne rum ikke blev opfattet som ‘rigtig arbejde’. Der var dog også medarbejdere, som satte mere pris på gensidig videnukveksling og socialt samvær, men som efterhånden havde opgivet. Her blev udover tidspres også kontormiljøet givet skylden:

“This open plan office has resulted in..., the humour is definitely gone. I think it is because people are afraid to make a noise. When we had the offices you could go in and make a joke. It is not entirely gone but it is certainly limited” (medarbejder, nordamerikaner).

Den opfattede nødvendighed af at forstyrre sine omgivelser så lidt som muligt betød også, at den interne kommunikation i høj grad blev udført gennem e-mails, fordi det var lydløst og ikke generede de omkringsiddende kolleger. Det blev nævnt, at to personer kunne finde på at e-maile til hinanden, selv om de sad ved siden af hinanden i samme team. Som det blev sagt af en amerikansk marketing assistent:

“Because of the open offices we get a lot of e-mails. Even if you sit next to someone you would send them an e-mail. I even do it myself”.

Man kunne på den måde sige, at meget af den daglige kommunikation blev overført til det elektroniske forum. Det var langt mere almindeligt at sende sjove e-mails til hinanden, end det var at fortælle vittigheder under arbejdet eller i pauserne. Det kraftige fokus på e-mail betød også, at folks e-mail-initialer fik stor betydning for identifikation mellem medarbejderne, og de blev hyppigt anvendt i omtalen af forskellige medarbejdere. Det kunne man opleve, som det kan ses i endnu en beskrivelse fra feltnoterne:

“Da jeg sad og indskrev et interview, trådte en yngre mand pludselig hen til mig og sagde højt og tydeligt: ‘DSM’. Jeg kiggede lidt på ham og svarede: ‘Hvad?’. Hvorefter han gentog de tre bogstaver DSM. På det tidspunkt rejste en af medarbejderne sig op et stykke fra mig. Jeg havde umiddelbart ikke forstået situationen, men det viste sig, at han ville have fat i personen med e-mail-initialerne DSM” (feltnoter).

Anvendelse af elektroniske medier var således påvirket af de accepterede adfærdsnormer i kontoret, og denne praksis blev fortsat og videreudviklet i interaktionen mellem informanterne. Som en amerikansk informant fortalte: *“Nobody has a name here, only initial”*. De fleste af medarbejderne så ud til at have vænnet sig til denne kommunikationsform, selv om nogle udtalte, at de godt kunne føle det lidt stødende at blive kontaktet på denne noget upersonlige facon: *“Sometimes I feel, not insulted, but uneasy. It is a different style from what I am used to” (medarbejder, østeuropæer).*

Videndeling

Ud fra observationer og interview blev det tydeligt, at der var et dynamisk samspil mellem den arbejdsopfattelse, som var udviklet i organisationen og den daglige praksis i det åbne kontormiljø. Det skulle også vise sig at få konsekvenser for videndelingen, som i høj grad stod i modsætning til de målsætninger, man oprindeligt havde med etablering af det åbne kontor.

Det blev således nævnt, at man på grund af tidspresset, den kraftige fokusering på opgaverne og manglen på daglig interaktion i det åbne kontorlandskab ikke tog sig tid til at dele viden og lære hinandens kvalifikationer og kompetencer at kende. Eksempelvis kunne man observere, at et af teammedlemmerne i et team blev overrasket over at opdage, at et andet teammedlem havde en uddannelse som cand.merc. fra samme uddannelsesinstitution som ham selv. På det tidspunkt havde de arbejdet sammen i halvandet år. Et andet eksempel blev givet af en amerikansk kvinde, som fortalte, at hun efter at have arbejdet sammen med sin kollega i to år fandt ud af, at han var blevet far for et år siden – mens de havde arbejdet sammen. Han havde på det tidspunkt ikke delt sin oplevelse med de andre i teamet. Denne problemstilling var dog kendt i ledelsen, selv om man endnu ikke havde kunnet løse problemet:

“Hvis der var noget, vi kunne gøre bedre, så skulle det være, at vi skulle have et bedre kendskab til folks baggrund. Det er vigtigt, at folk i en organisation ved, hvilke kompetencer vi har til rådighed. Det er vi ikke specielt gode til i Farma. Vi er ikke særligt gode til at trække erfaringerne ud af folk” (teamleder, dansker).

Den mangelfulde videndeling og tidspresset fik en del medarbejdere til at argumentere for, at man ville kunne hente fordele i

forhold til videndeling ved at etablere bedre systemer såsom elektroniske databaser. Gennem disse systemer skulle man kunne anvende de forskellige folks specifikke kompetencer og kvalifikationer mere effektivt:

“Vi er ekstremt dårlige til at opstille systemer, som gør, at viden spredes lettere. Vi skal blive bedre til at binde den viden, der er her, i systemer. Vi har tit det problem, at det er svært at blive oplært, fordi den person man skal overtage jobbet fra, er flyttet, og har taget al viden med sig. Eller endnu bedre, vi skulle have videndatabaser, således at hvis man står over for et problem, så kan man se, hvem man skal kontakte” (teamleder, dansker).

Der var dog også ansatte, som påpegede, at det måske ville hjælpe, hvis folk blot ville begynde at tale sammen, mens de var på arbejde. Men som casen viste, var det ikke let at igangsætte kommunikation med medarbejderne. Som det blev udtrykt:

“Maybe you work more intensive and less hours in Denmark. But sometimes the same work is repeated because there is too little communication. Sometimes I use three hours working on something that one of my colleagues has already done before” (medarbejder, sydeuropæer).

Man kan argumentere for, at de etablerede adfærdsnormer i kontormiljøet begrænsede udveksling af viden. Dette var i høj grad initieret gennem ledelsens definerings af rigtigt arbejde som noget konkret målbart i form af anvendt tid eller færdige produkter. Dermed kan denne case siges at være et eksempel på det Steven Kerr (1975) kaldte *“The folly of hoping for ‘A’ while rewarding ‘B’”*. Altså det tåbelige ved at håbe et specifikt resultat, mens man belønner adfærd, som leder til et andet resultat. For overordnet set havde

man udviklet en strategi for øget videndeling og derfor investeret i et åbent kontor miljø. Medarbejderne havde dog stadigvæk den opfattelse, at det var produktivitet forstået som planlagte, direkte målbare, individuelle præstationer, som blev belønnet med forfremmelser og lønforhøjelser. Og i den optik blev det åbne kontorlandskab anset som en forstyrrende indretning og et incitament til at arbejde endnu mere koncentreret og begrænse interaktionen og videndeling til et minimum. Så det kan umiddelbart se ud som om, at kontorindretningen gav en hæmmet adfærd både arbejdsmæssigt og privat, og at det var indretningen, der var syndebugken. Men rent faktisk spillede ledelsen, holdninger, signalværdier og arbejdsopfattelse en stor rolle i den manglende videndeling. Det var således ikke kontoret i sig selv, som førte til den begrænsede videndeling. Det var derimod anvendelsen af de fysiske rammer i den udviklede sociale praksis, som førte til et andet resultat, end det ledelsen havde formuleret.

Konklusion

Hvis man i Farma havde foretaget en spørgeskemaundersøgelse, hvor man havde spurgt medarbejderne om det åbne kontormiljø var en teknologi, der havde givet mere feedback, faglig sparring eller videndeling, så ville man givet have fået et svar der viste, at det ikke var tilfældet. Hvilket det jo heller ikke var. Men som man råber i skoven, får man svar. Det, der netop ikke ville være kommet frem, er, at det ikke er det åbne kontormiljø i sig selv, der er årsagen til manglende videndeling. Det er i langt højere grad, i det her tilfælde, den herskende arbejdsopfattelse hos ledere og medarbejdere der er årsagen.

Ud fra den beskrevne etnografiske case vil vi argumentere for, at det derimod kan være et samspil mellem fysiske rammer og en so-

cial praksis i form af arbejdsopfattelser, der er årsagen. En arbejdsopfattelse med hovedvægt på individuelt og koncentreret arbejde som det 'rigtige arbejde' medfører, at organisationen får etableret et arbejdsmiljø, hvor humor og uformel faglig og personlig kontakt bliver mindre end før etablering af det åbne kontormiljø. Hvis dette er tilfældet, er arbejdsopfattelsen ude af trit med formålet med kontorindretningen. Dertil kommer så en faktisk kontorindretning, som hverken gav mulighed for koncentreret individuelt arbejde eller den livlige, dynamiske og uformelle videnedveksling, som var hensigten.

Ledelsen i den konkrete case havde etableret de åbne kontormiljøer med en erklæret hensigt om at fremme videndeling, teamdannelse og innovation. Men både ledere og medarbejdere udtrykker en opfattelse, hvor de individuelle koncentrerede opgaver er i fokus, hvor kontakt fra andre opfattes som forstyrrelse, og hvor uformel dialog og diskussioner omtales nedladende som ævle-bævle og skvadre. Nogle medarbejdere bruger endda ørepropper for at kunne arbejde koncentreret i det åbne miljø. På den måde får man ikke udviklet de muligheder, der kan ligge i mere kommunikation og daglig snak i og mellem teams, som var ledelsens målsætning i denne virksomhed. Åbne kontorer er således ikke determinerende, men kan bruges aktivt af aktørerne til at forstærke organisationskulturen på godt og ondt. Det kan gå begge veje.

Hvis man ikke forstår samspillet mellem arbejdsopfattelsen og kontorindretning, er der en stor risiko for, at man indsnævrer handlemiljøet og tillægger de fysiske rammer alt for stor betydning. På den måde vil man kunne ændre på de fysiske rammer i en uendelighed, uden at det gør nogen forskel i forhold til trivsel og videndeling.

Så hvis arbejdet skal spille godt sammen med de fysiske rammer, er det afgørende, at man på samme tid arbejder med arbejdsop-

fattelsen, prioriteringen af arbejdsopgaver, belønningssystemer og de fysiske rammer.

I Danmark har der altså været en debat om mere eller mindre videndeling i åbne kontormiljøer, og åbne kontormiljøer har været beskrevet som om det var et helt en-

tydigt begreb. Lad os udvide den diskussion og i stedet se på, hvordan det egentlig er, der arbejdes rundt omkring, og hvilke forskellige fysiske rammer, som kan understøtte og måske endda ligefrem give nye muligheder i forskellige arbejdsituationer.

NOTER

1. DEKAR projektet *Den nordiske kunnskapsarbejdspladsen* – et nordisk forskningsprojekt, hvor der har været foretaget femten casestudier i de nordiske lande for at undersøge om ny kontorindretning kan være med til at fremme videndeling, samarbejde og innovation.
2. Jyllandsposten 15. januar 2002.
3. Jyllandsposten 3. marts 2001.
4. HK Stat magasinet.
5. Computerworld Online 27. marts 2002.
6. HK Stat magasinet, marts 2002.
7. Magisterbladet nr. 15. 29. september 2006.
8. Magisterbladet nr 15. 29. september.

REFERENCER

- Alvesson, Mats (2003): Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organisational research, i *Academy of Management Review*, 28, 1, 13-33.
- Bakke, John (2007): *A Nordic Guide to Workplace Design*, Nordic Innovation Centre. <http://www.nordicinnovation.net>, web-publication.
- Bernard, Russel H. (1995): *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, Sage.
- Bjerrum, Eva & Ole Nielsen (2003) "Bliver man lidt småsær af at have sit eget kontor", Århus, JP Bøger.
- Bjerrum, Eva & Stinne Aaløkke (2005): "Working together: work space, organization and conception of work", proceedings from The International Telework Conference, 29. August – 1. September, 2005, Lancashire Business School, Preston, England.
- Bjerrum, Eva & Susanne Bødker (2003): "Knowledge sharing in the New Office – possibility or problem?" proceedings from Computer Supported Cooperative Work Conference 14. – 18. September, Helsinki, Finland.
- Brown, John Seely & Poul Duguid (2000): *The Social Life of Information*, Boston, Harvard Business School Press.
- Bukh, Per Nicolaj, Karina Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (2003) *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering*, København, DJØFs Forlag.
- Duffy, Francis (1997): *The New Office*, London, Conrad Octopus.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures: selected essays*, New York, Basic Books.
- Hansen, Heidi Lund (2006): *Spaces for Learning and Working*, Ph.d. thesis, Copenhagen Business School.
- Hastrup, Kirsten (1986): Veracity and visibility: the problem of authenticity in anthropology, i *Folk*, 28, 5-18.
- Kerr, Steven. (1975): On the folly of rewarding A while hoping for B, i *The Academy of Management Journal*, 18, 4, 769-783.
- Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2000): *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- Kunda, Gideon (1992): *Engineering Culture*,

- Philadelphia, The University Press.
- Kvale, Steiner (1996): *Interviews: an Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage.
- Lave, Jean & Etienne Wenger (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Myerson, Jeremy and Philip Ross (2006): *Space to Work*, London, Laurence King Publishing Ltd.
- Pejtersen Jan Hyld & Leila Allermann (2004): *Indeklima, psykosocialt arbejdsmiljø og støvs inffammatoriske potens i kontorbygninger*, Arbejdsmiljøinstituttet, www.ami.dk, web- publikation.
- Spradley, James P. (1980): *Participant Observation*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Strecker, Ivo (1988): *The Social Practice of Symbolization: an Anthropological Analysis*, London, The Athlone Press.
- Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord, Seek.
- Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Wright, Susan & Chris Shore (1997): *Antropology of Policy*, London, Routledge.

Eva Bjerrum er innovationschef ved Center for New Ways of Working, Alexandra Institut-
tet.

e-mail: Eva.bjerrum@alexandra.dk

Jakob Lauring er adjunkt ved Institut for Ledelse, Handelshøjskolen, Århus Universitet.

e-mail: Jala@asb.dk

Anne Bøgh Fangel er projektmedarbejder ved Center for New Ways of Working, Alexan-
dra Instituttet.

e-mail: Anne.b.fangel@alexandra.dk