

Aalborg Universitet
Institut for Sociologi, Socialt arbejde og Organisation



Arbejdspladsdesign i vidensintensive organisationer

- et studie af sammenhænge mellem fysiske rammer, adfærd og organisation

Antal ord: 28.825

Udarbejdet af: Anne Krogh

Vejleder: Janne Seemann

Kandidatafhandling

Organisationssociologi

“We usually take the obvious for granted. We store it in the back of our minds until its existence is threatened or its use impaired. Then we pluck, from the back shelf of our consciousness, our awareness of its value, often its essential contribution to some activity: broken legs reveal the gift of walking; earthquakes, our unquestioning faith in the stability of our surroundings. With the exception of few professionals whose identity is defined by an interest in the nature, quality, and creation of our physical surroundings (...) the very pervasiveness of our physical surroundings typically masks its importance.”

(Becker 1981)

Forord

Nærværende kandidatafhandling med titlen *”Arbejdspladsdesign i vidensintensive organisationer – et studie af sammenhænge mellem fysiske rammer, adfærd og organisation”* er udarbejdet på sociologiuddannelsens 10. semester på Aalborg Universitet som den afsluttende del af en organisationssociologisk specialisering.

Jeg ønsker at bringe en stor tak til vejleder Janne Seemann for din opbakning og faglige sparring under hele processen, samt til Ole B. Jensen, professor ved Arkitektur og Design ved Aalborg Universitet, for bivejledning. Derudover sendes en stor tak til KMD samt HR-chef Eva Marie Jensen, KMD Aalborg, for viljen til at indgå samarbejde og lysten til at viderebringe erfaringer vedrørende det nye domicil på havnefronten i Aalborg.

Specialet er udarbejdet af

Anne Krogh

Indholdsfortegnelse (Sidetal stemmer ikke i denne udgave)

Forord	
1 Indledning	1
2 Problemfelt	2
2.1 Fysiske rammer i organisationer	3
2.2 Problemformulering	8
2.3 Afgrænsning	8
3 Design	11
3.1 Struktur	11
3.2 Læsevejledning	13
4 Metode del I	16
4.1 Tilgang til genstandsfeltet	16
4.2 Valg af teori	17
4.3 Kritiske refleksioner over teori	18
4.4 Tilgang til screening	19
5 Screening af litteraturen vedrørende fysiske rammer i organisationer	21
5.1 Scientific Management – Organisering og effektivisering	22
5.2 Human Relations og Hawthorne-studiernes fokus på de fysiske rammer	24
5.2.1 <i>Opsamling</i>	27
5.4 Fornyet fokus på de fysiske rammer i og udenfor organisationer	27
5.4.1 <i>Human-environment relations – Sammenhænge mellem omgivelser og adfærd</i>	28
5.4.2 <i>Studier af fysiske rammer i organisationer</i>	29
5.4.3 <i>Kategoriseringer af de fysiske rammer i organisationer</i>	33
5.4.4 <i>Opsamling</i>	42
5.5 State-of-the-art	43
5.5.1 <i>Den lærende organisation – Forandring, viden og fleksibilitet</i>	43
5.5.2 <i>De fysiske rammer under forvandling – Nye kontorindretninger</i>	47
5.5.3 <i>Ideen og argumentet bag New Office og det åbne kontorrum</i>	48
5.5.4 <i>Kritik af New Office – Fortaler for arkitektonisk determinisme?</i>	53
	4

5.5.5 <i>Stigende interesse for arbejdspladsdesign</i>	54
5.5.6 <i>Arbejdspladsdesign i en dansk/nordisk kontekst</i>	55
5.5.7 <i>Arbejdspladsdesign i et integreret perspektiv</i>	57
5.5.8 <i>Opsamling</i>	59
6 Bindeleddet – Fra screening til case	61
7 Case	64
8 Metode del II	69
8.1 <i>Proceduren</i>	69
8.2 <i>Interviewtype og struktureringsgrad</i>	70
8.3 <i>Kritiske refleksioner</i>	72
8.4 <i>Alternative tilgange</i>	75
9 Analyse	77
9.1 <i>Visionen bag arbejdspladsdesignet i KMD</i>	77
9.2 <i>Designaspekter relateret til indfrielse af visionen</i>	80
9.2.1 <i>Videndeling og interaktion</i>	84
9.2.2 <i>Fleksibilitet og understøttelse af selve arbejdsopgaven</i>	86
9.2.3 <i>Teknologiens rolle i arbejdspladsdesignet</i>	88
9.3 <i>Fra vision til virkelighed – Implementering af de nye fysiske rammer</i>	90
9.3.1 <i>Arbejdsopfattelsen</i>	91
9.3.2 <i>Lederen som rollemodel</i>	93
9.3.3 <i>Medarbejderinvolvering</i>	95
9.3.4 <i>Den kontinuerlige proces</i>	97
9.4 <i>Opsamling</i>	99
10 Konklusion	101
11 Summary	103
Litteraturliste	106
Bilag	110
Bilag 1	111
Bilag 2	112
Bilag 3	113

Bilag 4	114
Bilag 5	114
Bilag 6	114
Bilag 7	114

1 Indledning

Dette speciale omhandler fysiske rammer i organisationer – også refereret til som arbejdspladsdesign – på baggrund af en spirende nysgerrighed over for betydningen af denne organisatoriske dimension, der til trods for at udgøre en håndgribelig samt væsentlig ressource, i store træk fremstår som et underbelyst felt teoretisk set og et uudnyttet potentiale inden for organisatorisk praksis generelt set.

I fabriksdesign er sammenhænge mellem arbejdsopgaver og arbejdspladsdesignet veletableret ud fra et effektivitetshensyn (Bakke 2007), mens arbejdspladsdesign i vidensintensive organisationer længe har været et uudforsket område i teori og praksis, med få undtagelser. I dansk sammenhæng er det vel nok mest velkendte forsøg på at involvere de fysiske rammer intentionelt i forsøget på at initiere og understøtte adfærd og arbejdsprocesser Lars Kolinds forandring af høreapparatvirksomheden Oticon fra hierarki til spaghettistruktur, blandt andet understøttet af en total forandring af de fysiske rammer. I de senere år har der ligeledes været et intensiveret fokus på arbejdspladsdesign, som dog ofte forekommer at være baseret på simplificerede forestillinger om kausale sammenhænge mellem fysiske rammer og adfærd uden nødvendige koblinger til organisationen i øvrigt. Samtidig har fejlslagne forsøg udvist tegn på en manglende respekt for betydningen af selve designprocessen og de centrale faktorer heri vedrørende en vellykket implementering af forandringer i de fysiske rammer.

Specialets hensigt er et studie af, hvordan vi kan forstå de fysiske rammers betydning for adfærd og handling i organisationer, samt med udgangspunkt i denne viden at undersøge, hvordan arbejdspladsdesignet kan involveres som et strategisk redskab i organisationer med henblik på at understøtte de fra ledelsens side ønskede adfærds- og arbejdsformer samt sociale processer. Ud fra ovenstående finder dette sted dels som en screening af litteraturen med henblik på at skabe et samlet overblik over og indsigt i feltets udvikling og nuværende status - dels et spadestik i virkeligheden ved en erfaringsbaseret undersøgelse af, hvorledes de fysiske rammer bevidst indtænkes som en komponent i forhold til at understøtte arbejdsprocesserne i en større dansk virksomhed, samt hvilke faktorer der fremstår afgørende i realiseringen heraf.

2 Problemfelt

Dette kapitel har til sigte at introducere læseren til det komplekse og differentierede emnefelt, fysiske strukturer i organisationer udgør samt at indskrænke emne og problemstilling forud for formuleringen af det styrende spørgsmål, der ønskes belyst og analyseret. Efter at have læst kapitlet er det hensigten, at læseren har fået indsigt i følgende områder:

- Hvorfra stammer inspirationen?
- Hvad udgør specialets genstandsfelt?
- Hvad er specialets styrende spørgsmål?
- Hvad afgrænser specialet sig til at omhandle?

Baggrunden for specialet samt valg af emne skal forstås med baggrund i flere aspekter. Som person, og som sociolog, har jeg først og fremmest en grundlæggende interesse for menneskers adfærd, interpersonelle relationer samt forholdet til vores omverden og designet af vores fysiske omgivelser. En interesse for det, vi tager for givet og som oftest skjuler dets eksistens i kraft af den umiddelbarhed, hvormed det fysiske rum fremstår. Selve min interesse for de fysiske rammer i organisationer tager sit udspring flere år tilbage, da jeg ad omveje og således lidt ved et tilfælde stødte på bogen ”Arbejdsrummet” af Karen Mosbech (2003), der alene med sin titel vakte min nysgerrighed ved antydningen af et organisationssociologisk relevant emne og en kobling af fysiske rammer og arbejdsliv. Efterfølgende har jeg beskæftiget mig med organisations- og arbejdsmiljøpsykologi samt organisationssociologi, hvilket har styrket og udviklet min indsigt i organisationsteori og forståelse af organisatoriske problemstillinger.

Det voksende indblik i organisationsteorien bød dog samtidig også på en tiltagende undren over den tilsyneladende udbredte ignorance overfor betydningen af de fysiske strukturer i organisationer. Dette medførte en konstatering af, at der generelt synes at fremstå en blind plet i forhold til emnet omkring de fysiske rammer inden for organisationsteorien. Dette skal ses i lyset af, at studiet af de fysiske rammers indvirkning på adfærd også i organisatorisk øjemed

har udviklet sig mere eller mindre sideløbende med flere konsoliderede faser inden for organisationsteorien, som det vil fremgå via screeningen af feltet i kapitel 5.

Med udgangspunkt i ovenstående står specialet som en viderebygning på dels en dyb interesse for emnet, dels en nysgerrig undren over emnets negligering i organisationsteoretiske lærebøger, og dels den teoretiske indsigt, som jeg har oparbejdet gennem mit studie. I det følgende introduceres og redegøres yderligere for det valgte genstandsfelt, som leder videre til specialets problemformulering, der vil udgøre omdrejningspunktet for den øvrige del af afhandlingen.

2.1 Fysiske rammer i organisationer

Emnet omhandlende de fysiske rammer i organisatorisk kontekst har rødder langt tilbage i organisationslitteraturen, men har, som det vil fremgå under kapitel 5, der omhandler screeningen af litteraturen, undertiden været underlagt interesse af varierende styrke op gennem forrige århundrede og frem til i dag. Samtidig indgår emnet i et tværfagligt spændingsfelt med referencer til flere forskellige professioner, herunder blandt andet ledelses- og organisationsteori, psykologi, sociologi, antropologi, design og arkitektur. På trods af disse faktorer, fremstår betydningen af fysiske rammer i organisatorisk kontekst og i organisationsteorien i særdeleshed dog som underbelyst (Bakke & Yttri 2003: 5; Hatch 1997: 242), hvilket afspejles i en relativt set marginal repræsentation i organisationslitteraturen.

Et af argumenterne bag valget af de fysiske rammer i organisationer som omdrejningspunkt for specialet er, at dette felt næst efter personaleomkostninger udgør den dyreste ressource i organisationer (Becker & Steele 1995: 3ff). Det anslås, at virksomheder i gennemsnit bruger 10 % af omkostningerne på fysiske faciliteter og samt 10 % på teknologi, hvormed det blandt andet er måden, hvorpå man anvender disse 20 % af omkostningerne, der har indflydelse på udbyttet af de 65 % af midlerne, man bruger på medarbejderne (Mosbech 2003: 7). Feltet forekommer dog ikke i tilsvarende grad at have opnået opmærksomhed i organisationsteorien som en væsentlig faktor i relation til, hvorledes organisationer fungerer, hvilket antyder, at der her eksisterer en mulighed for et hidtil uudnyttet potentiale i denne sammenhæng. Derimod

synes der at være en udbredt tendens til, at organisationer ofte opfattes og beskrives som kognitive enheder ud fra en mental orientering som den dominerende vinkel inden for ledelsesteorien. Ved at ignorere de materielle, fysiske aspekter af organisationer, har forskere i stedet fokuseret på blandt andet magt og forandring i organisationer uden at inddrage de rumlige, materielle aspekter som et strategisk instrument og som medskabende i forhold til disse fænomener (Pfeffer 1982: 257; Bakke & Yttri 2003: 5; Clegg et al. 2006: 9; Kampschroer et al. 2007: 119).

Et generelt kendetegn ved den sparsomme litteratur, der trods alt eksisterer vedrørende betydningen af de fysiske rammer i organisationer, er, at forsøg på at ændre måden, hvorpå en organisation fungerer, udelukkende med fokus på konventionelle elementer i det sociale system fremstår mangelfuld og ufuldstændig. Ifølge Steele kan baggrunden for det manglende fokus forklares med baggrund i, at der helt generelt eksisterer en manglende bevidsthed omkring de fysiske rammers indflydelse på vores adfærd og dagligliv i organisationer (Steele 1973: 5, 12ff), hvilket tillige udtrykkes i de nedenstående citater. Becker angiver i denne sammenhæng, at

”One reason norms, for example, may seem so much more significant than furniture arrangement is that we simply have not spent as much effort looking at how physical settings develop, or at how they help structure and influence social relations or developmental processes, as we have with a social product like a norm. If we spend as much effort trying to understand how our physical surroundings are created, and how they influence social relations, as we have with similar aspects of norms, we might begin to develop a deeper understanding of the role of physical settings in social and organizational life.”

(Becker 1981: 14)

Oplevelsen af et manglende fokus i organisationslitteraturen på den rolle, de fysiske omgivelser spiller i en given organisatorisk kontekst, understøttes flere andre steder i litteraturen inden for området (Becker 1981; Gustafsson 2006; Hatch 1997; Clegg et al. 2006; Chanlat 2006), hvor det blandt andet påpeges, at en sammenhængende teoretisk

forståelsesramme synes at være ikke eksisterende (Gustafsson 2006: 221). Generelt kan det derfor siges, at der, når feltet angående de fysiske rammers betydning i en organisatorisk kontekst undersøges i dybden, fremstår et uklart billede af emnet i faglitteraturen såvel som blandt forskningsresultater her indenfor (Hansen 2007: 3). Denne vurdering understøttes ved følgende citat:

”All organisations exists within the boundaries of physical space; they are embodied in artefacts as well as in the actions of people. (...) The relationship between the organisation and the physical space is evident, yet it has been left unquestioned in the organisational literature.”

(Gustafsson 2006: 221)

De fysiske rammer beskrives således som et i vid udstrækning overset, men ikke desto mindre centralt aspekt i organisatorisk øjemed. Franklin D. Becker berører problemstillingen i det følgende citat, hvori han fremhæver en af årsagerne bag det manglende fokus:

”Our conception of the physical environment is constrained by its concreteness, its apparent literalness. Because we can touch, smell, and see our physical surroundings in a way that we cannot apprehend social structure, we tend to construe the physical environment in a narrower, more static, and less significant way than we do the social environment.”

(Becker 1981: 14)

En af årsagerne til, at de fysiske omgivelser har unddraget sig interessen blandt andre hos organisationsteoretikere synes at altså at være, at de materielle rammer, der omgiver os fremstår så ligetil og åbenlyse, at de forekommer uden for interesse. Helt grundlæggende synes det dog svært at argumentere mod den umiddelbare effekt af måden, vi indretter os på, fordi *”(...) after all, people do not walk through partitions or shout through walls, so one might say that the effects of partitions and walls are clear.”* (Pfeffer 1982: 260). Designet af de fysiske rammer udgør således en vigtig såvel som allestedsnærværende faktor. En anden

årsag til den mangelfulde bevidsthed i organisationsteorien omkring tilstedeværelsen og betydningen af de fysiske rammer i organisationer, beskriver Becker ud fra det faktum, at designet heraf ofte i praksis lægges i hænderne på arkitekter og indretningsarkitekter og således befinder sig uden for organisationsanalysens traditionelle område (Becker 1981: 8ff; Pfeffer 1982: 260). Dette synes, nærmest i modsætning til ovennævnte forhold inden for organisationsteorien, at medføre en ufuldstændig håndtering med ”modsat fortegn”, idet disse faggrupper ofte alene fokuserer på designaspekter uden omtanke for adfærd og meningsskabelse i relation hertil. Således refererer Bugni & Smith (2002) følgende episode, der angiver problematikken set i forhold til designprofessionerne:

”At a recent roundtable discussion on space planning and workplace trends the featured speaker was a prominent interior designer for one of the world’s largest furniture manufacturers. During the presentation, the designer made a statement which in our minds signifies what is wrong with contemporary architectural theory and practice, ”Our space planning approach concerns itself with facility and human performance measures... however, excluded from our analysis are factors such as behavior and meaning.” When an audience member asked why his firm’s approach excluded these two factors, the speaker replied, ”Behavior and meaning are too difficult to study.””

(Bugni & Smith 2002: 2)

De ovennævnte to diametralt forskellige tilgange eller perspektiver på betydningen og designet af fysiske rammer i organisationer frembringer et skisma mellem to modsatrettede poler inden for selve feltet vedrørende arbejdspladsdesign, som vil blive omtalt yderligere i senere afsnit. Set i lyset af et historisk betinget relativt lavt fokus på emnet, ses der dog at være en generelt stigende bevidsthed omkring det faktum, at de fysiske omgivelser har væsentlig betydning for blandt andet vores adfærd, interaktion og sociale relationer, hvilket ligeledes gør sig gældende i arbejdsmæssig og organisatorisk sammenhæng (Becker 1981: vi, 1; Hatch 1997: 242; Mosbech 2003: 6f, 14).

Rammebetingelserne, der i disse år former det organisatoriske landskab, og som vil blive diskuteret nærmere i afsnit 5.5.1, er under hastig forandring i disse år, hvilket har indflydelse på måden, hvorpå organisationer struktureres og udvikles med henblik på at bevare deres eksistens. Når aspekter som arbejdsprocesser, organisationsstrukturer og den anvendte IKT¹ er under forandring, er det opfattelsen, at også de fysiske rammer som en del af den større helhed og organisatoriske kontekst må revurderes og forandres i overensstemmelse hermed (Chan et al. 2007: 6).

Sammenfattende er specialets overordnede formål på baggrund af ovenstående at skabe et billede, der søger at samle trådene i et differentieret og bredtfaavnende felt, samt i forbindelse hermed at yde et bidrag til diskursen inden for arbejdspladsdesign i vidensintensive organisationer. Sidstnævnte sker via et integreret perspektiv at undersøge de fysiske rammers potentiale for at indgå som et strategisk instrument med henblik på at fremme adfærd, handling og processer, der understøtter indfrielsen af organisatoriske målsætninger.

I forlængelse af ovenstående har jeg valgt dels at foretage en screening af emnelitteraturen som en historisk gennemgang med et udvidet fokus på feltets udvikling gennem de sidste ti år med henblik på at afdække state-of-the-art. Derudover har jeg valgt at uddybe og nuancere specialet ved at indkredse erfaringer med implementering af arbejdspladsdesign i en større dansk virksomhed. Dette sker med henblik på at få indsigt i de hensigter og visioner, der ud fra et ledelsesperspektiv ligger til grund for udviklingen af nye fysiske kontoromgivelser, samt hvilke faktorer der kan identificeres som værende af central betydning for at optimere resultaterne i forbindelse med forandringer i de fysiske omgivelser. Således vil specialet antage form som en toleddet afhandling, hvori hovedkomponenterne udgøres dels af en historisk fortolkning med udgangspunkt i en screening af litteraturen, dels en analyse med afsæt i det empiriske datagrundlag og erfaringer i KMD inde for anvendelsen af arbejdspladsdesign i understøttelsen af arbejdsprocesser.

¹ Informations- og kommunikationsteknologi.

2.2 Problemformulering

Specialet vil som indikeret i det ovenstående dels være baseret på et teoretisk fundament, dels være baseret på en case, der vil udgøre omdrejningspunktet for analysedelen. Casen baseres på KMD² og udviklingen af deres nye domicil på havnefronten i Aalborg, hvorfor en yderligere beskrivelse af KMD såvel som deres arbejdspladsdesign vil være at finde i kapitel 7. Formålet med denne opbygning er skabe grundlag for at specialets teoretiske komponenter kombineres med kvalitativt, empirisk indsamlet datamateriale, med henblik på at opnå et nuanceret grundlag for besvarelsen af problemformuleringen.

I specialet sigtes der i forlængelse af ovenstående mod at svare på følgende overordnede spørgsmål:

Hvilken betydning har de fysiske rammer for adfærd og handling i organisationer, og hvorledes kan de på baggrund heraf indgå som et strategisk redskab med henblik på at fremme arbejdsprocesser i organisationer?

I relation til spørgsmålsformuleringen skal det præciseres, at betegnelsen *strategisk* refererer til netop det at arbejde bevidst og intentionelt på ledelsesniveau med inddragelsen af de fysiske rammer i relation til indfrielsen af et givent mål. Tilføjelsen af ordet er således valgt, da det vurderes som centralt med henblik på at understrege specialets fokus på betydningen af netop den intentionelle tilgang til arbejdet med de fysiske rammer.

2.3 Afgrænsning

Specialets afgrænsning indgår med det formål at skabe klarhed omkring de inde- og udeladte aspekter, der er meddefinerende for den ramme og spændvidde, specialet udspiller sig inden for. Afgrænsningen belyser således nogle af de valg, der er foretaget i relation til fokusområder i forbindelse med udarbejdelsen af specialet.

² Casen refererer alene til KMD's afdeling i Aalborg, hvilket således vil være underforstået i brugen af navnet KMD i langt de fleste tilfælde. Henviser det til KMD organisationen generelt, vil dette fremgå af sammenhængen.

For det første gør det sig gældende, at specialet afgrænses til at omhandle vidensintensive organisationer, hvilket medfører, at der tages udgangspunkt i organisationer, der hovedsageligt opererer i kontorbaserede fysiske omgivelser. Dette er blandt andet valgt med baggrund i, at hoveddelen af den litteratur, der danner grundlag for specialet, omhandler sådanne organisationstyper. Ud fra et ønske om at behandle teorien retvisende og sagligt korrekt vil vidensintensive, kontorbaserede organisationer derfor også udgøre fokusområdet i nærværende sammenhæng.

Specialet tager udgangspunkt i et ledelsesperspektiv, hvilket primært kan henføres til det faktum, at ansvaret for planlagte forandringsprocesser³ samt definering af visioner, målsætninger og strategier skal findes på dette organisatoriske niveau. Hvilke implikationer dette har for specialet og dets konklusioner vil blive diskuteret nærmere i kapitlet Metode del II.

Endvidere afgrænser specialet sig fra at fokusere på betydningen af den del af de fysiske rammer, der relaterer sig til de mere tekniske aspekter i det fysiske arbejdsmiljø såsom indvirkningen af lys-, lyd-, støj- og temperaturvariable samt ergonomiske aspekter. Dermed er bekendtgørelser, direktiver og ISO-standarder (Dansk Standard 2005) for det fysiske arbejdsmiljø ikke en del af specialets fokus. Derimod anlægges et bredere perspektiv på arbejdet med de fysiske rammer som en central del af organisationen, hvor der fokuseres på arbejdspladsdesignets potentiale som understøttende faktor for organisationers funktion gennem en facilitering af adfærd og sociale processer, der kan medvirke til at fremme indfrielsen af organisatoriske målsætninger. Et sådant perspektiv bygger på forståelsen af de fysiske rammer som værende enten hæmmende eller fremmende for bestemte processer, hvilket understreger deres betydning for den organisatoriske effektivitet.

I forhold til selve screeningen har der været foretaget en afgrænsning i forhold valg af litteratur med henblik på at skabe en kobling mellem de fysiske rammer og adfærd og sociale processer i organisationer. Dette har i praksis betydet, at der er foretaget en skarp afgrænsning

³ I dette tilfælde udvikling og implementering af nye fysiske rammer i KMD. Specialet udgør dog ikke et studie heraf, men

fra punkter, der for sagens vedkommende vurderes irrelevant, samtidig med at screeningen har bibeholdt en vis bredde under hensyntagen til feltets kompleksitet. Casematerialet i specialet er afgrænset til at omfatte en enkelt case, hvilket har sin baggrund i en konkret vurdering af faktorer som tid og ressourcer til rådighed samt mulighed for at skabe acces til data. Valget af KMD som case er blandt andet truffet i samråd med professor i Arkitektur og Design ved Aalborg Universitet, Ole B. Jensen, og bygger hovedsageligt på et kriterium om, at casen så vidt muligt skulle være illustrativ for emnet vedrørende strategisk brug af fysiske rammer som en facilitering af adfærd og arbejdsprocesser i organisationer.

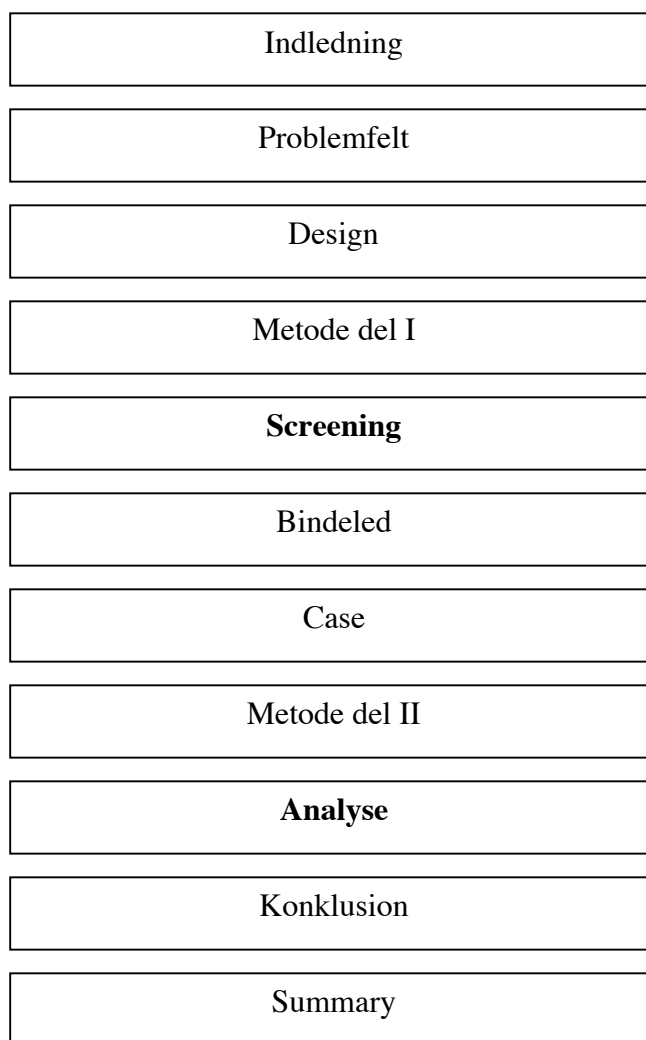
3 Design

Dette kapitel har til sigte at give læseren den ønskede indsigt i grundlaget for specialets opbygning samt de enkelte kapitlers indbyrdes sammenhænge, med det ønske at skabe et overblik over specialets enkelte delelementer og den samlede helhed, disse udgør.

Specialet opbygning er udformet med tanke på at skabe progressivitet og en flydende udvikling og fordybelse gennem forløbet af de enkelte kapitler og afsnit, med henblik på at læseren gradvist tilegner sig en større forståelse omkring emnet og indsigt i det styrende spørgsmål. Med det sigte at skabe at skabe den bedst mulige flydende overgang mellem de enkelte kapitler såvel som afsnit, er det forsøgt at indkorporere koblinger herimellem hvor dette har syntes formålstjenstligt såvel som kapitelindledninger. Sidstnævnte har til formål at give læseren et kort oprids af formålet med det enkelte kapitel med henblik på at understøtte læsningen samt bibringe læseren et overblik over relevansen af de enkelte elementer i specialet og indholdet heri. Derudover har jeg bevidst søgt at inddrage illustrative fotos samt citater med henblik på at supplere og nuancere teksten. Endvidere inddrages sammenfatninger undervejs hvor det vurderes at være nyttigt ud fra en overbevisning om, at enkelte sammenfatninger undervejs kan være hjælpsomt for læseren, mens for mange kan være et irritationsmoment. Der tilstræbes derfor at skabe en vis balance herimellem.

3.1 Struktur

Specialets struktur udfolder sig som det fremgår i nedenstående figur. Formålet med at præsentere denne oversigt er at hjælpe læseren med at skabe sig et billede af den form, hvorefter specialet er konstrueret. Derudover bygger formen på ønsket om at skabe en logisk fremgangsmåde gennem en naturlig overgang mellem de forskellige kapitler, således at der skabes den bedst mulige oplevelse af naturlige koblinger og progression gennem specialets forløb. Specialets opbygning kan ses i nedenstående figur:

Figur 1

Med henblik på at undersøge de fysiske rammers betydning for adfærd og handling i organisationer samt hvorledes de kan indgå som et strategisk redskab i facilitering heraf, vil specialet tage udgangspunkt dels i en historisk funderet screening af litteratur og teori, dels en analyse af det empiriske casemateriale med henblik på at opnå en yderligere indsigt i hvordan de fysiske rammer kan involveres i understøttelsen af arbejdsprocesser baseret på KMD's erfaringer hermed. Specialets opbygning og formål kan således med udgangspunkt i ovenstående figur anskues som todelt eller toledet, hvilket er illustreret via den fremhævede tekst i ovenstående figur; for det første at skabe indsigt i og forståelse for udviklingen inden for fysiske rammer i organisationer set i relation til udviklingen inden for det øvrige organisationsteoretiske felt gennem en screening af litteratur, der vedrører ovennævnte.

Foruden at bidrage med en historisk ramme har dette kapitel tillige til hensigt at samle trådene i et generelt diversificeret felt, der kun repræsenteres i organisationslitteraturen i varierende omfang, med henblik på at understøtte besvarelsen af det styrende spørgsmål. For det andet har analysen af casen som nævnt ovenfor til sigte at skabe en kobling fra teori til empiri, hvilket giver mulighed for at skabe en erfaringsbaseret nuancering af centrale aspekter med betydning for besvarelsen af det styrende spørgsmål.

Argumentet for denne tilgang bygger på det faktum, at emnet vedrørende fysiske rammer i organisationer som tidligere påpeget i det store hele udgør en organisationsteoretisk "blackbox." Et felt, hvor kun fragmenter bryder frem hist og pist, men hvor det generelle billede er usammenhængende og viden må hentes fra et bredt felt af professioner og retninger med varierende fokusområder. Grundet feltets ukonsoliderede beskaffenhed ses en hypotetisk-deduktiv tilgang at være udelukket i tilgangen til feltet. Dette betyder, at casen med reference til screeningen og de centrale aspekter, der fremstår i forbindelse hermed set i relation til problemformuleringen, analyseres ud fra en åben og pragmatisk tilgang til de empiriske data og de indsigter, dette bringer, hvormed specialet i højere grad kan karakteriseres ved en induktiv-deduktiv tilgang til genstandsfeltet. Det fremgår ligeledes af figuren, at specialet ikke er skåret over den konventionelle skabelon bestående af problem – metode – teori – analyse – konklusion som værende hovedkomponenter opstillet i stringent rækkefølge. Dette beror på et bevidst valg, hvor designet i stedet er opbygget med henblik på at bevare en troværdighed og loyalitet overfor den reelle proces, der ligger bag specialets tilblivelse, og som således i hovedtrækkene afspejles i designet. En yderligere indføring i metodiske overvejelser og argumenter vedrørende tilgang til genstandsfeltet vil være at finde i det umiddelbart nedenstående metodekapitel del I.

3.2 Læsevejledning

Som antydnet ovenfor lægger specialets opbygning op til at skulle læses med progression fra ende til anden ud fra forsøget på at skabe en indbygget logisk sammenhæng mellem de enkelte dele.

Specialets afsæt såvel som omdrejningspunkt skal findes i selve *problemfeltet*, der indkranser det egentlige fokus for afhandlingen gennem problemformuleringen. *Designet* for specialet er skitsureret med det formål at give læseren et overblik over helheden såvel som de enkelte dele, og danner således en ramme om selve layoutet. *Metodekapitlerne* præsenterer dels de metodisk relaterede overvejelser og handlinger, der ligger bag udarbejdelsen af specialet samt valg af teori, dels refleksioner over tilgangen til genstandsfeltet og casen, hvilket vil være at finde respektivt i de to kapitler umiddelbart i relation til de to hovedafsnit. Specialets hoveddel består af dels en historisk funderet screening af litteraturen inden for emnefeltet, dels den efterfølgende analyse med udgangspunkt i KMD's erfaringer inden for brugen af de fysiske rammer som understøttelse af arbejdsprocesser i organisationen. *Screeningen* har, med den sparsomme og adspredte litteratur inden for emnet in mente, til formål at skabe et grundigt overblik over de væsentlige bidrag relevante for sagens nærmere sammenhæng. På grund af feltets usammenhængende karakter vil screeningen forme sig som et buket af forskellige teoretiske bidrag og studier med relevans for besvarelsen af det styrende spørgsmål. Screeningen spiller en central rolle i skabelsen af det overordnede billede, som specialet udgør, idet denne del søger at kombinere væsentlige bidrag inden for studier af de fysiske rammer og arbejdspladsdesign med sideløbende epoker inden for organisationsteorien generelt i en historisk rammesætning. Formålet er på denne baggrund at kunne skabe en velfunderet forståelse af den historiske basis for feltets position i dag, også kaldet state-of-the-art, og de samfundsmæssige, økonomiske og teknologiske forhold, hvorunder feltet har udviklet sig. Samtidig søger screeningen at afdække betydningen af de fysiske rammer for adfærd og handling i organisationer, hvilket medvirker til at definere holdepunkter for den efterfølgende analyse. *Bindeleddet*, der er tilføjet med henblik på at koble de to hoveddele sammen, er skabt ud fra tanken om en tragt, der har til hensigt at skabe en overgang fra screening til analyse af casen ud fra en opsummering af de central aspekter, der ud fra screeningen skaber nogle holdepunkter for analysen af casen. *Casebeskrivelsen* er inddraget med det sigte at bidrage med et kortfattet overblik over den organisation, der udgør casen i dette speciale samt argumenter for valget af netop denne case. Samtidig præsenteres casen på baggrund af ideen om, at det vil være nyttigt at have en forudgående indsigt i casen forud for analysens påbegyndelse. *Analysen* vil ses at trække tråde til dele af indholdet i screeningsafsnittet baseret på udvalgte holdepunkter, der fremstår centrale for besvarelsen af det styrende spørgsmål samt

være opbygget med udgangspunkt at skabe en løbende kobling mellem screeningslitteraturen og det empiriske materiale. Derudover vil analysen tage udgangspunkt i den konkrete tilgang og de konkrete erfaringer, der knytter sig til KMD's udvikling og implementering af nye fysiske rammer i organisationen, hvortil de teoretiske bidrag, der indgår i analysen skal ses som komplimenterende bidrag for analysens område. Koblingen mellem screening og empiri er valgt med henblik på at benytte empiriens potentiale for at nuancere det samlede billede og skabe et unikt indblik i KMD's erfaringsgrundlag inden for strategisk anvendelse af arbejdspladsdesign. Herved tilsigtes det at skabe det dynamiske samspil og den dybde, der ønskes for at skabe det tilsigtede niveau i analysen. *Konklusionen* har til formål at samle op på de vigtigste indsigter og forståelser vedrørende emnet, der fremstår i forbindelse med analysen især. Endeligt udgør det engelske *summary* en formalitet, der skal sikre fremmedsprogede muligheden for at opnå en kortfattet indførelse i specialets problemstilling samt konklusioner.

4 Metode del I

Følgende kapitel omhandler metodiske overvejelser, der ses at være generelle for specialets udarbejdelse som helhed samt de overvejelser, der mere specifikt knytter sig til udarbejdelsen af screeningskapitlet, hvilket blandt andet indbefatter blandt andet argumentation for valg og brug af teori i forbindelse hermed. Kapitlet sigter således mod at give læseren en indsigt i de tanker og valg, der udgør grundlaget for specialets udarbejdelse.

4.1 Tilgang til genstandsfeltet

I specialet lægges der vægt på de fysiske rammer som et fænomen, der underkastes en nærmere analyse inden for en organisationsteoretisk kontekst. I forbindelse hermed er der valgt et casestyret udgangspunkt, hvilket indebærer at teoretiske bidrag i specialet hovedsageligt vælges på baggrund af deres relevans for besvarelsen af problemformuleringen. Valget af denne tilgang til genstandsfeltet involverer i dette tilfælde ligeledes en pragmatisk tilgang i videnskabsteoretisk øjemed, der dog overordnet set bygger på et konstruktivistisk perspektiv, hvilket er i overensstemmelse med de teoretiske bidrag og grundlæggende antagelser, specialet baseres på. Som nævnt i forbindelse med argumentation for projektdesignet i det ovenstående, har udarbejdelsen af specialet grundlæggende været præget af en åben og pragmatisk tilgang til feltet. Argumentet herfor skal findes i emnets specifikke karakter som relativt ubeskrevet blad i sammenligning med mere velkonsoliderede felter som ergonomi og tekniske variable, hvormed en induktiv-deduktiv tilgang, synes velegnet til at karakterisere processen som helhed.

Grundet feltets ukonsoliderede karakter har selve vidensindsamlingsprocessen haft præg af en adaptiv, søgende proces ud fra en grundig men bredspektret afsøgning af emneområdet. Dette har blandt andet involveret litteratursøgning ved hjælp af referencelister og biblioteksdata-baser, samtidig med at søgning af artikler i elektroniske tidsskrifter gennem søgemaskinen Aalborg har udgjort en væsentlig del af søgeprocessen. I denne sammenhæng har især de videnskabelige artikeldatabaser JSTOR, Scopus samt Google Scholar vist sig at være nyttige for søgning på artikeltekster relevante for specialets specifikke emneområde.

Samtidig har jeg hovedsageligt gennem telefonisk kontakt gjort brug af viden fra fagpersoner med formodet indsigt i feltet og en finger på pulsen, hvilket blandt andet vedrører Karen Mosbech, direktør for Københavns Ejendomme og forfatter til bogen Arbejdsrummet, samt relevante personer⁴ på studiet for Arkitektur og Design ved Aalborg Universitet. Kontakten til disse, i særdeleshed Karen Mosbech og Ole B. Jensen, har været hjælpsom særligt i startfasen med henblik på at få afdækket relevante trends inden for feltet.

Endvidere er forståelsen af arbejde i sig selv samt de fysiske rammers rolle i organisatorisk sammenhæng baseret på et helhedssyn og procesperspektiv. Et helhedssyn der indikerer, at organisation, indretning og teknologi bør opfattes som et dynamisk samspil og følgelig afstemmes i forhold til hinanden med henblik på at skabe balance mellem de enkelte elementer. Procesperspektivet angiver, at arbejdsprocesser løbende udvikles og forandres samt at arbejdet med arbejdspladsdesignet som følge heraf udgør et kontinuerligt og dynamisk foretagende. Hermed understreges den dynamiske natur i udviklingen af arbejdspladsdesignet, hvilket lægger op til at involvere de fysiske rammer strategisk i understøttelsen af adfærd og organisatoriske processer i overensstemmelse med organisatoriske og teknologiske faktorer.

For specialet som helhed gælder, at dette er opbygget ud fra en reaktiv såvel som proaktiv tilgang. Den reaktive del består således i indsamlingen af det empiriske datamateriale, litteraturscreeningen samt den dertil hørende klarlægning af teoretiske bidrag, studier og retninger inden for feltet, mens det proaktive islet så at sige bygger videre herpå og i højere grad ses at komme til udtryk gennem analysen og konklusionen i form af proaktive anvisninger og refleksioner.

4.2 Valg af teori

Specialet vil som tidligere beskrevet været baseret på en buket af teoretiske og videnskabelige bidrag, der samlet set medvirker til at skabe et billede af emnet i et historisk perspektiv såvel som hvilke perspektiver, der er bannerførende i anvendelsen af arbejdspladsdesign i dag. Valg og kombinerings af de forskellige bidrag er foretaget ud fra et generelt ønske om at kunne

⁴ Professor Ole B Jensen, lektor Mary-Ann Knudsen og lektor Claus Kristensen.

skabe de ønskede nuancer i specialet som helhed, samt i screeningen og analysen af casen i særdeleshed. Denne sammensætning har ligeledes sin årsag i, at der ikke eksisterer en solid og sammenhængende teoretisk ramme vedrørende betydningen af fysiske rammer i organisatorisk sammenhæng, og i særdeleshed ikke vedrørende strategisk anvendelse heraf. Særligt sidstnævnte fremstår, med få undtagelser, som en relativ nyfundet disciplin inden for organisatorisk praksis. Dette medfører tillige, at størstedelen af de teoretiske bidrag, der omhandler en strategisk kobling af de fysiske rammer til den øvrige organisation, er af nyere dato, navnlig med udspring i det sidste årti.

En yderligere central pointe vedrørende udvælgelsen af teoretiske bidrag relaterer sig til det geografiske og kulturelle ophav, der knytter sig til de enkelte teorier. Litteraturen, der ligger til grund for specialet, er i udbredt grad engelsk-amerikansk i dets oprindelse, mens bidrag af dansk/nordisk ligeledes finder anvendelse. Brugen af især amerikansk funderet litteratur indebærer en række nationale forskelle kulturelt og organisatorisk set i forhold til en dansk kontekst, der som en naturlig følge heraf må lede til kritiske overvejelser, som vil blive diskuteret i det nedenstående.

4.3 Kritiske refleksioner over teori

Som anført i det ovenstående, vurderes det som centralt at være opmærksom og reflektere over mulige implikationer i forbindelse med anvendelsen af litteratur, der bygger på et amerikansk fundament og de organisatorisk forhold og kulturer, der kan ses at være kendetegnende herfor. Dette bygger på, at amerikanske forhold på flere områder må ses at adskille sig fra en dansk/nordisk kontekst, hvilket indebærer, at der må arbejdes ud fra visse forbehold vedrørende koblinger mellem teori med afsæt i amerikanske virksomheder og danske organisatoriske kontekster. Kritiske refleksioner i forhold hertil er konsekvensen af en overbevisning om, at overføring og implementering af teoretiske elementer fra amerikanske til danske rammer ikke bør foregå fuldkommen ukritisk.

De nævnte variationer af relevans for nærværende sammenhæng angår for det første forskelle i den gennemsnitlige organisationsstørrelse, bygningstyper samt gennemsnitlige

kontorstørrelser. Hvad angår selve organisationsstørrelsen, ses der her væsentlige forskelle imellem danske og amerikanske forhold, da en stor organisation under danske forhold i mange tilfælde refererer til 2000-3000 medarbejdere, mens en stor organisation i amerikansk målestok kan henvise til 150.000 – 200.000 medarbejdere. Dette medfører, at selv enkelte afdelinger i amerikanske organisationer kan beskæftige flere mennesker end en større dansk organisation samlet set. Samtidig kan organisationsstørrelse alt andet lige forventes at have nogen betydning for mængden af økonomiske såvel som personalemæssige ressourcer, der er villighed til og mulighed for at afsætte til udviklingen af de fysiske rammer i organisationen.

Derudover kan der identificeres forskelle i lovgivning, regulativer og traditioner på arbejdsmarkedet, der blandt andet vedrører medarbejderinvolvering og forskelle i organisationskulturer. Især medarbejderinvolvering vil i dette speciale indtage en fremtrædende betydning i diskussionen af nye fysiske rammers implementering i organisationer med henblik på at inddrage medarbejderperspektiver i designprocessen samt skabe grundlag for en vellykket forandringsproces. Denne tradition i dansk/nordisk sammenhæng kan ses som værende en konsekvens af en kultur med tradition for demokratiske værdier på arbejdspladsen med ringe statusforskelle og vægt på samarbejde (Bakke 2007: 36). Søgningen på litteratur inklusive tidsskriftsartikler har tydeliggjort eksistensen af en overvægt af engelsk-amerikansk forskning og inden for fysiske rammer i organisationer og arbejdspladsdesign. Samtidig eksisterer der kun et delvist dækkende og relativt nyetableret udbud af litteratur fra en dansk/nordisk kontekst, hvilket samlet set medfører, at inddragelse af litteratur med engelsk-amerikansk ophav anses som en nødvendighed særligt i screeningen, hvorfor bevidsthed omkring forskellene og forbehold også bliver væsentligt.

4.4 Tilgang til screening

I selve udarbejdelsen af screeningskapitlet har der som udgangspunkt været mulighed for flere forskellige tilgange til selve opbygning og forløbet heraf. Med udgangspunkt i ønsket om at skabe et historisk overblik over sammenhænge mellem organisationsteori og design af fysiske rammer i organisationer har jeg valgt en kronologisk rækkefølge i fremstillingen, hvori relevante trends med reference til de enkelte organisationsteoretiske epoker indgår. En anden

mulig tilgang kunne være i højere grad at koncentrere teksten omkring relevante tendenser som det primære med mindre stringens overfor selve det kronologiske aspekt. Begge tilgange har sine fordele og ulemper, idet en hvilken som helst af dem vil indebære en udfordring i forhold til at skabe en flydende fremstilling, der tager højde for det historiske omrids såvel som for de centrale tendenser, teoretikere og forløbsmæssige sammenhænge. Jeg har valgt den gældende opbygning ud fra en vurdering af, at denne bidrager positivt med henblik på at give læseren dels en indsigt i feltets udvikling over tid som grundlag for state-of-the art, dels en forståelse for de centrale forskningsmæssige og teoretiske bidrag, der definerer feltet. Det er således valget af denne tilgang, der vil være guidende for forløbet af det følgende kapitel.

5 Screening af litteraturen vedrørende fysiske rammer i organisationer

Som konsekvens af en generel mangel på en sammenhængende teoretisk forståelsesramme har jeg fundet det fordelagtigt at inddrage en screening af litteraturen og udviklingen inden for emnet omkring de fysiske rammer i organisationer. Dette har til hensigt at skabe overblik over samt at udvide indsigten i, hvorledes dette felt har udviklet sig siden begyndelsen af det 20. århundrede. Hermed skabes der grundlag for en dybere forståelse af, hvilke tendenser og teoretiske elementer feltet bygger på, idet udviklingen af de organisationsteoretiske traditioner ses som en progressiv proces, hvor den enkelte tradition bygger videre på og til dels inkorporerer elementer af den forudgående retning. Hensigten er, at der via denne tilgang skabes indsigt i, hvad der danner baggrund for arbejdet og trenden inden for arbejdspladsdesign i dag, som ligeledes vil blive diskuteret som en afsluttende del af screeningen. Det er min overbevisning, at der ved at inddrage et sådant review skabes det rette fundament for specialet, da et historisk perspektiv udvider horisonten og skaber sammenhæng i de brudstykker af viden, der fremstår i kølvandet på en eksplorativ indlæsning i emnet.

Den følgende screening baseres endvidere på opfattelsen af, at videns- og idéudvikling inden for arbejdspladsdesign og organisationsteori, i lighed med øvrige socialvidenskaber, skal opfattes som et produkt frem for end en opdagelse. Antagelsen om at viden produceres, bygger på den præmis, at ingen viden skabes og reproduceres isoleret fra de forhold, hvorunder den opstår, hvilket lægger op til at skabe klarhed om den definerende kontekst, idet denne vil have betydning for produktet (Hollway 1991: 1ff). I nærværende sammenhæng har dette især relevans, idet udviklingen inden for studiet af de fysiske rammer i organisationer i store træk ses følge og delvist indskrive sig i organisationsteoriens epoker i løbet af en periode på de seneste omtrent 100 år.

Den følgende præsentation af screeningen vil således være opbygget med inspiration i denne betragtning. Dette sker ud fra ønsket om at skabe overblik over feltet og dets udvikling under henvisning til flere af de fremtrædende epoker i et organisationsteoretisk perspektiv.

Endvidere vil der i følgende afsnit sigtes mod at skabe klarhed over fokusområder, centrale bidrag samt periodemæssige udsving i interessen og aktiviteten inden for feltet, hvilket samlet set til formål at skabe en kontekstuel ramme omkring specialet i dets helhed.

5.1 Scientific Management – Organisering og effektivisering

Interessen for de fysiske rammers indflydelse på menneskelig aktivitet inden for organisationsstudier kan helt grundlæggende føres tilbage til begyndelsen af 1900-tallet, hvor scientific management og klassiske ledelsesteorier vandt indflydelse på arbejdsdesignet og arbejdsledelsen. Periodemæssigt var det tid en, hvor industrialiseringen for alvor tog fart med blandt andet store sociale og politiske konflikter til følge, hvilket nødvendiggjorde reformer og reorganisering inden for mange af samfundets sfærer. Af relevans i nærværende sammenhæng er det faktum, at konkurrencen i erhvervslivet blev hårdere, hvilket pressede de større virksomheder mod at efterstræbe øget effektivitet i produktionen (Bakka & Fivelsdal 2002: 1f). Det ubestridt mest velkendte og vigtigste eksempel herpå er den industrielle reformbevægelse scientific management også benævnt som taylorisme efter foregangsmanden F. W. Taylor (Etzioni 1987: 37). Denne tilgang var et symbol på tidsånden og den rationaliseringstendens, der kendetegnede de industrialiserede samfund i denne periode, hvilket ligeledes medfører, at havde det ikke været for Taylor, ville lignende tiltag alligevel have fundet sted. Ændringer i praksis havde allerede fanget an, hvorved Taylors bidrag kan beskrives som det ”videnskabelige” rationale for de spirende forandringer gennem hans påstand om at arbejdet kunne kontrolleres ved hjælp af ”the rule of fact and law” (Hollway 1991: 18; Bakka & Fivelsdal 2002: 4). Situationen kan beskrives ved følgende citat:

”Put another way, it means that Taylorism was not a set of ideas emanating simply from the mind of a great or innovative thinker. It was part of the wider historical processes which moved industrialization along the road of new management systems whose primary purpose was the control of the labour proces”

(Hollway 1991: 18)

Således kan industrialiseringens konsekvenser ses at forme grundlaget for udvikling af ledelsesdisciplinen, idet frembruddet af større fabrikker og en stigende brug af produktionsmaskineri nødvendiggjorde en langt mere udpræget arbejdsdeling og hierarkisk autoritetsstruktur. Fabrikernes voksende størrelse medførte, at de tidligere uformelle relationer til virksomhedsejeren blev umuliggjorte, samtidig med at bureaukratiske procedurer og organisationsformer blev indført (Hollway 1991: 18; Etzioni 1972: 35).

Mere snævert defineret refererer scientific management således til F.W. Taylors principper om ”videnskabelig virksomhedsledelse” under industrialiseringen i starten af 1900-tallet. Målet var via videnskabelig metode at finde frem til den mest effektive måde, hvorpå man kunne øge produktiviteten og eliminere spild i forbindelse med urentable arbejdsprocesser, hvilket skete gennem en stringent minutiøs kontrol hermed (Bakka & Fivelsdal 2002: 1ff; Hollway 1991: 13ff). Fabriksarbejdet var domineret af samlebåndsproduktion muliggjort gennem de massive teknologiske landvindinger kendetegnende for den omtalte periode.



Kilde:

http://3.bp.blogspot.com/_PDTtoO2AIGVQ/RtcLF0pZsMI/AAAAAAAAA60/Vfgz9Fz2kzc/s400/taylorism.jpg

De ansatte blev anset som et simpelt produktionsinstrument, reduceret til alene at udgøre et halv-automatisk biologisk vedhæng til maskineriet og alene motiveret for arbejdet ud fra

ønsket om at opnå økonomiske belønninger (Bakka & Fivelsdal 2002: 6; Hollway 1991: 19, 24; Etzioni 1972: 35ff). I denne forbindelse ansås medarbejderne ud fra en mekanisk tankegang som værende enten effektive eller ineffektive, og de fysiske arbejdsomgivelser blev, på lige fod med arbejdsprocesserne, standardiseret og effektiviseret (Montana 1993 in Bugni & Smith 2002; Hollway 1991: 13ff, 24ff), samtidig med at den hierarkiske organisering kan antages at have efterladt et udvidet spillerum for symbolske udøvelser af status og magt i udformningen af de fysiske omgivelser.

Hensigten bag scientific management var fremgang i såvel produktion og profit ved at finde frem til "the one best way" for organisering og arbejdsudførelse, og de nye produktions- og organiseringsformer medførte da også en voldsom stigning i produktiviteten. Det er dog ligeledes en væsentlig pointe, at tilgangen tillige behæftes med store tab blandt andet i form af modvillighed og fremmedgørelse blandt de ansatte på fabrikkerne, idet scientific management tenderer mod en eliminering af den enkelte medarbejders personlighed, rettigheder og velvære i arbejdssammenhæng (Hollway 1991: 19; Hatch 1997: 30f). Det vil sige, at selvom indførelsen af de tayloristiske principper, herunder udviklingen af maskinbureaukratiet og det mekaniske menneskesyn, formåede at øge produktiviteten, var arbejdsmiljøet i de større industrier stadig plaget af et dårligt arbejdsklima, dårlig arbejdsmoral og et hyppigt fravær blandt de ansatte på fabriksgulvet. Perioden med opblomstringen og udbredelsen af scientific management kan således ses som forløber for human relations og interessen for de fysiske rammers indvirkning på produktiviteten og medarbejdernes trivsel.

5.2 Human Relations og Hawthorne-studiernes fokus på de fysiske rammer

Human Relations-skolen kan, i lyset af ovenstående, ses at udgøre en modreaktion mod den klassiske, formelle skole i form af scientific management, og lagde på denne baggrund vægt på de emner, der ikke blev anset som værende af nævneværdig interesse under Taylor (Bakka & Fivelsdal 2002: 7; Etzioni 1972: 64). Human Relations blev over en 30-årig periode begyndende i starten af 1930'erne det dominerende paradigme for forståelsen af organisatorisk adfærd og ledelse, herunder de sociale interpersonelle relationers betydning for produktivitet

og trivsel. Industrialisering, teknologisk og maskinel udvikling og anvendelse, scientific management og modstandskræfter blandt arbejdsstyrken havde givet anledning til udviklingen af industripsykologien som en konsekvens af ovenstående vilkår (Hollway 1991: 34f, 68). Dette kom blandt andet til udtryk via gennemførelsen Hawthorne-studierne, der blev udført af sociolog og industripsykolog Elton Mayo og kolleger på Western Electric fabrikken i Chicago i slutningen af 1920'erne og starten af 1930'erne (Bakka & Fivelsdal 2002: 7; Etzioni 1972: 54). Det vigtigste litterære bidrag herfra er den originale udgivelse *Management and the Worker* (Roethlisberger & Dickson, 1939), der repræsenterede et markant intellektuelt og praktisk skift, hvor følelser og interpersonelle behov blandt de ansatte nu anerkendes. Hawthorne-studierne er generelt anerkendt for at have skabt grundlaget for human relations-skolen, og står således som det første eksempel på, at human relations som paradigme antager form af en videnskabelig diskurs. Indsigten fra disse studier fremstår i dag som common-sense, hvilket understreger betydningen og omfanget af studierne, der åbnede op for ny viden om "the sentimental worker", der i modsætning til taylorismens ide om "the economic man", anses som værende følelsesmæssigt og irrationelt motiveret under indflydelse af sociale og interpersonelle faktorer (Hollway 1991: 68ff).

Af særlig relevans i denne sammenhæng er, at det ligeledes er Hawthorne-studierne, der anses som værende skelsættende for studiet af fysiske rammer i organisationer på flere fronter. Den oprindelige hensigt bag forsøgene var at afdække, hvorledes ændringer i de fysiske rammer i virksomheden påvirker produktiviteten ud fra en antagelse om, at de fysiske omgivelser har betydning herfor. I tolkningen af selve resultaterne blev der dog, som antydnet ovenfor, lagt vægt på betydningen af mere sociale effekter som grundlag for produktiviteten blandt arbejderne, hvormed det oprindelige fokus på fysiske aspekter blev forkastet i det videre arbejde med at forstå betydningen af de uformelle sociale strukturer i organisationen. Selvom Hawthorne-studierne sidenhen ofte citeres som beviset på de sociale faktorerers potentiale over de fysiske omgivelser, giver studierne samtidig bevis for de fysiske rammers indflydelse på skabelsen af interaktionsmønstre og de sociale konsekvenser heraf:

"The men were working in a room of a certain shape, with fixtures such as benches, oriented in a certain way. They were working on materials with certain tools. These things formed the

physical and technical environment in which the human relationships within the room developed, and they made these relationships more likely to develop in some ways than in others. For instance, the sheer geographical position of the men within the room had something to do with the organization of the work and even with the appearance of cliques.”

(Homans 1951: 88f)

Således er det efterfølgende blevet påpeget blandt andet af sociolog George Homans (1951), at de fysiske omgivelser reelt set gjorde en forskel under forsøgene, men at effekten af disse, frem for at kunne beskrives ved en direkte kausal sammenhæng ud fra en deterministisk og forsimplet model, nærmere skal forstås ud fra en mere kompleks og indirekte sammenhæng. I dag ved man fra forskning inden for relationen til vores fysiske omgivelser, at disse som oftest fungerer som en moderator, der er hæmmende eller understøttende i forhold til vores adfærd og som frem for at virke gennem entydige kausale funktioner nærmere indgår i et komplekst samspil med betydning for forskellige præstationsniveauer. Dette betyder, at man snarere må se på, hvorledes de fysiske og teknologiske faktorer er *medbestemmende* for karakteren af det sociale miljø og de interpersonelle relationer, idet de fysiske rammer sjældent yder direkte, kausal indflydelse herpå med alene en mulig social organisering som resultat (Homans 1951: 86ff; Becker 1981: 15ff; Steele 1973: 12ff).

Derudover er det blandt andet blevet fremført, at forsøgsparticipanterne i studierne tolkede forandringer i de fysiske omgivelser som et tegn på ledelsens interesse for medarbejdernes arbejdsforhold og velvære på arbejdet. På den baggrund fremføres det, at forandringer i og udformningen af de fysiske rammer kan siges at indgå i et nonverbalt kommunikationssystem i organisationer. Blandt andet med baggrund heri kan selve designet af arbejdspladsen med fordel inddrages mere målrettet og aktivt i arbejdet med organisatorisk udvikling og forandring, end det har været tilfældet. (Clegg et al. 2006: 143f; Hatch 1997: 241ff; Becker 1981: 14ff; Bugni & Smith 2002: 5; Duffy 1997: 221ff). Sammenfattende må det dog på trods heraf konkluderes, at fejlfortolkninger og undervurderinger af de fysiske rammers betydning for produktiviteten i forbindelse med Hawthorne-studierne anses for at have betydning for det

efterfølgende manglende fokus på betydningen af denne faktor i organisationer frem mod 1960'erne.

5.2.1 Opsamling

Som opsamling frem til dette punkt står det klart, at der via scientific management indføres en effektivisering i arbejdsprocesser, som også kommer til udtryk i udformningen af de fysiske rammer, hvilket samlebandet og organisering af arbejdere ud fra en minutiøs opsplitning af produktionsprocessen udgør et særligt eksempel på. De fysiske rammer ses altså i denne sammenhæng at opnå en central betydning for arbejdets organisering, om end de ikke umiddelbart italesættes som sådan. Den følgende opblomstring af human relations-skolen skulle vise sig at blive en afgørende periode for det organisationsteoretiske fokus på de fysiske rammer som en væsentlig del af organisationers funktion og effektivitet. Således var det i denne sammenhæng, at betydningen af de fysiske rammer for en kort bemærkning slog igennem, desværre for næsten lige så hurtigt at hengå til glemmebogen. Det atter vigende fokus var under indflydelse af, at resultaterne af Hawthorne-studierne blev fortolket til fordel for et fremvoksende fokus på de sociale processer som en central faktor for produktiviteten. Dette ydede dog, som det blandt andet er fremlagt hos Homans, ikke retfærdighed mod den rolle, de fysiske rammer kan ses at have spillet i forbindelse hermed, idet effekten frem for at være en direkte kausalitet nærmere skal forstås som indirekte og faciliterende på de sociale organiseringer og processer.

5.4 Fornyet fokus på de fysiske rammer i og uden for organisationer

De følgende afsnit vil vise, at opmærksomheden på de fysiske rammer generelt såvel som i organisatorisk sammenhæng og hovedsageligt fra 1960'erne og frem tiltager under indflydelse af brede samfundsmæssige tendenser og den teknologiske udvikling. Samtidig vil det fremgå, at tendenserne og udviklingen trækker paralleller til en af periodens indflydelsesrige perspektiver i organisationsteorien, nemlig contingency theory og de anskuelser på organisationers virke, der ligger bag denne retning. Som en afrunding og opfølgning på beviserne for den øgede interesse redegøres der endvidere for de teoretiske bidrag, der blandt

de få evner at skabe et systematisk arbejde med koblingen mellem de fysiske aspekter i organisationer og organisationsteorien generelt.

5.4.1 Human-environment relations – Sammenhænge mellem omgivelser og adfærd

I forlængelse af Hawthorne-studiernes konsekvenser for fokus på de fysiske rammers betydning i organisatorisk sammenhæng var egentlige studier af fysiske omgivelser således forholdsvis fraværende frem til Borgerrettighedsbevægelsens indtog. Denne satte gang i skabelsen af ”social design” i 1960’erne, som blandt andet gav anledning til at se nærmere på (mis)forhold mellem mennesker og deres fysiske omgivelser generelt. I relation hertil følger flere studier⁵ inden for det felt, der under ét kan betegnes human-environment relations, idet interessen herfor blomstrede op blandt faggrupper såsom psykologer, sociologer, byplanlæggere og arkitekter. Det forskningsmæssige fokus udgjorde undersøgelser og derigennem påvisning af sammenhænge mellem fysiske rammer og adfærd, hvoraf kan nævnes Robert Sommer, Irwin Altman, Edward T. Hall, Harold M. Proshansky samt J. Douglas Porteous som værende blandt de centrale figurer her indenfor (Becker 1981: 1; Oldham & Brass 1979: 267).

Studier påviser blandt andet, at interaktion, både hvad angår hyppigheden og selve interaktionsmønsteret, er under indflydelse af variable relateret til det fysiske rum såsom distance og layout. Festinger, Schachter og Back (1950) fandt blandt andet ved et studie af venskabsmønstre i et kollegiekompleks, at interaktionen mellem de unge mennesker syntes at følge distanceforholdet imellem dem. Studiet indikerede også, at et bygningsdesign og layout der for eksempel indeholder en enkelt trappe med henblik at skabe større sandsynlighed for at mødes tilfældigt, øger interaktionen (Pfeffer 1982: 266). Derudover fandt Sommer (1959, 1969) gennem sit arbejde med small group ecology i et studie af forskellige siddearrangementer, at folk der sidder i stole placeret ved siden af hinanden har større sandsynlighed for at interagere end folk, der er placeret med større afstand imellem sig. Endvidere var et af resultaterne, at der er højere sandsynlighed for interaktion ved at folk

⁵ Faktorer såsom territorialitet, det personlige rum og overbefolkning (crowding) samt konsekvenser heraf for individers adfærd og interpersonelle interaktion udgjorde de primære fokusområder herfor. Environmental psychology udgør et af de helt centrale forskningsfelter her indenfor.

sidder omkring et hjørne ved et bord frem for at sidde ved siden af hinanden, mens det at sidde overfor hinanden i højere grad medførte konkurrerende tilstande mellem to personer (Ibid; Sommer 1959: 257ff; Sommer 1969: 61ff). Dermed har siddearrangementer ikke alene betydning for, hvor og hvordan vi sætter os i forhold til hinanden, men kan ligeledes influere den givne interaktion, der finder sted mellem personerne. Det skal i denne sammenhæng præciseres, at de refererede studier af Sommer (1959, 1969) er udført dels blandt studerende i akademiske omgivelser samt dels på et psykiatrisk hospital, og således ikke refererer direkte til kontoromgivelser i videnstunge organisationer, der udgør fokus i dette speciale. Resultaterne vurderes dog til trods herfor at have relevans i nærværende sammenhæng, idet de understreger de fysiske rammers potentiale til at yde indflydelse på vores adfærd i sociale sammenhænge.

I tråd med ovenstående baserer retningen sig på en opfattelse af de fysiske omgivelser som elementer, der besidder evnen til at kunne påvirke og således retningsvise vores adfærd. Det betyder, at vores adfærd til en vis grad er under indflydelse af de omgivelser, vi agerer i, samtidig med at vi gennem vores adfærd tillige påvirker og forandrer disse omgivelser. Sidstnævnte gør sig ikke mindst gældende i tilfælde, hvor rammerne udgøres af menneskeligt skabte artefakter som for eksempel de fysiske, materielle rammer i organisationer. Human-environment relations perspektivet indebærer således, at det er muligt at modificere de stimuli (Porteous 1975: 12f), der påvirker vores rumlige adfærd. Måden, hvorpå denne retning adskiller sig fra blandt andet arbejde udført på Chicagoskolen fra 1920'erne, er et ønske om at gå ud over beskrivelsen af, hvordan social adfærd er geografisk fordelt. I stedet fokuseres der eksplicit på muligheden for at påvirke oplevelser og adfærd gennem skabelsen af fysiske rammer, der står i overensstemmelse med og således understøtter individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige mål (Becker 1981: 1f). Det er især på baggrund af studier baseret på denne tradition, at efterfølgende arbejder inden for fysiske rammer i organisatoriske kontekster hviler (Becker 1981: 1; Bugni & Smith 2002: 5; Oldham & Rotchford 1983: 542).

5.4.2 Studier af fysiske rammer i organisationer

Som antydnet i det ovenstående fortsatte socialpsykologer og arbejdspladspsykologer med fokus på de fysiske omgivelser med at studere forholdet mellem de fysiske omgivelser og

adfærd op gennem 1970'erne og 80'erne (Bugni & Smtih 2002: 5), hvilket indebærer et gennembrud for forskning inden for betydningen af de fysiske rammer i egentlige organisatoriske kontekster. Oprindeligt blev åbne kontorlandskaber under navnet Bürolandschafts introduceret i 1950'erne, og erstattede i stigende grad mere traditionelle lukkede kontorer i løbet af 1960'erne. Det tidlige design inden for denne retning lagde vægt på understøttelse af mere effektive arbejds- og kommunikationsprocesser samt en eliminering af fysiske statusmarkører i kontoret. Et andet centralt punkt var organiske former med kurvede paneler og naturlige elementer i form af planter til markering af forskellige funktionsområder. De organiske former afløses undertiden af mere modulære, sammenlåste og gitterformede kontordesigns, de såkaldte bullpens, grundet stigende økonomisk pres og krav om at skære i udgifterne (Veitch et al. 2004). Et eksempel herpå ses på billedet herunder.



Kilde: <http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/images/ctus/ctu61/figure1.jpg>

Det er således overvejende i denne form, at de åbne kontorer først i de tidlige 70'ere opnår deres popularitetsmæssige højdepunkt, hvor mange virksomheder implementerer denne designform i deres fysiske omgivelser (Brennan et al. 2002: 280). Dette kan kobles til det faktum, at det netop var i denne periode, at et egentligt boom inden for kontorbyggerier finder sted, under indflydelse af såvel en stigende mængde kontorarbejde som den teknologiske udvikling inden for IT (Duffy & Tannis 1993: 427ff). Således udgør denne periode i

særdeleshed et overordnet skift i arbejdets karakter fra fabriksarbejde til kontorarbejde, ikke mindst understøttet af udvidelsen inden for den offentlige sektor og det stigende udbud af immaterielle ydelser. I denne forbindelse kan nævnes en række undersøgelser, der primært udgøres af casestudier i organisationer med henblik på at afdække effekterne af åbne storrumskontorer ud fra en viden omkring, at arkitektur og de fysiske rammer har betydning for vores adfærd ved at indvirke på kommunikations- og interaktionsmønstre (Oldham & Brass 1979: 267; Sommer 1969).

Til trods for ovennævnte variationer i designet af de åbne kontorlandskaber, vedblev de oprindelige argumenter fra designere bag de tidlige former for storrumskontorer at være målet; skabelsen et fleksibelt rum, der i højere grad end de konventionelle kontorformer er mere sensitive overfor forandringer i organisationens størrelse og strukturelle opbygning. Derudover var det hensigten, at fraværet af de interne fysiske barrierer skulle lette kommunikationen mellem individer, grupper samt hele afdelinger, og herigennem skabe forbedret morale og produktivitet. Endelig var det et argument, at den estimerede besparelse i forbindelse med opførelse og vedligeholdelsen af sådanne kontordesigns var beregnet til 20 % (Brennan 2002: 281). På trods af ovenstående argumenter bag designet af de traditionelle storrumskontorer har forskningsresultaterne vist sig at være blandede, med såvel positive som negative resultater i forhold designets understøttelse af den forventede adfærd. Bag casestudierne står blandt andet Brookes & Kaplan (1972), Oldham & Brass (1979), Oldham & Rotchford (1983), Hatch (1987) med flere, og kendetegnende for en stor del af studierne er, at resultaterne i vid udstrækning ikke støtter op omkring intentionerne bag skabelsen af storrumskontorer og åbne kontormiljøer; at øge produktiviteten, forbedre kommunikation og interaktion, fleksibilitet, informationsdeling samt nedbryde interne barrierer og minimere fravær (Becker 1981: 104ff). Eksempelvis kunne Oldham & Brass (1979) i et studie blandt andet konkludere, at den forventede interaktion som følge af et skifte fra et konventionelt kontordesign med adskillige celler til et åbent kontorlandskab uden skillevægge ikke fandt sted, men derimod resulterede i en signifikant nedgang i medarbejdertilfredshed og –motivation (Oldham & Brass 1979: 267; Becker 1981: 104; Brennan et al. 2002: 281).⁶ Endvidere fandt blandt andet Brookes & Kaplan

⁶ For øvrige studier med resultater, der ikke understøtter hensigterne kan der blandt andet henvises til Sundstrom, Burt & Kamp. (1980): *Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance*.

(1972) i deres studie beviser for at støj, travlhed, mangel på uforstyrrelighed og tab af personlig kontrol over omgivelserne udgjorde et problem i de nye kontorlandskaber, hvilket kan ses at være medførende til en nedgang i den funktionelle effektivitet (Brookes & Kaplan 1972: 388). Som nævnt er resultaterne dog ikke entydige undersøgelse imellem, idet der tillige eksisterer resultater, der angiver en positiv sammenhæng mellem intentioner og effekter. I denne forbindelse rapporterer Brookes & Kaplan (1972) om stigende gruppesammenhold efter et skifte til et åbent kontorplan, samt at skiftet fra lukkede til åbne kontoromgivelser blev associeret med forbedrede muligheder for interaktion eller lettere kommunikation (Brookes & Kaplan 1972: 388f).⁷ Med udgangspunkt i de blandede resultater konkluderer Brookes & Kaplan, at der på baggrund af data ikke er grundlag for at tilskrive hverken positive eller negative karakteristika til de konventionelle kontorer såvel som storrumskontorerne. I stedet, eller som en følge heraf, påpeger de behovet for at inkorporere en bred systemisk tilgang til arbejdet med arbejdspladsindretning, der således ikke alene fokuserer på delelementer i arbejdspladsdesignet og organisationen, men som kan rumme de forskellige elementer og kompromisser, der indgår heri (Brookes & Kaplan 1972: 389). Opsummerende på ovenstående kan det generelt siges, at studierne på området fremstår med tvetydige og til dels modsigende resultater, hvilket kan ses at trække paralleller til opfattelserne og principperne bag contingency theory, på dansk situationsbestemt organisationsteori, der udgør en af de dominerende retninger i organisationsteorien for den omtalte periode.

Som selve betegnelsen angiver, bygger retningen på ideen om, at der ikke eksisterer nogen "one best way of organizing", sådan som det var den grundlæggende opfattelse under scientific management, og som gør denne tradition ignorant overfor muligheden for at arbejde med flere mulige løsninger i organisationer anskuet som åbne systemer. Inden for contingency theory lægges der vægt på, at en given organisering ikke vil forekomme lige effektiv inden for forskellige scenarier af organisatoriske kontekster, hvilket henviser til antagelsen om, at

Academy of Management Journal, 23: 101-117. Hundert & Greenfield (1969): *Physical space and organizational behavior*. Proceedings of the 77th Annual Convention, APA, 1: 601-602. (Brennan et al. 2002: 281).

⁷ For øvrige studier med resultater, der understøtter hensigterne, kan der blandt andet henvises til Allen & Gerstberger (1973): *A field experiment to improve communication in a product engineering department: The non-territorial office*. Human Factors, 15: 487-498. Szilagy & Holland (1980): *Changes in social density: relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 65: 28-33, samt Ives & Ferdinand (1974): *Working in a landscaped office*. Personal Practice Bulletin, 30: 126-141. (Pfeffer 1982: 266; Brennan et al. 2002: 281; Hatch 1987: 387).

organisationer må tilpasses til de givne forhold, der er kendetegnende for deres respektive omgivelser og omverdensbetingelser. Således vil organisationer, der opererer under stabile betingelser i deres omverden drage nytte af en mere mekanistisk organisering, end det vil være tilfældet i en mere organisk struktureret organisation, der opererer under mere uforudsigelige og foranderlige vilkår (Hatch 1997: 76ff; Morgan 1997: 44ff). Ud fra antagelsen om, at der ikke findes nogen "one best way", er det således heller ikke muligt at operere med standardløsninger inden for udformningen af de fysiske rammer og arbejdspladsdesign, hvilket kan bidrage til at forklare de varierende resultater af ovennævnte studier inden for det, der i vid udstrækning kunne betegnes som storrumskontorer over en kam. Derudover vil åbne kontorrum kunne antages at være mere passende for bestemte typer medarbejdere eller organisationer end for andre afhængig af aspekter såsom arbejdsprocesser og kerneydelser, hvilket blandt andet understøttes af Oldham & Brass (1979: 283), hvis hovedresultater er citeret ovenfor. Således indskrives studierne inden for storrumskontorer sig også her i idéudviklingen inden for det organisationsteoretiske felt. Dette kommer, ikke mindst i de senere årtier, til udtryk i en forståelse af, at de fysiske rammer kontinuerligt må tilpasses den enkelte organisations behov med henblik på at skabe en optimeret understøttelse af arbejdsprocesser og organisatoriske mål.

5.4.3 Kategoriseringer af de fysiske rammer i organisationer

Der fremstår i litteraturen fire centrale eksempler på en klassificering af de fysiske rammer i organisationer, der skabt af organisationsteoretikere således søger at bygge bro mellem det organisatoriske felt og betydningen af de fysiske rammer i relation hertil. Bidragene må på denne baggrund ses at udgøre omdrejningspunktet for forsøg på at skabe et mere systematisk arbejde med betydningen af de fysiske rammer i organisationer.

Baseret på et ønske om at skabe et kategoriseringssystem, der favner kompleksiteten i menneskets oplevelser i de fysiske rammer men samtidig er overskueligt, udlægger *Steele* (1973) seks dimensioner, som han anskuer for værende de fysiske rammers hovedfunktioner i organisationer. Disse udgøres af elementerne (1) beskyttelse og sikkerhed, (2) social

interaktion, (3) symbolsk identificering, (4) opgaveunderstøttelse, (5) trivsel og (6) vækst.⁸ *Beskyttelse og sikkerhed* henviser til fysiske rammer, der skærmer for harmfulde og uønskede stimuli i omgivelserne, såsom et tag der beskytter mod regn eller en tyk væg der holder støj ude af soveværelse. *Social interaktion* refererer til fysiske arrangementer eller rum, der fremmer social interaktion, såsom centralt placerede postkasser i et boligkompleks hvor beboerne mødes tilfældigt ansigt-til-ansigt med hinanden. *Symbolsk identifikation* omhandler direkte og indirekte signaler i de fysiske rammer, der fortæller om personen, gruppen eller organisationen, for eksempel gennem artefakter eller materialer i kontorindretningen. *Opgaveunderstøttelse* referer til fysiske rammer og faciliteter egnet til udførelsen af de specifikke opgaver i de givne rammer, såsom et lydtæt rum til musikoptagelser. *Trivsel* angår den glæde, de fysiske omgivelser giver brugerne heraf, og har således at gøre med de følelsesmæssige reaktioner, der vækkes i brugerne. Endelig refererer *vækst* til de stimuli, de fysiske rammer giver brugeren heraf, og henviser således til de situationer, hvor en person lærer noget nyt omkring egne reaktioner i en given situation, og således udvikler sin selvindsigt og selvbevidsthed (Steele 1973: 25f; Bugni & Smith 2002: 5f; Davis 1984: 91). Den snarrådige læser vil hurtigt opfatte, at kategorierne finder inspiration i trinene i Maslows behovspyramide⁹ og teorien om basale menneskelige behov (1954), og kan ligeledes forstås med baggrund heri, det vil sige startende med de fysiske rammers mest fundamentale funktioner og derefter realisering af øvrige mindre basale behov med fokus på vækst og kreativitet. Derudover bygger kategorierne tillige på Steeles egne og andres observationer af forskellige fysiske omgivelseres hæmmende eller fremmende effekt på forskellige aktiviteter udspillet heri (Steele 1973: 25f).

Pfeffer (1982) har ligeledes forsøgt at klassificere de fysiske rammer i en organisatorisk sammenhæng ud fra seks forskellige dimensioner og måleenheder med henblik på at skabe et mere systematiseret grundlag for at inkorporere fysiske designaspekter i organisationsanalytisk sammenhæng. De seks dimensioner består af henholdsvis (1) størrelse,

⁸ Frit oversat efter (1) shelter and security, (2) social contact, (3) symbolic identification, (4) task instrumentality, (5) pleasure, (6) growth (Steele 1973: 25).

⁹ Se bilag 1

(2) kvalitet, (3) fleksibilitet, (4) layout/indretning, (5) privatsfære og (6) beliggenhed.¹⁰ Den første dimension *størrelse* refererer til bygninger såvel som kontorerne heri, og angår overordnet set den relative distribution af rum inden for organisationens fysiske rammer. Den relative rumfordeling er som oftest hierarkisk baseret og forbundet med status, hvilket indebærer, at de faktiske behov i forbindelse med forskellige arbejdsprocesser kun har ringe indflydelse herpå. Det samme gør sig ifølge Pfeffer gældende på interorganisatorisk basis, idet for eksempel bygningshøjden indgår som et konkurrenceparameter i forhold til status på samme måde som konkurrencen om rummeter bliver et statusparameter mellem individer og afdelinger i den enkelte organisation. Som den anden dimension indgår *kvaliteten* af det fysiske rum, der i lighed med størrelsesparameteret ses at være under indflydelse af det organisatoriske hierarki. Således udgør både størrelse og kvalitet centrale symbolske elementer i de fysiske rammer, samtidig med at de begge har indflydelse på kvantiteten såvel som kvaliteten af arbejdet. *Fleksibilitet* udgør en tredje symbolsk dimension, som også har betydning for præstationsniveauet, idet fleksibilitet muliggør at designet af de fysiske rammer kontinuerligt tilpasses de personer og arbejdsformer, der finder sted inden for et givent tidsrum. På systemniveau angår dette hvorvidt skillevægge og møblelementet er flytbart med henblik på at skabe nye indretninger, mens det på kontor- eller subsystemniveau reflekterer aspekter såsom adgangen til stikkontakter samt muligheden for at foretage ændringer i møbelindretningen. Den fjerde dimension hos Pfeffer udgøres af *layout og indretning*, der dækker over flere aspekter, hvoraf distancen mellem personer eller faciliteter synes at udgøre en af de mere afgørende, idet der alt andet lige er større sandsynlighed for face-to-face interaktion mellem personer der befinder sig i fysisk nærhed af hinanden.

Denne observation kan ses at referere til et bredt anerkendt studie af Allen (1969), der blandt andet vedrører det fysiske layouts betydning for kommunikationsmønstre i organisationer. Konklusionen er, at sandsynligheden for kommunikation mellem kolleger falder, når distancen mellem dem øges, hvilket gør kommunikation til en funktion af distancen. Foruden selve den fysiske distances betydning for kommunikation, finder Allen tillige omstændigheder, der forekommer at øge den negative effekt heraf. Således fremstår blandt andet angår graden af

¹⁰ Frit oversat efter (1) size, (2) quality, (3) flexibility, (4) arrangement, (5) privacy, (6) location (Pfeffer 1982: 261ff).

forhindringer i form af hjørner der skal rundes, indirekte ganglinjer der skal følges som en forstærkning af distancens negative effekt på sandsynligheden for kommunikation. Således bliver den fysiske placering en afgørende faktor for interaktionsmønstrene, da folk er mere tilbøjelige til at kommunikere med dem de sidder nærmest. Den fysiske placering af medarbejdere har dermed fremmende eller hæmmende effekter på kommunikationen, ligeledes som fællesfaciliteter kan benyttes til at fremme interaktionen mellem grupper (Allen 1969).

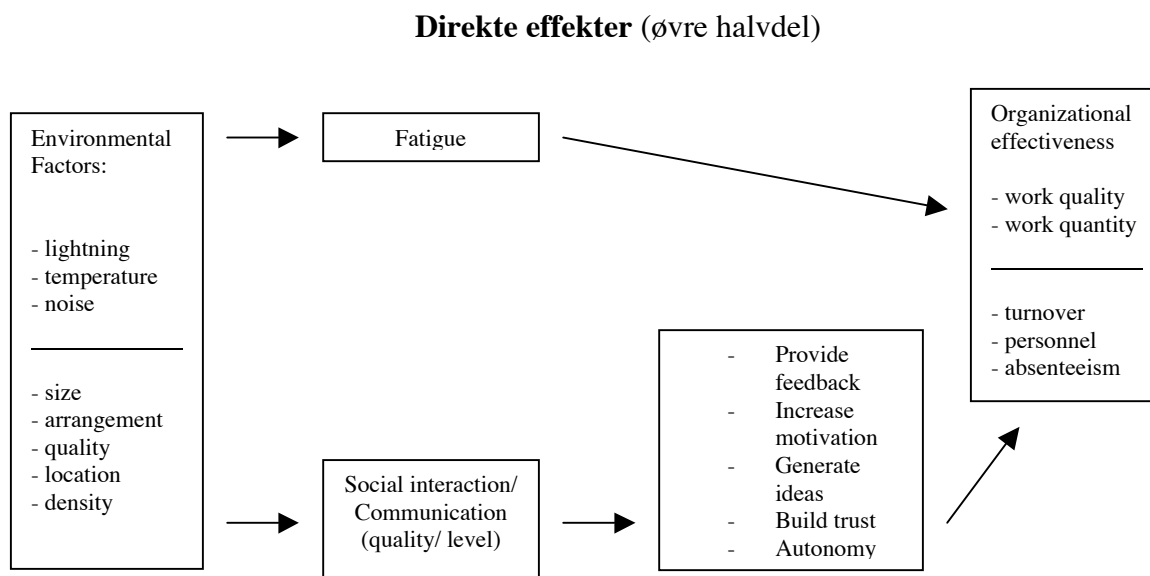
Den femte relaterede dimension angår *privatsfærer* og hermed graden af uforstyrrethed, og kan til dels anskues som en funktion rummeter pr. person samt indretningen heraf. Som sådan har også denne faktor i lighed med de øvrige symbolsk betydning, idet adgangen til privatsfære og hermed muligheden for at arbejde ”uforstyrret” ofte er udtryk for hierarkisk status. Andre mere konkrete ting har også betydning for privatsfærer, såsom brug af vægge og afskærmninger, solide døre og vægge versus glasdøre og glasvægge samt graden af lyd- og støjdemning i omgivelserne. Endelig fremstår den sjette dimension *beliggenhed*, hvilket refererer til kvaliteten og typen af det kvarter, hvori organisationen er fysisk placeret. Organisationers beliggenhed har, i lighed med de øvrige dimensioner, også symbolsk såvel som mere direkte, selvstændige konsekvenser, hvor sidstnævnte blandt andet vedrører at beliggenheden kan have betydning for dels det arbejdsmarked, hvorfra der rekrutteres, dels muligheden for at tiltrække arbejdskraft. Pfeffer (1982) understreger, at ovenstående kategoriseringer alene udgør et indledende forsøg på at bestemme og klassificere nogle af de dimensioner, der kan indgå i arbejdet med de fysiske rammer i organisationer. Ikke desto mindre udgør dimensionerne et sæt af relevante faktorer, der kan studeres nærmere, og som alle er udvalgt på baggrund af, at de optræder i litteratur, der beskæftiger sig med konsekvenserne heraf (Pfeffer 1982: 260ff).

Foruden Steele og Pfeffer må **Becker** (1981, 1995, 2001) anses som en af de absolut mest indflydelsesrige teoretikere inden for udviklingen af arbejdspladsdesign som forskningsfelt inden for organisationsteorien. Becker står ikke bag overordnede klassificeringer i lighed med de ovenstående tilfælde, men arbejder i stedet med et begrebspar, der i forbindelse med en analyse af fysiske rammer i organisationer bidrager med et redskab til forståelse af, hvordan

de fysiske rammer påvirker adfærd og sociale processer hos de medlemmerne af organisationen. Et grundlæggende element i Beckers arbejde tager således udgangspunkt i begreberne *første-ordens effekter* og *anden-ordens effekter*, der refererer til henholdsvis direkte og katalyserende effekter af de fysiske rammer i sociale kontekster (Becker 1981: 9ff; Gustafsson 2006: 225).

Første-ordens effekterne har direkte indflydelse på adfærden, og bygger på en forståelse af de fysiske rammer som et direkte støttesystem for adfærdsformer i organisationen. Effekter som disse er centrale for organisationers funktion ud fra antagelsen om, at de udfylder en grundlæggende støttefunktion for selve udførelsen af arbejdsopgaver. Til trods for, at det ifølge Becker ofte er første-ordenens direkte effekter på adfærd, der udgør fokus i analyser af de fysiske rammers indflydelse på menneskelig adfærd,¹¹ kan eller rettere bør dette aspekt ikke stå alene, da de fysiske rammer som antydnet har effekter på flere niveauer samtidigt. I denne sammenhæng indgår anden-ordens effekter, der kan anskues som mere indirekte effekter på adfærd og som sådan henviser til omgivelsernes funktion som katalysator for adfærds- og effektivitetsrelaterede aspekter såsom engagement, involvering, konflikter eller misforståelser. De fysiske omgivelsernes rolle som katalysatorer er i højere grad end de direkte effekter svære at begribe samt måle, da de er maskerede for det blotte øje og således svære at identificere. Dette knytter an til en mere generel problemstilling vedrørende måling af effektmålinger af produkter og processer involveret i designet såvel som den kontinuerlige ledelse af de fysiske rammer i organisationer (Becker 1981: 9f; Gustafsson 2006: 227), som dog ikke skal optages her. Bag opfattelsen af de fysiske rammer som katalysator ligger en forståelse af, at aspekter i de fysiske rammer kan initiere en serie af gensidigt forbundne aktiviteter eller adfærdsmæssige reaktioner. Mens direkte effekter af omgivelserne kan skabe umiddelbar tilfredsstillelse på baggrund af fleksible og varierede rum, komfortabel møbelindretning eller tilpas temperatur- og lysniveau, kan disse fysiske faktorer ligeledes facilitere og understøtte forskellige former for social interaktion og kommunikation og derigennem muliggøre en styrkelse af for eksempel tillid, omsorg eller feedback mellem medarbejdere. De fysiske rammer som henholdsvis direkte og indirekte støttesystemer illustreres hos Becker gennem nedenstående figur:

¹¹ Gælder især præstations- og effektivitetsorienterede studier af arbejdsprocesser og human factors.

Figur 2**Indirekte, katalyserende effekter (nedre halvdel)**

De organisatoriske omgivelser som henholdsvis støtte og katalysator.

Kilde: Becker 1981, 11.

Første- og anden-ordens effekterne kan således opfattes som forskellige niveauer i effekterne af de fysiske rammer, der opererer simultant med betydning for adfærd og sociale processer i organisationen, og tilbyder på denne baggrund en interessant fortolkningsmæssig ramme for forståelsen af de fysiske omgivelser som en del af komplekse fysiske og sociale processer.

Foruden ovenstående er Becker, blandt andet sammen med Steele, fortaler for perspektivet organizational ecology (Becker & Steele 1995; Becker 2007), der udgør den overordnede ramme for tilgangen til og forståelsen af de fysiske rammer og deres betydning i organisatoriske kontekster. Perspektivet har relevans i nærværende sammenhæng, idet der heri fremsættes en helhedsorienteret tilgang til forståelsen af de fysiske rammers betydning i organisatoriske kontekster, der knytter an til det grundlæggende syn i specialet.

Overordnet beskæftiger organizational ecology sig med studier af, hvorledes arbejdspladsdesign i organisationer påvirker medarbejdere, arbejdsprocesser samt præstationerne i organisationer. Økologi refererer i ordets almindelige forstand blandt andet til organismers relation til hinanden og til deres omgivelser, hvilket ligeledes angår interaktion mellem menneskers og omgivelser. Becker fremhæver i denne sammenhæng, at sådanne omgivelser også kan forstås i form af den fysiske dimension af vores arbejdspladser, og således henviser til de designede rammer, vi interagerer med på arbejde til hverdag. Becker & Steele (1995) påpeger, at

”Just as the wolf or frog influence and are influenced by their surroundings, so too are we affected by characteristics of our work environment. Its size, shape, layout, quality, furnishings, and equipment shape our work lives, at the same time as our behavior, attitudes, and values shape the nature of that designed environment, how it is used, and the meaning we attach to it.”

(Becker & Steele 1995: x)

Citatet understreger, at perspektivet bygger på ideen om økologiske systemer, hvor skabelsen af det Becker og Steele (1995) betegner som høj-effektive organisationer bygger på forekomsten af en indbyrdes harmoni mellem fysiske rammer, teknologi, arbejdsprocesser, ledelsesstil samt organisatorisk filosofi og værdier. Således anlægges der et helhedsperspektiv på arbejdet med de fysiske rammer, hvilket ligeledes understreger disses betydning for den overordnede sammenhæng. Organisationer opfattes inden for organization ecology som dynamiske, levende og komplekse organismer, hvis præstationer er afhængig af en integrering mellem ovenstående elementer, herunder de fysiske rammer som værende omdrejningspunktet i nærværende sammenhæng. Becker & Steele (1995) understreger i denne sammenhæng at

” The executive leadership of a company can decree teamwork and collaboration as the path to quality, as many have done over the last decade. But simply proclaiming teamwork is insufficient. Organizations must be willing to devote the time, the money, and energy to create

a workplace that has the necessary combination of meeting rooms, team rooms and interaction areas to transform management philosophy into corporate practice.”

(Becker & Steele 1995: 5)

Eksemplet påpeger betydningen af fokusere på at skabe samspil mellem de fysiske rammer og målsætninger i organisatoriske forandringsprocesser. En succesfuld implementering af nye arbejdsformer og værdier i organisationen, som for eksempel samarbejde og interaktion, understøttes ikke optimalt såfremt de fysiske omgivelser, der danner rammen om processerne, i praksis ikke understøtter den ønskede adfærd ved at tilbyde passende faciliteter herfor. Organizational ecology bygger således på ideen om at se arbejdspladsen som et integreret system, frem for en boks fyldt med forskellige, uafhængige dele i form af incitamentssystemer, informationsteknologi, strategiske planlægningsprocesser, fysisk kontorlayout, økonomi og så videre. Tanken er ikke, at folk ikke kan fungere i de givne fysiske omgivelser, de befinder sig i, da vi generelt altid gør dette mere eller mindre bevidst ved for eksempel at flytte rundt på skriveborde og lignende i overensstemmelse med de opgaver, der skal løses. Argumentet er, at man håndterer situationen ud fra de givne vilkår, men omkostningerne herved kan være høje i form af spildt tid og energi. Organizational ecology, som det skildres hos Becker & Steele (1995), omhandler således, hvordan fysiske rammer i organisationer, der udgør den anden dyreste udgift i organisationer næst efter personaleomkostninger, kan forbedres med henblik på at sikre større effektivitet i arbejdet samt, først og fremmest tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere (Becker & Steele 1995: 5ff).

Som den fjerde og sidste teoretiker i nærværende sammenhæng står **Hatch** (1997) bag det seneste ud af de fire bidrag, der udgør fokus i dette afsnit. I sin bog *Organization Theory* fremsætter Hatch en forståelsesramme for de fysiske rammer i organisationer og relationerne til de øvrige organisatoriske aspekter. I forbindelse hermed skelner hun mellem tre forskellige hovedområder inden for de fysiske strukturer, der defineres som værende; geografi (beliggenhed) med reference til andre organisationsteoretiske emner såsom kommunikation, rekruttering og transport; layout (bygninger) med reference til aspekterne interaktion, koordination, konflikt og kontrol; samt design/udsmykning (stil) med reference til status,

image og identitet (Hatch 1997: 243). De tre kategorier kan umiddelbart sidestilles med en analytisk niveauopdeling mellem henholdsvis organisation, gruppe og individ (jf. ovenstående rækkefølge) og vedrører således relevante emner her inden for, respektivt. Ifølge Hatch har de fysiske rammer således indflydelse på såvel den individuelle medarbejder som medarbejdergrupper samt på den overordnede organisatoriske ide (Bakke 2003: 6).

Foruden ovennævnte klassificering er det overordnede formål hos Hatch at fremstille en ramme for forståelsen af organisationers fysiske rammer, hvilket hun gør med udgangspunkt i to forskellige perspektiver; det behavioristiske og det symbolske perspektiv, der stammer fra henholdsvis det modernistiske og det symbolsk-fortolkende perspektiv. De to forskellige tilgange repræsenterer hver deres tradition inden for arbejdet med de fysiske rammer i organisationer, hvor den behavioristiske tilgang ser den menneskelige adfærd som formet af de fysiske rammer, mens den symbolske tilgang forstår de fysiske rammer ud fra deres evne til at signalere beskeder til medarbejderne om deres identitet og forskellige roller, og således udgør en kilde for symbolsk identifikation og kulturelt definerende udtryk.

Med udgangspunkt i det specifikke formål og det integrerede perspektiv¹² i specialet kan der rettes en kritik mod Hatch's analytiske model og distinktionen mellem henholdsvis den behavioristiske og symbolsk-fortolkende tilgang. I forhold til nærværende sammenhæng undlader Hatch at inddrage en nærmere diskussion af de fysiske rammers instrumentelle potentiale i forhold til at fremme opnåelsen af organisatoriske målsætninger (Bakke & Ytri 2003), hvilket fremstår mangelfuldt ud fra en helhedsopfattelse af organisation, teknologi og rum. Aspekter som interaktion, koordination, konflikt og kontrol er indeholdt i modellen, mens instrumentelle, målorienterede arbejdspladsaktiviteter ikke er belyst, hvorved de fysiske rammer forekommer som irrelevante for instrumentel handling (Ibid.). I større kongruens med specialet står Becker, der næsten som en kommentar til kritikken påpeger, at "*Our physical surroundings serve symbolic and expressive purposes as well as instrumental ones.*" (Becker 1981: 9), hvilket understøtter nødvendigheden af et integreret, helhedsorienteret perspektiv med fokus på direkte såvel som indirekte effekter.

¹² Se afsnit 5.5.7 for uddybning heraf.

Opsummerende ses det ovenstående at præsentere flere forskellige bud på at skabe en fortolkningsramme for betydningen af de fysiske rammer i organisationer. De fire bidrag er valgt i denne sammenhæng ud fra en vurdering af, at de repræsenterer de dominerende og mest indflydelsesrige forsøg på at skabe et sammenhængende og systematiseret grundlag for at inddrage de fysiske rammer i organisationsanalytisk arbejde frem til i dag. Bidragene har endvidere den fordel, at de i større eller mindre grad søger at skabe helhedsorienteret tilgang til feltet ud fra en forståelse af, at feltet udgøres af et komplekst samspil mellem flere forskellige faktorer. Procesperspektivet, der særligt fremhæves hos Becker (1981) og Becker & Steele (1995) udgør et andet centralt tema, hvorved skabelsen af de fysiske rammer i organisationer understreges som en dynamisk proces, der indbyder til at bevare et konstruktivt og kontinuerligt fokus herpå frem for at forsøge at fiksere dem i en statisk tilstand, der ikke findes (Gustafsson 2006: 227). Samlet set stemmer dette stemmer overens med det overordnede perspektiv, der ligger til grund for forståelsen af de fysiske i rammer specialet som helhed, hvilket ligeledes er baggrunden for, at fremlægge ovenstående i nærværende sammenhæng.

5.4.4 Opsamling

Som opsamling på ovenstående er det centralt for det første at fremhæve de tidlige studier inden for human-environment relations perspektivet og environmental psychology som værende støbeskeen for senere studier af fysiske rammers betydning for sociale processer også i organisatorisk sammenhæng. Feltet udgør således det grundlæggende teoretiske fundament, idet der her påvises sammenhænge mellem de fysiske omgivelser, adfærd og interaktion. Studier af de populære storrumskontorer i 70'erne og 80'erne resulterer i mixede konklusioner i forhold til, hvorvidt denne fysiske organisering reelt formår at leve op til hensigten omkring øget fleksibilitet samt forbedret kommunikation og produktivitet, blandt andet. De modstridende konklusioner og det faktum, at en stor del af studierne direkte undsiger intentionerne bag designet, er blandt andet blevet tolket som et udtryk for, at effektive organisationer ikke skabes ud fra standardløsninger, heller ikke når det gælder kontorindretninger. Dette syn stemmer ligeledes overens med en af periodens indflydelsesrige organisationsteoretiske strømninger omtalt som den situationsbestemte organisationsteori, baseret på ideen om at der ikke eksisterer nogen one best way to organize. Samtidig kan de

modstridende resultater ses som en underbygning af, at effekterne af de fysiske rammer ikke er uniforme positive eller negative afhængigt af hvilke faglige briller man påfører sig, med derimod indebærer modsatrettede kompromisafhængige effekter.

Perioden rundes af med udvalgte organisationsteoretikere, der, dog i forskelligt omfang, har beskæftiget sig med at skabe koblinger mellem organisationsteori og de fysiske rammer samt søgt at opstille forskellige kategoriseringer i forbindelse hermed. I kraft af deres spændvidde periodemæssigt såvel som vedvarende aktualitet frem til i dag skaber de endvidere overgang til det følgende afsnit, der omhandler state-of-the-art, og således sætter fokus på de nyeste trends inden for arbejdet med de fysiske rammer i organisationer internationalt såvel som herhjemme.

5.5 State-of-the-Art

Dette afsnit har til hensigt at skabe en forståelsesramme omkring feltet vedrørende de fysiske rammer i organisationer i dag, herunder de samfundsmæssige vilkår og eksistensbetingelser, organisationer opererer under, og som vil ses at kunne relateres til trenden inden for arbejdspladsdesign i de seneste årtier. Afsnittet kan ses som en kulmination på litteraturscreeningsafsnittet og vil således også tillægges større vægt set i forhold til den forudgående del af screeningen, idet nærværende afsnit fungerer som rammesættende for den følgende analyse og på sin vis udgør en kobling hertil.

5.5.1 Den lærende organisation - Forandring, viden og fleksibilitet

I forlængelse af det forudgående kan de sidste knap 20 år organisationsteoretisk set anskues som en epoke, der i lyset af store samfundsmæssige og økonomiske forandringer, i høj grad, og over en bred kam, har ændret vilkårene for organisationers eksistens og fortsatte udvikling.

Ifølge Anthony Giddens karakteriseres vores samfund i dag overordnet ved en udpræget grad af diskontinuitet, der fremstår som værende et grundlæggende parameter for den samfundsmæssige udformning i alle dets aspekter. Flere forhold kan identificeres som værende af betydning for denne karakteristik, hvoraf forandringshastigheden og selve

forandringens omfang (Giddens 1994: 11ff) er af særlig interesse i nærværende sammenhæng i relation til de organisatoriske forandringsprocesser i de seneste årtier. Således er det ikke forandring i sig selv, der forekommer ny, men derimod den hastighed, hvormed forandring forekommer, idet forandringernes tempo er uset højt i sammenligning med tidligere perioder og ovennævnte epoker, hvilket ligeledes gør sin indflydelse gældende i organisatorisk sammenhæng. Dette medfører, at organisationer i stigende omfang og tempo må agere i overensstemmelse med de ændrede vilkår, med henblik på at sikre organisationens succes såvel som overlevelse (Mosbech 2003: 18; Becker & Steele 1995: ix; Becker & Sims 2001: 1ff). Forandringernes omfang kommer blandt andet til udtryk gennem en øget globalisering, der blandt andet indebærer en øget grad af international konkurrence, hvilket kan ses i sig selv at udgøre et grundlæggende vilkår for en intensivering af forandringshastigheden og behovet for kontinuerlig udvikling i organisationer. Således kan industrialiserede samfund beskrives ved en udpræget og hidtil uset grad af dynamik, tempo og forandring i ethvert aspekt af deres forehavende: økonomi, marked, teknologi og arbejdskraft. Dette indebærer, at intet kan tages for givet, samt at vi fortløbende stilles over for en række nye og åbne handlemuligheder, og på en refleksiv og hypotetisk facon må organisere mulige scenarier i fremtiden, mens vi befinder os i nutiden (Giddens 1994: 41f, 159; Becker & Sims 2001: 1ff).

Organisatorisk set har ovenstående karakteristik betydning for organisationers form og funktion (Mintzberg 1993)¹³, idet en effektiv organisering og valg af organisationsform i høj grad afhænger af omgivelsernes karakter og de forhold, der eksisterer heri. Dette kommer blandt andet til udtryk ved at der blev sat stigende fokus på betydningen og udviklingen af ”den lærende organisation” i 1990’erne - et begreb der stadig den i dag står som et af de dominerende organisationsmetaforer, og udgør et centralt parameter for organisatorisk udvikling (Rohlin et al. 1994: 98; Christensen 2000: 11ff, 32ff). I bogen ”Den lærende organisations begreber og praksis” beskrives grundlaget for ideen om den lærende organisation på følgende vis:

¹³ Mintzberg refererer i bogen *Structures in Fives* (1973) fem forskellige idealtypiske organisationsformer. Samtidig redegøres for, at den organisatoriske situation, hvilket også omfatter omgivelsernes karakter, har betydning for den form og struktur, en organisation bør søge at antage med henblik på skabelsen af en effektiv organisation. På denne baggrund fremsættes en blandt flere hypoteser, hvori det hævdes, at des mere dynamiske omgivelserne er, des mere organisk vil organisationsstrukturen udformes (Mintzberg 1993: 137ff, 156).

”Visionen om den lærende organisation handler om at gøre organisationen udviklingsorienteret og at frigøre, udvikle og nyttiggøre et stort videnspotentiale hos medarbejderne, mellemledere og ledere. Disse bestræbelser har baggrund i omgivelsernes forandringer. Ingen eller næsten ingen organisationer oplever sine omgivelser som statiske og ukomplicerede. Tværtimod oplever de fleste organisationer sine omgivelser som truende netop på grund af en dynamik, hvor forandringerne har et stort omfang og en særdeles høj hastighed, og hvor kompleksiteten øges accelererende.”

(Christensen 2000: 12)

Grundet disse hastigt foranderlige vilkår sættes der i denne periode fokus på blandt andet organisatorisk læring, vidensledelse og videndeling, samtidig med at forandringshastigheden øger kravet om fleksible, tilpasningsdygtige organisationer. Mens udfordringen i sig selv er yderst kompleks, kan den dog sammenfattes meget simpelt ved følgende: gør mere, hurtigere og bedre, med mindre (Becker & Sims 2001: 2). Som delvist omhandlet ovenfor, skal drivkræfterne bag denne udvikling blandt andet findes i en intensiveret udvikling og brug af IT, øget globalisering, internationalisering af økonomien, en skærpet international konkurrence samt en øget differentiering i kundekrav. De skærpede konkurrencevilkår tvinger organisationer til at kunne agere fleksibelt i forhold til markedet, og stiller således krav om effektivitet og fleksibilitet i organisationer med henblik på kontinuerligt at bevare og forbedre konkurrenceevnen (Becker & Steele 1995; Navrbjerg 1999; Bason 2003). De nye vilkår giver anledning til ændringer i organisationsstrukturer med betydning for arbejdets udførelse, idet de bliver beskrevet som værende

”(...) leaner and more agile, more focused on identifying value from the customer perspective, more tuned to dynamic competitive requirements and strategy, less hierarchical in structure and decision authority, less likely to provide lifelong careers and job security, and continually reorganizing to maintain or gain competitive advantage.”

(Chan et al. 2007: 6)

Arbejdets natur er som følge af de ændrede vilkår under fundamental forandring i disse år, og bliver blandt andet mere viden- og teambaseret, hvilket involverer en øget inddragelse af tværfagligt samarbejde i organisationer (Kampschroer et al. 2007: 119). De eksternt baserede vilkår i form af forskellige, indbyrdes relaterede drivkræfter kan ses at stille andre nye krav til organisationers form og funktion end hvad der var gældende i industrisamfundet, hvormed opblomstringen af nye organisationsformer kan kobles med nye arbejdsorganiseringer. Det er i denne sammenhæng centralt, at forandringer i de sociale, mentale og teknologiske adfærdsmønstre ikke kun har konsekvenser selve måden, arbejde udføres på, men også for selve de fysiske rammer, der omgiver de nye arbejdsformer. Dette betyder med andre ord, at når arbejdsprocesserne, organisationsformerne samt de teknologiske redskaber forandres, må også de fysiske rammer for selve denne kontekst revurderes og forandres (Chan et al. 2007: 6) med henblik på at skabe overensstemmelse mellem organisationens forskellige delelementer.

I forlængelse af det ovenstående kan de enkelte aspekter, der er i spil og som danner rammen om nye måder at arbejde på sammenfattes i nedenstående figur:

Figur 3

Indretning	Teknologi
Arbejde	Forandringsprocesser

Fire centrale aspekter, der udgør grundlaget for New Ways of Working.

Kilde: www.fremtidenskontor.dk

Overordnet kan forandringerne portrætteres som en udbredt bevægelse i organisationer, der går fra at være baseret på materielle produktbaserede ydelser til i langt højere grad at være baseret på immaterielle, vidensbaserede ydelser. Formuleret med udgangspunkt i de

organisationsmetaforer, der præsenteres hos Morgan (1997: 44ff), bevæger udviklingen sig fra mekanisk til mere organisk strukturerede organisationer. Det tayloristisk inspirerede fokus på individuel produktivitet og præstation og de fysiske rammer, der i det meste af forrige århundrede har understøttet dette paradigme ved udpræget indretning med enmandskontorer og forskellige statusmarkører til understøttelse af den hierarkiske inddeling, anskues således i stigende grad som værende utidssvarende. Dette sker i forbindelse med, at flere og flere organisationer er afhængige af tværfaglige løsninger på komplekse problemstillinger, hvormed interaktion og kommunikation bliver et af de primære omdrejningspunkter for kontoret som ramme omkring sociale processer (Becker & Sims 2001: 3f).

I forlængelse af ovenstående vil følgende afsnit omhandle de dominerende trends inden for arbejdspladsdesign i dag, hvilket tager udgangspunkt i konceptet New Office og det beslægtede område New Ways of Working, der, som ordene antyder, omhandler nye måder at organisere arbejdet såvel som de fysiske rammer på.

5.5.2 De fysiske rammer under forvandling - Nye kontorindretninger

Som fremhævet ovenfor stilles der i stigende grad spørgsmålstejn ved det individuelle fokus og de derefter indrettede fysiske rammer, idet organisationer inden for selv meget forskellige brancher i dag stilles overfor en større afhængighed af teams og tværfaglige enheder med henblik på at håndtere problemstillinger, der kalder på ekspertisen fra flere fagområder eller afdelinger inden for samme organisation. På denne baggrund vinder interaktion og kommunikation stadig større indpas som de primære hensigter bag kontoret som ramme om sociale processer, sådan som det var tilfældet før taylorismen holdt sit indtog, men som grundet denne svandt ind i de mellemliggende hundrede år (Becker & Sims 2001:3f).

I overensstemmelse hermed vokser interessen for forandringer i de fysiske rammer og nye kontorindretninger frem. Nærværende afsnit vil omhandle disse nye kontorformer og principper for indretning heraf, hvilket vil tage udgangspunkt i New Office som det oprindelige koncept for sammentænkningen mellem arbejdsprocesser og rum (Bjerrum et al. 2007: 60). Samtidig vil denne trend blive koblet til arbejdspladsdesign i en dansk/nordisk kontekst, hvori tendenser og fremtrædende studier på området vil blive belyst.

5.5.3 Ideen og argumentet bag New Office og det åbne kontorrum

Selve ideen om de åbne kontorlandskaber og muligheden for via disse at understøtte eller fremme kommunikation og skabelsen af sociale relationer, blev oprindeligt introduceret i form af den tyske variant kaldet Bürolandschaft (Quickborner Team, Hamburg 1950'erne). Her blev der lagt vægt på skabelsen af kontorlandskaber ud fra - for den tid - helt nye, fritflydende og interkommunikative og -relationelle principper, baseret på ideen om at åbenhed fremmer nærhed og visuel kontakt mellem medarbejdere (Duffy & Tanis 1993: 430; Hansen 2007: 16f).

Tankerne og idegrundlaget bag Bürolandschafts blev efterfølgende taget op og til dels videreført af arkitekten Francis Duffy¹⁴, der bragte ideerne videre med ind i 1960'erne og 70'erne, og som i en videreudvikling heraf introducerede begrebet New Office i 90'erne og 00'erne (Hansen 2007: 16). Konceptet omkring New Office kan ses som en direkte reference til Duffy's egen bog *The New Office* (1997), og Duffy opfattes i forlængelse heraf som ophavsmanden til sammentænkningen mellem arbejdsprocesser og rum ud fra konceptet New Office (Bjerrum et al. 2007: 60). New Office relaterer sig i øvrigt til begrebet New Ways of Working (NWoW), der hos Duffy defineres ud fra følgende:

Based on very new and very different assumptions about the use of time and space, new ways of working are emerging fast. They are inherently more interactive than old office routines and give people far more control over the timing, the content, the tools, and the place of work.

(Duffy 1997: 46)

og

The objective of the new office is to attract and retain brilliant staff, to stimulate their creativity, and to multiply organizational productivity.

¹⁴ Francis Duffy. Grundlægger af den internationale arkitektur- og konsulentvirksomhed DEGW Group Ltd., der har specialiseret sig inden for design af omgivelser for arbejde og læring, responsive mod forandringer i brugerbehov (Duffy & Tannis 1993: 427).

(Duffy & Tanis 1993: 427)

Duffy henviser til, at arven og værdier fra Taylor og scientific management, fundamentalt har determineret og formet kontordesigns i det 20. århundrede, samt at *"Taylor's ideas of the mechanical, top-down, inhuman, status-rich, invention-poor, alienated workplace live on, manifested in every workstation, ceiling tile and light fitting"* (Duffy & Tanis 1993: 427). Imidlertid forekommer disse strukturer uholdbare og ineffektive i dag, da konventionelle kontorbygninger og -indretninger modarbejder mere dynamiske og rentable foretagender. Samtidig medfører øget - og ofte international – konkurrence, at virksomheder er nødsaget til at genoverveje enhver måde hvorpå effektiviteten kan forbedres, ikke mindst i form af at identificere de mest intelligente anvendelsesmåder i forhold til kostbare ressourcer inden for bygninger, kontorrum og –faciliteter (Duffy 1997: 46).

Kontrasten mellem antagelserne bag de konventionelle kontorformer og grundlaget for udviklingen af fysiske rammer i overensstemmelse med principperne for New Office udtrykkes i følgende oversigt:

Figur 4

	Conventional office assumptions	New Ways of Working
Patterns of work	Routine processes Individual tasks Isolated work	Creative knowledge work Groups, teams, projects
Patterns of occupancy of space over time	Central office locations in which staff are assumed to occupy individually "owned" workstations on a full time basis, typically over the course of the 9-5 day. The office assumes one desk per person; provides a hierarchy (planned or enclosed); and is occupied typically at levels at least 30 % below full capacity	Distributed set of work locations (which map the nomadic, mobile, in the office or at home) linked by networks of communication in which autonomous individuals work in project teams. Daily timetable is extended and irregular. Multifunctional work settings are occupied on an as-needed basis. Daily occupancy of space near to capacity
Type of space layout, furniture systems and use of space and buildings	Hierarchy of space and furniture related to status. Individual allocation of space predominates over interactive meeting spaces	Multiple shared group work and individual task-based settings. Setting, layout and furniture of the office geared to work process and its tasks
Use of information technology	Technology used for routine data-processing, terminals in fixed positions served by mainframes	Focus on mobility of IT equipment used in a wide variety of settings. Technology used to support creative knowledge work, both individual and group. File servers serve a variety of IT tools, including PC's and laptops, and shared specialized equipment

Kilde: Duffy 1997: 58.

Som koncept henviser New Office til kontormiljøer i åbne plan, hvori der er inkorporeret forskellige støttefaciliteter såsom møde-/konferencerum, caféområder og stillezoner. Disse og

flere andre elementer indgår i konceptet med henblik på at skabe diversitet i omgivelserne og på denne baggrund understøtte forskellige arbejdsformer og individuelle præferencer.

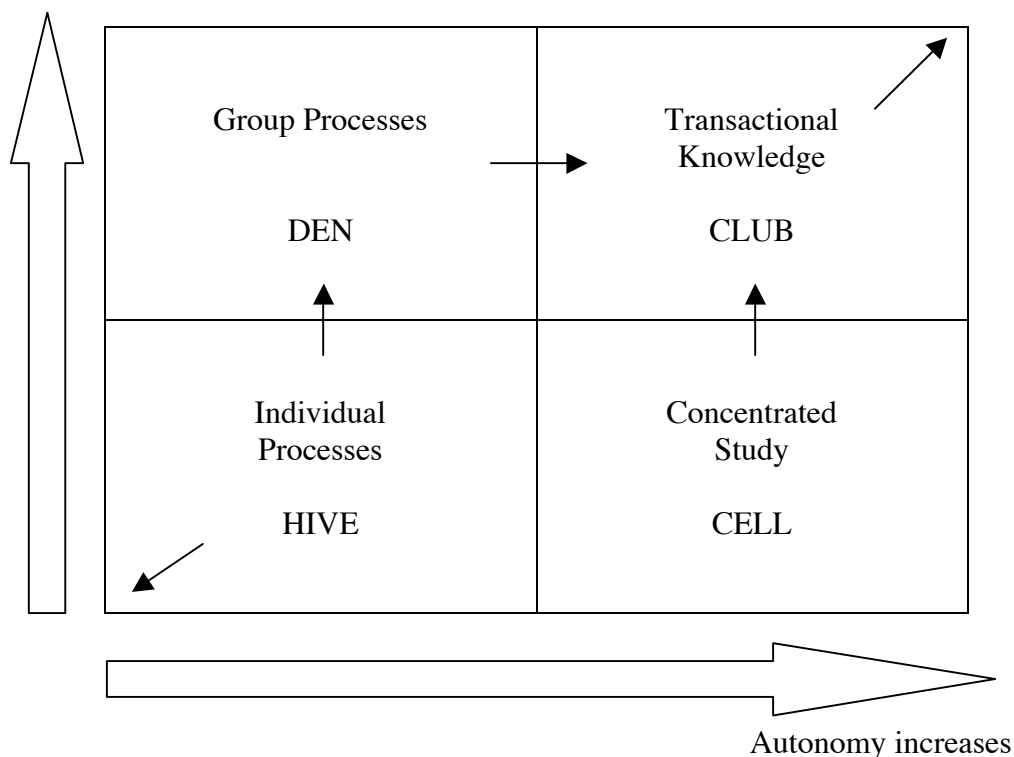
Den grundlæggende ide bag layoutet og konceptet i sig selv er at understøtte og imødekomme de forskellige arbejdsmønstre og processer, der kan relateres til behovet for interaktion og kommunikation som en central del af arbejdet, sådan som det ligeledes er pointeret i forrige afsnit. Duffy (1995) samt Duffy & Tannis (1993) understreger i forbindelse hertil behovet for at undslippe arven og tankegodset fra taylorismen og scientific management og den konservatisme, de ser som bundet hertil i designet af de fysiske rammer i organisationer. Denne konservatisme og de tayloristisk relaterede designstereotyper, der underbygger fokus på individet og den hierarkiske rangorden og som underkender behovet for interaktion i arbejdet som spild af (organisationens) tid (Becker & Sims 2001: 3f), anses ikke længere rentabelt, da konventionelt kontordesign anskues som antitetisk i forhold til vilkårene og de grundlæggende ideer bag den lærende organisation, hvormed organisationers overlevelse trues. Med henblik at inddrage de fysiske rammer i organisationer, arbejdspladsdesignet, som et element i forandringsledelse, må de baseres på følgende forandringer i de grundlæggende paradigmatisk anskuelser på organisationen og medarbejderne (Duffy & Tannis 1993: 430; Duffy 1995: 234):

- From departmentally minded to project organized
- From vertically structured to horizontally networked
- From authoritarian to collegial
- From alienated to engaged
- From performing simple tasks to solving complex problems

New Office betegner således blandt andet, ud over et skift fra konventionelle lukkede kontorer til åbne kontorformer, en forandring fra det individuelt baserede arbejde til teamsamarbejde og et skift fra lav autonomi til høj autonomi blandt medarbejderne samt fra hierarki til medarbejdernes indflydelse og indlevelse (Duffy & Tannis 1993; Hansen 2007: 17).

Figur 5

Interaction increases



Sammenhænge mellem arbejdsformer og brugen af det fysiske rum

Kilde: Duffy 1997: 61.

Figur 5 identificerer de fire forskellige organisationstyper hives, cells, dens og clubs, og udgør som sådan en oversigtlig angivelse af forholdet mellem forskellige arbejdsmønstre og forskellige designs af de fysiske rammer i organisationer. Opdelingen mellem organisationstyper ifølge figuren skal alene forstås som en analytisk distinktion, og udgør således en simplificering af de reelle forhold, hvor enhver organisation uanset størrelse og kompleksitet kan forventes at være karakteriseret ved en variabel blanding af alle fire idealtyper.

Med udgangspunkt i Duffy & Tannis (1993) er hovedargumentet bag New Office, baseret på inspiration fra "Managements New Gurus",¹⁵ at arbejdets natur vil skifte fra at være individuelt baseret på individuel viden til at være karakteriseret ved samarbejde og fælles vidensproduktion. Dette skift ses som en konsekvens af den accelererende forandringshastighed og intensiverede internationale konkurrence og vil, som en del af flere forskellige faktorer, medvirke til at skabe mere kundeorienterede og internationalt konkurrencedygtige organisationer (Duffy & Tannis 1993: 427f). Overordnet set betegner ovenstående et skift fra industrisamfundet til videnssamfundet, og ifølge Duffy & Tannis har dette sine egne direkte konsekvenser for arbejdspladsdesignet, idet skiftet ligeledes kalder på kontordesigns, der adskiller sig væsentligt fra kontorer baseret på Taylors ideer (Duffy & Tannis 1993: 428).

5.5.4 Kritik af New Office – Fortaler for arkitektonisk determinisme?

Selvom New Office som koncept har haft stor gennemslagskraft og vundet stor udbredelse inden for arbejdspladsdesign herhjemme og i udlandet, har Duffy og New Office konceptet ligeledes været genstand for kritik særligt inden for forskningsverdenen. Kritikken bunder i, at det fremstår uklart, hvorledes Duffy & Tannis (1993) ud fra ovennævnte perspektiv opfatter årsags-virkningsforholdet mellem New Office og de sociale processer i organisationen, da dette netop ikke diskuteres i detaljer. Dermed fremstår det som et uafklaret punkt, hvorvidt New Office alene anskues som understøttende faciliteter i forhold til de nye organisatoriske praksisser, arbejdsprocesser og værdier, eller om New Office nærmere opfattes som en direkte forandringsagent i sig selv. Det er i relation til hertil blevet fremhævet, at begrebet New Office og konceptet bag bygger på en tankegang, der synes nært beslægtet med ideen om fysisk eller arkitektonisk determinisme, der betegner, at de fysiske omgivelser påvirker vores adfærd som en direkte funktion heraf (Hansen 2007: 20ff). Logikken bag arkitektonisk determinisme bygger således på en forudsætning om, at udformningen af bygningslayout og design i sig selv kan påvirke eller skabe den sociale organisation, og ses således som direkte determinerende

¹⁵ Jf. Artikel i Business Week, 31. August 1991. Omfatter W. Edwards Deming, Peter F. Drucker, Tom Peters, Michael Hammer "Reengineering", George Stalk Jr. "Time-Based Competition", David Nadler "New Organizational Architecture", Peter Senge The Learning Organization", Charles Handy "Discontinuous Change", John Kotter, Edward E. Lawler, C.K. Prahalad & Gary Hamel "Core Competencies", Gerald Ross "New Molecular Organization" og Shoshana Zuboff "Informating"(Duffy & Tannis 2001. 427f).

herfor. Det vil senere fremgå i det efterfølgende, hvilke konsekvenser dette lineære perspektiv synes at have for debatten omkring, opfattelsen af og arbejdet med de fysiske rammer i organisationer.

5.5.5 Stigende interesse for arbejdspladsdesign

Særligt i de senere år har det gjort sig gældende, at de fysiske rammer og designet af arbejdspladsen i stigende grad vinder indpas som et område, der er udsat for en voksende interesse blandt såvel forskningsstudier som virksomheder. I den forbindelse implementeres nye designløsninger i mange virksomhedskontorer, som i bred udstrækning baseres på filosofien og ideen bag koncepter som New Office og New Ways of Working, der er nært beslægtede og i dag ofte bruges synonymt.¹⁶ De visionære begrundelser bag forandringsprocesserne i det fysiske rum fremstår oftest at være en reducere af arealforbruget og hermed nedsætte omkostninger i forbindelse hermed, samt at skabe øget fleksibilitet, bedre vilkår for samarbejde, åbenhed, videndeling, innovation og mindre hierarki (Bakke 2003: 2: 9; Bakke 2007: 11; Hansen 2007:3, 20). Dermed er det tydeligt, at disse nye koncepter for så vidt dette angår i en vis grad lægger sig op ad de grundlæggende tanker bag udviklingen af de oprindelige storrumskontorer, men samtidig eksisterer der inden for diskursen omkring arbejdspladsdesign adskillige nye begreber,¹⁷ der refererer til principperne bag New Office og New Ways of Working, herunder blandt andet cafemiljøer, hotdesking, clean desk, touchdown, pickup zone samt stillekontorer også kaldet cellekontorer eller munkeceller (Leick & Svith 2004: 3; Bakke 2007: 11; Vischer 2007: 62). New Office og New Ways of Working kan dermed ses som en videreudvikling af de traditionelle storrumskontorer med øget fokus på behovet for variation i de fysiske omgivelser i relation til arbejdsprocesserne og den enkelte medarbejders individuelle behov. Et storrumskontor eller åbent kontor i organisationer i dag behøver således ikke at være udformet som de kontorlandskaber, der er kendetegnende for 1970'ernes bullpen kontorer med labyrinter af skillevægge og små aflukker. Storrumskontorer i dag ses i stedet ofte som delvist åbne kontormiljøer med forskellige typer af arbejdspladser eller –områder (Svith 2007: 3), i lighed

¹⁶ Se bilag 2 for en uddybning af begreber. I det følgende vil det primært være begrebet New Ways of Working der vil anvendes hvor dette er muligt, dels for at undvige evt. associationer til arkitektonisk determinisme, og dels for at understrege den vægt, der ligger på det integrerede perspektiv mellem rum, teknologi og organisation.

¹⁷ Se bilag 2 for en uddybning af begreber.

med ovennævnte begreber, hvilket giver forskellige muligheder for at organisere arbejdet og således skabe en understøttelse af kollektive og individuelle arbejdsformer.



Kilde: <http://www.degw.com/knowledge.aspx>

Det øgede fokus på arbejdspladsdesignet og dets relationer har ligeledes gjort sig gældende inden for rammerne af danske organisationer og organisationsledelser, hvorfor næstfølgende afsnit vil tage et mere specifikt udgangspunkt heri.

5.5.6 Arbejdspladsdesign i en dansk/nordisk kontekst

I Danmark er videndeling og fleksibilitet i organisationer, i lighed med de mere generelt gældende tendenser som anført tidligere, inden for den senere årrække kommet på dagsordenen som faktorer, der skal medvirke til innovation og anskues således som et nødvendigt konkurrenceparameter i den skærpede internationale konkurrence. Ifølge den tværnationale nordiske undersøgelse fra 2007 DEKAR – Den Nordiske Kunnskapsarbejdspladsen,¹⁸ der i øvrigt udgør den mest omfattende undersøgelse inden for arbejdspladsdesign i Danmark og Norden, viste et survey i forbindelse med studiet at mere end 40 % af lederne i studiet havde gennemført forandringer i brugen af de fysiske rammer på arbejdspladsen i løbet af de to forudgående år. Samtidig angav hver tredje leder vedrørende fremtidige planer inden for en toårig periode, at de planlagde at gennemføre forandringer i de fysiske rammer i deres organisation inden for de eksisterende rammer eller ved nybyggeri.

¹⁸ DEKAR projektet Den Nordiske Kunnskapsarbejdspladsen. Titlen på et nordisk forskningsprojekt, hvor der har været foretaget 15 casestudier fordelt i de nordiske lande med henblik på at undersøge hvorvidt ny kontorindretning kan være med til at fremme videndeling, samarbejde og innovation (Bjerrum et al. 2007: 70; Bakke 2007: 3f).

Dette viser en udvikling, hvor kontoret fra blive set som en nødvendig udgift altså i højere grad end tidligere indgår i en bevidsthed omkring, at den fysiske indretning er medvirkende til enten at fremme eller hæmme organisationers strategiarbejde og indfrielse af målsætninger. Dette angiver, at flere og flere organisationer implementerer mere åbne kontormiljøer som et strategisk redskab med henblik på at understøtte blandt andet den eftertragtede videndeling i organisationerne (Bakke et al. 2007: 4). Det gør sig dog gældende, at til trods for at mange organisationer indfører åbne kontormiljøer for blandt andet at understøtte øget videndeling, så udebliver effekten ofte eller også bliver resultatet det modsatte (Bjerrum et al. 2007: 59), hvilket således ses at følge samme mønster som var gældende for en stor del af studierne inden for storrumskontorer i 70'erne og 80'erne. En af årsagerne hertil kan ifølge Bjerrum et al. kobles med antagelsen af det lineære, deterministiske perspektiv (Bjerrum et al. 2007: 60ff), der i stor udstrækning lå til grund for indretningen dengang, og som i dag, som omtalt tidligere, tenderer inden for New Office som koncept og trendsættende inden for arbejdspladsdesign. Perspektivets begrænsninger er ifølge kritikere, at det ikke tager højde for, at faktorer som eksempelvis interaktion og videndeling som sociale processer ikke alene er afhængig af udformningen af de fysiske rammer, men derimod afhænger af samspillet mellem en række forskellige faktorer såsom den enkelte organisation og arbejdsformer, fysisk indretning, ledelse samt kultur og ikke mindst arbejdsopfattelse (Ibid.), hvilket således i højere grad refererer til forståelsen inden for New Ways of Working.

Ideen om det lineære forhold mellem den fysiske indretning og en deraf betinget og bestemt adfærd ses at blive afspejlet i debatten omkring brugen af de fysiske rammer som et strategisk redskab – en debat, der ofte forekommer unuanceret og forenklet, hvilket har betydning for resultaterne af disse forandringsprocesser i de fysiske rammer. Således har man kunnet se adskillige overskrifter i medierne gennem tiden, hvor bedømmelsen af de nye kontorindretninger har fremstået ensidige, såsom de følgende:

- *Storrumskontorer forringer indeklimaet*
- *Åbne kontorer skaber stress*
- *Tunge hoveder i tunge støjlandskaber*
- *Åbne kontorlandskaber ødelægger arbejdet*

- *Ansatte laver flere fejl i storrums*
- *Åbne kontorer gavner ikke samarbejde*

(Bjerrum et al. 2007: 60)

Debatten kan under henvisning til overskrifter som disse siges at være præget af generaliseringer og begrebsforvirringer, idet det åbne kontor et mangfoldigt begreb, der reelt set ikke kan defineres som én ting, men findes i alle mulige afskygninger og udformninger og i flæng kaldes flere forskellige navne såsom storrumskontorer, aktivitetsbaseret kontor, New Office og New Ways of Working. Samtidig står overskrifterne som et udtryk for, at mange forskellige professioner har en berøring med emnet, og at de følgelig udtaler sig med baggrund i hvert deres felt og de respektive ”briller”, der bæres respektivt af de forskellige interessenter i feltet. Således kan flere af overskrifterne i ovenstående eksempel for eksempel ses at have baggrund i et arbejdsmedicinsk perspektiv med fokus på individet, hvorved vurderinger og hensyn til organisering, processer og effektivitet i et større perspektiv ikke er målet, hvilket konklusionerne følgelig afhænger af. Det fremstår i denne forbindelse usandsynligt at finde et perspektiv, der rummer alle aspekter af arbejdspladsdesign lige godt, ud fra en betragtning af, at det der vurderes positivt fra et perspektiv, forekommer at have negative konsekvenser set fra et andet perspektiv (Bakke 2007: 12).

Med afsæt i det ovenstående og den voksende interesse for at benytte de fysiske rammer som en strategisk redskab i faciliteringen af arbejdsprocesser, eksisterer der et behov for at nuancere debatten og se nærmere på det komplekse samspil mellem flere forskellige afgørende faktorer i relation hertil. På denne baggrund vil der i det følgende blive argumenteret for indtagelsen af et integreret perspektiv, der samler trådene fra flere af de forskellige tilgange til studiet af fysiske rammer i organisationer, der har været udlagt undervejs i screeningen.

5.5.7 Arbejdspladsdesign i et integreret perspektiv

Med udgangspunkt screeningen som helhed kan der overordnet identificeres to modpoler, der består af henholdsvis en ignorance i form af manglende opmærksomhed og anerkendelse af

emnet i den organisationsteoretiske tradition samt den diametrale modsætningen hertil, der har som oftest betegnes under navnet arkitektonisk determinisme, og som synes at være særligt fremtrædende inden for arkitektur- og designtraditionen. I et kontinuum herimellem befinder sig et felt, hvori der blandt andet lægges vægt på de fysiske rammers potentiale som understøttende faktor for organisatoriske processer i samspil og overensstemmelse med andre organisatoriske faktorer såsom ledelse, kultur og arbejdsopfattelser, teknologi, strategi og organisatoriske målsætninger. En af konklusionerne fra DEKAR projektet betegner meget godt hvilke indsigter og forståelser, perspektivet bygger på, og viser hvorfor perspektivet kan ses at ligge mellem de to poler som angivet ovenfor:

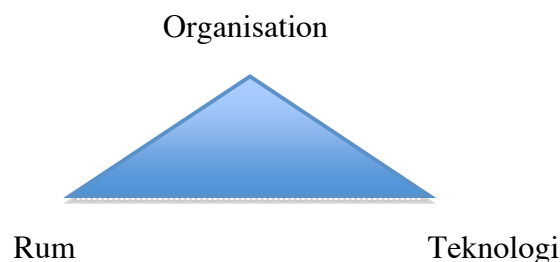
"Workplace design can be used, and is actually being used as a strategic instrument for changing workplace functioning. There is however, no "architectural determinism": Although design is important, design alone cannot determine workplace culture and workplace functioning. Similar spatial solutions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

(Bakke 2007: 5)

Perspektivet, der beskrives som integreret,¹⁹ lægger vægt på et kontinuerligt samspil og overensstemmelse mellem de forskellige aspekter, hvormed der anlægges et helheds- og procesperspektiv på arbejdet med de fysiske rammer. Det er tillige inden for dette perspektiv, at der ses de fleste systematiske forsøg på at skabe en kobling mellem de fysiske rammer i organisatorisk kontekst og organisationsteorien mere generelt.

Som det allerede er indikeret, er det integrerede perspektiv i overensstemmelse med principperne for New Ways of Working, idet der heri, i højere grad end det er tilfældet hos Duffys udlægning af New Office, lægges vægt på den nødvendige kobling mellem flere forskellige aspekter såsom teknologi, indretning af det fysiske rum og organisationsformer. Sammenhængen er illustreret ved hjælp af nedenstående figur:

¹⁹ Jf. Bakke & Ytri 2003, Gustafsson 2006 m.fl.

Figur 7

Samspillet mellem de grundlæggende elementer i New Ways of Working.

Ud fra en forståelse af, at de fysiske rammer aldrig udgør en neutral del af organisationen, men derimod har enten fremmende eller hæmmende indflydelse i forhold til adfærd og arbejdsprocesser, er de fysiske rammers betydning central med henblik på at understøtte organisatoriske arbejdsprocesser.

5.5.8 Opsamling

Som det fremgår i starten af dette hovedafsnit, står organisationer over en bred kam i dag overfor krævende udfordringer i form af hidtil uset dynamik og tempo i forandringer inden for økonomi, marked, teknologi og arbejdskraft. Dette sætter krav til større fleksibilitet og effektivitet med henblik på at kunne bevare markedspositionen i en verden, hvor også stadig større international konkurrence er et grundvilkår. I overensstemmelse hermed bliver arbejdets natur blandt andet mere team- og vidensbaseret, med tværfaglige og projektorienterede arbejdsprocesser til følge. De nye måder at arbejde på angår ikke kun organisationsstrukturer og arbejdsprocesser, men bør ligeledes involvere den fysiske indretning ud fra en forståelse af, at denne kan være enten hæmmende eller fremmende for adfærd og sociale processer i organisationen. I forbindelse hermed har New Ways of Working, med inspiration i Duffys koncept New Office, vundet indpas som en dominerende trend indenfor arbejdspladsdesign i Danmark såvel som internationalt. Med udgangspunkt i New Ways of Working tager organisering afsæt i selve aktiviteten og arbejdsopgaven, hvilket naturligt stiller krav til de fysiske rammer, der på denne baggrund må være fleksible og varierede i deres udformning med henblik på at støtte op om forskellige arbejdsprocesser. Tilgangen bygger overordnet på

hensigten om at skabe balance mellem de fysiske rammer, organisation og teknologi med henblik på at optimere samspillet herimellem og udnytte ressourcerne i organisationen bedst muligt. Dette betyder tillige, at de fysiske rammers facilitering og understøttelse af sociale processer såsom interaktion og videndeling er afhængig af et samspil med flere andre faktorer som for eksempel ledelse, kultur samt arbejdsopfattelse, hvormed fysiske rammer ikke udgør en forandringsagent i sig selv.

6 Bindeleddet – Fra screening til case

Det nærværende afsnit vil søge at skabe en kort opsamling af den forudgående screening af litteraturen inden for fysiske rammer i organisationer med henblik på at give læseren et afsluttende overblik over de for specialet centrale punkter, samt skabe en kobling til den følgende del med casen som omdrejningspunkt.

Det ovenstående favner over et bredt udsnit af litteraturen og synspunkterne inden for studier af de fysiske rammer generelt samt arbejdspladsdesign i en organisatorisk kontekst mere specifikt. Samtidig spænder screeningen over en langstrakt periode gennem 100 år, hvilket dels stiller store krav til udfærdigelsen med henblik på at skabe et flydende kapitel, der medtager det centrale og udelader det mindre afgørende for sagens konkrete sammenhæng - dels bevirker, at der via dette skabes et overblik over og indsigt i grundlaget hvorpå emnefeltet, som det tager sig ud i dag, hviler. Foruden at danne et historisk velfunderet grundlag for specialet i sin helhed, spiller screeningen ligeledes en central rolle med henblik på at skabe et teoretisk baseret fundament til forståelse af, hvorledes de fysiske rammer kan udgøre et strategisk redskab i understøttelsen af arbejdsprocesser. En forudsætning herfor har været at skabe en indsigt i, hvilken relation de fysiske rammer har til adfærd og sociale processer i organisationer. Der har i screeningen været fremsat flere forskellige bud herpå, hvoraf opfattelsen af de fysiske rammer som medbestemmende for adfærd og social organisering gennem hæmmende og fremmende effekter herpå udgør et gennemgående træk, der understreger betydningen af at indtænke dem i forhold til understøttelsen af arbejdsprocesser i organisationer. Samtidig er det centralt, at de fysiske rammer er relateret til andre organisatoriske faktorer, og således ikke i sig selv kan fungere som garant for skabelsen af forandringer i adfærd og arbejdsprocesser, hvilket er i overensstemmelse med det helhedsorienterede, integrerede perspektiv, der er argumenteret for i det forudgående. De fysiske rammers rolle som faciliterende og understøttende i forhold til adfærd og indfrielse af organisatoriske målsætninger er således gensidigt afhængig af samspillet med øvrige organisatoriske aspekter som teknologi, ledelse, samt kultur og værdier, herunder arbejdsopfattelse. En anden vigtig pointe er konstateringen af, at effektivt arbejdspladsdesign ikke kan kobles med standardløsninger på tværs af organisationer, idet det der virker for den

ene organisation ikke nødvendigvis virker for den anden. Derfor er det helt afgørende, at indretningen af de fysiske rammer tager udgangspunkt i arbejdsformer og behov i den enkelte organisation.

Et overblik over de centrale holdepunkter udledt fra screeningen omfatter således

- At arbejdspladsdesign ikke bør tage udgangspunkt i standardløsninger eller ensidig indretning, men i stedet bør baseres på lokalt forankrede løsninger med variationer til understøttelse af forskellige arbejdsopgaver og individuelle behov.
- At effekten af de fysiske rammer er under indflydelse af øvrige organisatoriske faktorer som arbejdsopfattelse, kultur og ledelse og den anvendte teknologi, hvorfor det er centralt at samtænke de fysiske rammer med organisation og teknologi, der tilsammen udgør grundlaget for New Ways of Working.
- De fysiske rammer kan dermed ikke ses som værende direkte determinerende for processer som for eksempel videndeling og samarbejde og en forandringsagent i sig selv, men må opfattes som faciliterende og understøttende for processer i organisationen.

Med udgangspunkt i ovenstående vil den følgende analyse tage afsæt i afhandlingens case KMD, der indgår som det empiriske eksempel på brugen af fysiske rammer som et strategisk redskab i forbindelse med at facilitere og understøtte organisationens arbejdsprocesser. Hensigten hermed er at skabe en indsigt i de visioner og erfaringer, der knytter sig til KMD implementering af et nyt arbejdspladsdesign baseret på New Ways of Working samt koble disse med relevante aspekter inden for litteraturen. Foruden betydningen af de fysiske rammer som katalysator for adfærd og handling i organisationer, rummer indretning efter principperne for New Ways of Working tillige en forandringsproces og et ombygningsprojekt i sig selv. Derfor er casens formål i analysen ligeledes at bidrage med erfaringer i forhold til disse processer, hvilket bygger på en opfattelse af, at selve implementeringen og håndteringen heraf

har afgørende indflydelse på de nye fysiske rammers effekt og rolle som katalyserende faktor. I det næste kapitel følger en introduktion til selve casen i form af KMD.

7 Case

Formålet med dette kapitel er at give en kortfattet og relevant indsigt i KMD som værende den case, der ligger til grund for den empiriske del af specialet. Derfor vil kapitlet søge at skabe klarhed over KMD som virksomhed samt argumentet for valget af netop KMD i Aalborg som case.

KMD, der frem til Kommunernes Landsforenings fulde overtagelse i år 2000 gik under navnet Kommunedata, blev dannet i 1972, da landets mange små kommunale edb-centraler blev slået sammen til en enhed netop under navnet Kommunedata. Siden da har KMD været involveret i samt gennemført flere større elektronisk funderede projekter primært i den offentlige sektor, men sidenhen tillige i den private sektor.

KMD er i dag Danmarks største danskejede it-virksomhed med 3000 ansatte og en årlig omsætning på over 3 mia. kroner. KMD's kernekompetence er udvikling af it-løsninger til kommuner samt stats- og erhvervsmarkedet, hvor udgangspunktet ligger i at udvikle it med indsigt. Således er KMD eksperter i offentlig it og står ligeledes bag flere af danmarkshistoriens største it-projekter, herunder it-kommunalreformen, Netborger samt e-Boks. Hos KMD anser man medarbejderne for at være nøglen til succes, hvilket indebærer, at KMD konsekvent stræber efter at være Danmarks bedste store it-arbejdsplads. Dette indebærer også, at KMD har et konstant fokus på rekruttering, udvikling samt fastholdelse af de rette medarbejdere og kompetencer (www.kmd.dk).

KMD har faciliteter i de fire største universitetsbyer, hvoraf casen i denne sammenhæng alene vedrører KMD's afdeling på havnefronten i Aalborg. Argumentet for at vælge KMD i Aalborg som case bygger på flere faktorer; KMD er, som det er fremført ovenfor, beskæftiget med it- og softwareudvikling, hvilket indebærer, at organisationen i høj grad er baseret på vidensarbejde og tværfagligt projektarbejde. Derudover kvalificerer KMD i Aalborg sig ved at have gennemgået en organisatorisk forandringsproces i de fysiske rammer i forbindelse med

flytningen i foråret 2007 fra de tidligere tre forskellige domiciler i Aalborg²⁰ til et fælles domicil på Lauritzens Plads 1 ved havnefronten i Aalborg.



KMD's hus set fra fronten. Fjorden løber ind mellem de to fløje.

De tidligere tre separate lokationer udgjorde en ulempe dels økonomisk på grund af høje initialomkostninger i behovet for at have tre kantiner, tre receptioner og så videre, dels en ulempe på grund af den fysiske indretnings hæmmende effekt på videndeling og projektorienterede arbejdsprocesser på grund af indretning med én-, to- eller tremands cellekontorer. Begrænsningerne i forbindelse hermed og behovet for at omgå disse rammer i den daglige arbejdsorganisering var så udtalt, at KMD havde fastansat Øbro Flytteforretning A/S til at flytte skriveborde rundt i huset (Bilag 7 s. 5, 10), hvilket i sig selv udgør en unødigt belastning af budgettet. Derfor valgte man i KMD også at benytte lejligheden til at skabe et hus, der på alle måder skulle leve op til de behov og arbejdsprocesser, der er kendetegnende for organisationen, hvilket der var gode betingelser for ud fra en betragtning om, at der skulle bygges helt nyt.

²⁰ Selma Lagerlöfs Vej, Hadsundvej (i dag AaB Sports College) samt Gasværksvej, der ligger umiddelbart op ad den nye placering på Lauritzens Plads.

For en pris, der beløber sig i omegnen af 425 millioner kroner, har man bygget et hus, der består af ca. 26.000 kvadratmeter fordelt i to fløje, der begge består af seks etager med en tværbygning mod syd i fire etager samt en forbindelsesgang mod nord i to etager, og rummer i alt cirka 1000 medarbejdere. Bygningen, der er tegnet af de lokalt forankrede arkitekter Bjørk & Maigård A/S, er placeret æstetisk smukt, idet fløjene er placeret på hver sin side af den gamle tørdok, der i dag er åbnet op for Limfjorden, således at der skabes en maritim stemning helt ind mellem bygningerne.



KMD's hus set ind mellem de to fløje.

Placeringen ved havnefronten betyder også, at det har været muligt at skabe et kig ud over fjorden fra samtlige arbejdspladser, men uden brug af de enorme glasfacader, der har præget mange kontorbyggerier i de senere år. Inden for murene har udviklingen og indretningen af de nye fysiske rammer været guidet af principperne inden for New Ways of Working²¹ i samarbejde med Alexandra Instituttets afdeling for New Ways of Working, således at de understøtter behovet for forskellige måder at arbejde på.²² KMD's hensigt bag selve flytningen og indretningen baseret på principperne New Ways of Working kan ifølge Eva Marie Jensen, HR-chef, beskrives som værende centreret omkring tre overordnede målsætninger (uden rangordning); for det første at reducere mængden af ressourcer spenderet på de fysiske

²¹ Se afsnit for uddybning heraf samt bilag 4 for visualisering af eksempel på det nye layout i KMD baseret på filosofien bag New Ways of Working.

²² Se bilag 4 for eksempel på planløsning.

rammer, idet det er billigere at bygge uden skillevægge til hvert kontor, for det andet gennem de fysiske rammer at skabe anledninger og rum til videndeling, og for det tredje at bygge et hus, der understøtter flere forskellige arbejdsformer²³ (Se bilag 7 s. 5 øverst). Endvidere har man hos KMD i Aalborg fra processens begyndelse været bevidste omkring værdien af en vellykket proces i relation til selve bygningskonstruktionen såvel som medarbejderne, hvorfor man dels har haft en styregruppe, der har fulgt projektet tæt fra dets start, dels har man benyttet sig af erfaringer fra blandt andet udviklingen og brugen af KMD's domiciler i Ballerup og Odense (Bilag 5 s. 26).

Argumentet for at vælge KMD som det empiriske omdrejningspunkt for specialet er endvidere foretaget ud fra ønsket om, at den valgte case vil kunne fungere illustrativt i forhold til undersøgelsen af genstandsfeltet. KMD fremstår umiddelbart som et godt valg med henblik på at opfylde dette ønske, idet ledelsen hos KMD netop har valgt at tage udgangspunkt i tankerne bag New Ways of Working som grundlag for designet af deres nye domicil på havnen i Aalborg, samt at projektet som helhed fremstår som en succes baseret på ledelsens såvel som medarbejdernes generelle holdning hertil.²⁴ Med en præmiering for arkitekturen²⁵ samt positiv omtale af det nye domicil i pressen,²⁶ hvori det netop fremgår, at ledere såvel som øvrige medarbejdere generelt set er meget tilfredse med de nye rammer, syntes valget af KMD på denne baggrund oplagt.

Hovedfokus i casen vil være rettet mod de visioner samt erfaringer, der knytter sig til udviklingen og implementeringen af de nye fysiske rammer hos KMD. Indsigt heri er skabt i samarbejde med HR-chef Eva Marie Jensen, der således har fungeret som den primære informant i denne sammenhæng, mens øvrigt empirisk materiale består af en "flyttefilm" omkring processen og tankerne bag samt en pdf-fil²⁷ med yderligere faktuel information. En

²³ For en detaljeret liste over succeskriterier se bilag 5 s. 10.

²⁴ Ifølge KMD's medarbejdertilfredshedsundersøgelse angiver 80 % af medarbejderne at være meget tilfredse med de fysiske rammer i det nye domicil. Bilag 7 side 8 midt.

²⁵ Komiteen for bygningspræmiering i Aalborg præmierede i 2007 KMD for det nye domicil ved fjorden.

²⁶ Blandt andet Nordjyske Stiftstidende, søndag d. 7 december 2008.

²⁷ Se bilag 5

nærmere beskrivelse af selve forløbet samt refleksioner i forbindelse hermed vil være at finde nedenfor i metodekapitlets anden del.

8 Metode del II

Nærværende kapitel har til formål at give læseren et indblik i de metodiske overvejelser og valg, der knytter sig til selve den empiriske dataindsamling, hvormed kapitlet kan ses som en viderebygning på første del af de samlede metodiske overvejelser i relation til specialet. Selve den empiriske del af specialet er baseret på interview med Eva Marie Jensen, HR-chef ved KMD i Aalborg, samt på supplerende materiale i form af video og tekst omhandlende processen vedrørende udviklingen af det nye domicil, visioner samt refleksioner i forbindelse hermed. Procedure samt (kritiske) refleksioner i forhold dataindsamlingen, herunder blandt andet valg af informant, acces til data, interviewtype og strukturingsgrad samt hvad disse elementer har betydet for processen og/eller data, vil blive diskuteret i det nedenstående. Interviewguiden samt transskription af interviewet vil være at finde som bilag.²⁸

8.1 Proceduren

Kontakten til KMD blev i udgangspunktet rettet til adm. direktør Lars Monrad Gylling og HR-direktør Bjarne Flyvbjerg, til hvem jeg fremsendte informationer omkring specialet samt mine præcise ønsker i forhold til deres rolle i forbindelse hermed. Dette skete dels ud fra en overbevisning, om at adgangen til en case bedst sikres gennem toppen, dels ud fra et ønske om at kunne inddrage begge som respondenter i undersøgelsen om muligt, ud fra devisen ”ikke forsøgt, ikke godt nok.” Førstnævnte viste sig at holde stik gennem en meget hurtig etablering af kontakten og bekræftelse på deres ønske om at deltage, mens sidstnævnte viste sig ikke at være en mulighed. I stedet blev der henvist til HR-chef Eva Marie Jensen som mulig respondent, der i kraft af hendes formandspost i arbejdsgruppen ”New Ways of Working” og i byggeudvalget viste sig at udgøre en nøglefigur i hele processen.

I forbindelse med at jeg tog kontakt til Eva og fremlagde min sag, aftalte vi mødet for gennemførelsen af interview, samt at hun ville få tilsendt interviewguide forud for selve interview med henblik på at reducere eventuel usikkerhed vedrørende indholdet samt give Eva en mulighed for at skabe sig et overblik over indholdet og hensigten bag interviewet.

²⁸ Se bilag 6 og 7

Endvidere var det et bevidst valg fra min side at lade det være op til Eva at bestemme tid og sted for interviewet, for derved at skabe mindst mulig forstyrrelse i forhold til hendes kalender. Interviewet, der havde en varighed af halvanden time, blev optaget på minidisc med henblik på at blive transskriberet efterfølgende, hvilket udgør en effektiv tilgang til bearbejdning af datamaterialet samt en god måde at tilegne sig data forud for analysearbejdet. Som aftalt med Eva er optagelsen blevet slettet efter endt transskribering, hvilket i dette tilfælde i høj grad kan betragtes som en formsag, idet selve indholdet af interviewet ikke er klassificeret som fortroligt grundet casens karakter. Det har endvidere været en del af aftalen, at Eva ville få mulighed for at gennemlæse og således verificere udskriften (Kvale 1997: 116ff), hvilket for det første sikrer en identificering af iøjnefaldende mistolkninger i transskriptionen set fra interviewers side, samt forsikrer respondenterne om korrekt citering set fra respondentens perspektiv.

8.2 Interviewtype og struktureringsgrad

Dette afsnit sigter mod at give læseren en indsigt i valget af interviewtype og interviewets struktureringsgrad samt de argumenter, der ligger til grund herfor, hvilket sker med henblik på at skabe en indsigt hos læseren i de metodiske værktøjer, der ligger til grund for den empiriske dataindsamling

I forbindelse med udførelsen af kvalitative interview er der mulighed for at vælge mellem flere forskellige interviewtyper, der dog kan generaliseres til fem hovedtyper: eksplorative interview, dybdeinterview, målrettede interview, uddybende interview samt fokuserende interview. Hver interviewtype kan knyttes til forskellige interviewformer, der angår graden af interviewguidens struktureringsform, som kan være enten fuldt struktureret, semi-struktureret eller ustruktureret (Darmer & Freytag 1996: 240ff). Forskellen mellem de enkelte interviewformer er således graden af struktur og standardisering, der er forbundet hermed, hvilket medfører, at den form man vælger til det enkelte interview bør afhænge af det specifikke formål hermed.

Jeg skal ikke her gå nærmere ind i en længere udlægning af de enkelte typer og deres koblinger til interviewguidens struktureringsgrad, men har valgt at inddrage nedenstående figur med den hensigt at skabe et overblik over de forskellige interviewtyper og tilhørende struktureringsgrader:

Figur 7

Interviewtype	Struktureringsgrad
Eksplorativt interview	Semi-struktureret
Dybdeinterview	Ustruktureret eller semi-struktureret
Målrettet interview	Struktureret
Uddybende interview	Variierende struktureret
<i>Fokuserende interview</i>	<i>Semi-struktureret</i>

Oversigt over de fem interviewtyper

Kilde: Darmer & Freytag 1996: 246

Som indikeret med kursiv i figuren kan den interviewtype, der er anvendt ved dataindsamlingen til nærværende speciale bedst karakteriseres ved at følge hensigten bag det fokuserende interview. Kendetegnende for det fokuserende interview er muligheden for at komme rundt omkring bestemte temaer undervejs samtidig med, at man via den semi-strukturerede form bevarer fleksibiliteten gennem hele interviewet (Darmer & Freytag 1996: 245). Således er der i interviewet indbygget en åbenhed overfor ændringer i spørgsmålenes rækkefølge og form, hvilket giver mulighed for at forfølge de svar og historier, respondenterne fortæller (Kvale 1997: 129). Den fleksible tilgang giver interviewet den ønskede sensitivitet overfor de aspekter, der hos respondenterne fremstår som relevante for den givne sammenhæng, der berøres, hvilket er centralt i ønsket om at skabe indsigt i hensigter og erfaringer med at skabe forandringer i KMD's fysiske rammer i Aalborg.

Det konkrete udgangspunkt for interviewet er interviewguiden (Bilag 6), der i tråd med ovenstående er bygget op omkring en skitse med bestemte temaer, det på forhånd er ønsket at

skabe indsigt i ud fra respondentens perspektiv samt forslag til spørgsmål, der kan indgå i en uddybning af det specifikke tema (Kvale 1997: 129, 133). Endvidere er selve interviewguiden opbygget ud fra en skabelon bestående af indledende, uddybende og afrundende spørgsmål. opbygningen af interviewguiden præget af en struktur, der bygger på et afsæt i indledende spørgsmål med henblik på at give rum for at respondenterne kan "tale sig varm" samt vænne sig til situationen. Grundet interviewets aftalte varighed på 1 time var de indledende spørgsmål kortet ned til et minimum af hensyn til at skabe bedst mulig tid til at nå omkring uddybningen af de øvrige emner. Afslutningsvis er der indlagt nogle opsamlende spørgsmål med henblik på at runde interviewet af og samle op på de punkter, der ud fra respondentens vurdering og konkrete erfaring fremstår som de mest centrale ting i processen. Endelig afrundes interviewet med muligheden for at respondenterne efter eget behov kan lave tilføjelser til eller uddybe de berørte områder.

Den semistrukturerede interviewguides fleksibilitet og åbenhed overfor respondentens perspektiver og fokuspunkter viste sig at være en fordel i forbindelse med den praktiske gennemførelse af interviewet, idet interviewet allerede tidligt af hensyn til dialogen stak af fra den oprindelige struktur i interviewguiden. Dette stiller store krav til interviewerens henblik på at bevare overblikket og navigere gennem interviewet samtidig med, at der i videst mulig grad sikres berøring af de ønskede fokuspunkter, end det er tilfældet ved det fuldt strukturerede interview.

8.3 Kritiske refleksioner

Dette afsnit har til hensigt at fremsætte overvejelser og kritiske refleksioner over specialets specifikke tilgang til genstandsfeltet i form af de mulige begrænsninger og blinde vinkler, datagrundlaget vurderes at have. Afsnittet kan således ses at tage stilling til datagrundlagets beskaffenhed og relevante forbehold heroverfor, hvilket blandt andet har betydning for rækkevidden af de konklusioner, der kan træffes på baggrund af det empiriske data.

Flere forskellige unikke forhold vedrørende casen KMD bevirker, at muligheden for at generalisere fra de indsigter og erfaringer, der fremsættes i specialet med baggrund i casen, må

anses for at være begrænset. For det første har KMD som organisation en størrelse og forventet tilsvarende kapitalressource, der ligger over de fleste andre virksomheder. For det andet har processen vedrørende udviklingen af det nye domicil fra start til slut været præget af en usædvanlig lang tidsramme, hvilket har givet fordele af en proces med mulighed for løbende tilpasning og afstemning med foranderlige behov. Mere konkret har processens varighed muliggjort anvendelse af erfaringer fra KMD's byggeri i Ballerup, som dermed har kan ansues som en form for "pilot-undersøgelse" og givet mulighed for at lære af fejl begået i forbindelse hermed. Dette forhold må siges at være en unik mulighed, da der ellers ofte vil være tale om et engangsforetagende for organisationer i skabelsen af et nyt domicil. Endelig har man haft mulighed for at rådføre sig med Alexandra Instituttets center for New Ways of Working, der på baggrund af problemer med byggeresultatet i Ballerup har forestået en evaluering heraf.

Derudover er specialet såvel som selve casen baseret på forhold særegne for vidensintensive organisationer, hvorfor der ikke er grundlag for en bredere generalisering af resultater til deciderede traditionelle produktionsvirksomheder af materielle produkter. Endvidere er det et gennemgående syn i specialet, at selve arbejdspladsdesignet ikke bør være mål for standardisering, hvilket bunder i en overbevisning om, at der ikke eksisterer nogen "one best solution" vedrørende arbejdspladsdesign organisationer imellem, men at designet af de fysiske rammer må skræddersyes i overensstemmelse med den enkelte organisations behov (Bakke 2007: 13). Generaliseringer ud fra den konkrete udformning af arbejdspladsdesignet i KMD tjener således ikke noget formål ud fra ovenstående perspektiv. På denne baggrund fremstår alene mere generelle aspekter i forbindelse med implementeringen af et nyt arbejdspladsdesign - den mere praktiske tilgang til processen – som mulige at danne anvisninger ud fra, da disse befinder sig på et højere generaliserbart niveau. Det er dog vigtigt at påpege, at generaliseringer af denne art kan alene ske på baggrund af en øget indsigt og forståelse i genstandsfeltet (Darmer & Freytag 1996: 257) samt overensstemmelser mellem data og andre studier og teorier, og har således ikke til formål at være repræsentativ eller intentioner om at være det.

Udgangspunktet for undersøgelsen var et større datagrundlag end det aktuelle setup, hvilket kan henledes til den acces til data, der blev frigivet fra KMD's side. Således var det i udgangspunktet et ønske at skabe acces til informanter på to til tre forskellige stadier inden for ledelsesniveauet med henblik på at kunne trække på hensigter, forestillinger og erfaringer fra flere forskellige kilder. Da dette ikke kunne lade sig gøre, må det samtidig siges at være en fordel, at Eva som den eneste informant også er nøglefigur i hele udviklingsprocessen af det nye hus, hvilket selvfølgelig også har haft indflydelse på deres valg af hende som kontaktperson. Med et mindre datagrundlag end oprindeligt ventet har det været en fordel at have adgang til blandt andet supplerende videomateriale, om end disse data er begrænset af at have et prædefineret indhold. Dvd-materialet er i denne sammenhæng brugt som supplerende til interviewdata hvor det har været formålstjenstligt i forhold til at nuancere eller uddybe analysen yderligere. Endvidere er det opfattelsen, at flere interview alt andet lige giver et større datagrundlag, hvilket dog ikke i sig selv giver nogen garanti for, at kvaliteten af selve undersøgelsen bliver tilsvarende bedre, da dette afhænger af flere andre faktorer, herunder respondentens egnethed samt tolkning og konkludering på data.

Valget af en respondent på lederniveau begrundes ud fra, at dette niveau har ansvaret for vision og strategi samt initiativet til planlagte forandringsprocesser, hvilket implementeringen af nye fysiske rammer må beskrives som værende. Evas position som en del af ledelsen såvel som nøglefigur og tovholder for processen kan anskues som en fordel i forhold til at have en informeret informant. Samtidig må denne position dog også fordre en kritisk stillingtagen til og forbehold overfor respondentens udsagn og tolkninger af virkeligheden, idet Evas specifikke rolle må forventes at kunne have betydning for en eventuel agenda og opfattelse af processen, hvilket blandt andet kommer til udtryk gennem en udtalt begejstring for det fysiske resultat såvel som processen i forbindelse med skabelsen heraf.

I forlængelse af ovenstående bevirker valget af en nøgleinformant på ledelsesniveau endvidere, at casen giver udtryk for en ensidig vinkel på emnet og de oplevelser, der gives udtryk for. Dette kan som sådan anskues som en begrænsning ved designet, men samtidig begrundes ud fra den valgte afgrænsning og det strategiske perspektiv, emnet lægger op til. Det ensidige perspektiv giver ligeledes anledning til forbehold overfor de udsagn, der

inddrages, idet det er vigtigt at være bevidst om, at oplevelser og erfaringer udgør et ud flere mulige perspektiver på processen. Det er således muligt endelige sandsynligt, at man ville have fået andre resultater og erfaringsberetninger ved for eksempel at spørge medarbejderne som en anden gruppe i organisationen. Et alternativt snit i designet ville således kunne være en udbygning af undersøgelsen gennem inddragelse af et medarbejderperspektiv med henblik på at undersøge, hvorvidt den intentionelle brug af de fysiske rammer i forhold til understøttelse af adfærd og processer har den ønskede effekt. Denne diskussion vedrører alternative tilgange til undersøgelsesdesignet, hvilket vil blive udvidet i det nedenstående afsnit.

8.4 Alternative tilgange

Dette afsnit har til sigte at fremstille forskellige alternative tilgange til studiet af de fysiske rammers betydning for adfærd i organisationer og strategisk brug af arbejdspladsdesignet til fremme af processer i organisationer. Formålet hermed er, i forlængelse af de kritiske refleksioner i forhold til gældende design i ovenstående afsnit, at fremstille refleksioner over andre metodiske designs og implikationer heraf.

En alternativ tilgang til undersøgelsen kunne have taget udgangspunkt i en tværgående undersøgelse af ledermotiver for strategisk brug af de fysiske rammer i organisationen i eksempelvis 5 eller 10 forskellige virksomheder med henblik på at skabe indsigt i deres tanker og forestillinger omkring anvendelse af arbejdspladsdesign. Dette kunne danne grundlag for at identificere motiver, opfattelser og eventuelt erfaringer afhængig af det specifikke design, hvormed designet i nogen grad ville relatere til designet i nærværende speciale, dog med mulighed for at foretage en sammenligning af ligheder og forskelle i tilgange til brugen af arbejdspladsdesign med mulighed for at identificere eventuelle mønstre heri. En sådan undersøgelse ville have bidraget med et større data- og erfaringsgrundlag samt mulighed for at identificere og diskutere ligheder og forskelle i tilgange til arbejdet med de fysiske rammer. Derimod ville det, ud fra en forståelse af at arbejdspladsdesign til enhver tid må udvikles med afsæt i den enkelte organisation ikke have haft betydning for mulige generaliseringer heraf.

Et andet alternativ kunne bestå af et longitudinelt studie i 3 stadier, hvilket ville have nødvendiggjort en langt større tidshorisont for undersøgelsen end muligt i forhold til den nuværende tidsbegrænsning for specialeafhandlinger. Et longitudinelt undersøgelsesdesign ville således med fordel kunne tage udgangspunkt i målinger og observationer før, umiddelbart efter og et halvt eller helt år efter flytning. Det longitudinelle design har på baggrund heraf sin styrke i muligheden for at undersøge og udforske kortsigtede og ikke mindst langsigtede effekter og oplevelser af forandringer i arbejdspladsdesignet. En sådan undersøgelse ville kunne tage udgangspunkt i målinger af tilfredsheden, og ville således med fordel kunne inddrage medarbejderperspektiver på baggrund af for eksempel spørgeskemaundersøgelser. Dette ville give en mulighed for at få indsigt i processen undervejs og således give en mere direkte adgang til data ved målinger i realtid, hvilket står i modsætning til den retrospektive tilgang, der er gældende for nærværende speciale, og som derfor kan betyde, at udsagn kan være præget af efterrationaliseringer fra respondentens side.

9 Analyse

Dette kapitel skal ses i forlængelse af screeningen, og har til hensigt at analysere udviklingen og indtagelsen af KMD's nye domicil på havnefronten i Aalborg som et illustrativt eksempel på strategisk brug af de fysiske rammer i som en facilitering af de organisatoriske arbejdsprocesser. Caseanalysen vil som tidligere nævnt fokusere på visioner og erfaringer i KMD i forbindelse med overgangen fra individuelle kontorer til en arbejdsplads designet med inspiration i principperne for New Ways of Working. Analysen vil være baseret på en åben og pragmatisk tilgang til data i overensstemmelse med specialets overordnede tilgang til genstandsfeltet samt koblinger til teoretisk funderede pejlepunkter ud fra screeningen.

Analysen vil med udgangspunkt i ovenstående være opbygget omkring tre hovedafsnit, der er centreret omkring følgende punkter:

- Vision
- Design
- Implementering

Til hver af de tre punkter knytter sig aspekter, som vurderes at have relevans i forhold til besvarelsen af det styrende spørgsmål, og som kan identificeres som centrale i strategisk arbejde med de fysiske rammer ud fra pejlepunkter udlagt i forbindelse med screeningen og indeholdt i det tilgængelige datagrundlag. De enkelte delelementer har således til sigte at indgå i skabelsen af et større billede, der kan medvirke til at skabe en dybere forståelse af, hvordan de fysiske rammers kan indgå som strategisk redskab i forbindelse med understøttelse af adfærd og sociale processer i organisationer, og belyse de komplekse sammenhænge med betydning herfor.

9.1 Visionen bag arbejdspladsdesignet i KMD

Dette afsnit vil omhandle ledelsens visioner og hensigter i forbindelse med udviklingen af det nye domicil samt skabe en kobling til bevæggrundene herfor. På denne måde vil afsnittet

relatere sig til de eksistensvilkår og krav, der er gældende for organisationer i dag, og som allerede er omtalt i forbindelse med screeningen. Samtidig involveres New Ways of Working som et muligt redskab til at skabe mere effektive og konkurrencedygtige organisationer gennem en understøttelse af arbejdsprocesser under forudsætning af et samspil med en række øvrige faktorer og en vellykket proces.

Med udgangspunkt i et stadig mere komplekst og hastigt foranderligt samfund medfølgende en stigende variation i blandt andet kundekrav og efterspørgsel på integrerede, individuelt baserede løsninger står KMD som andre organisationer overfor at imødekomme krav i forhold til at effektivisere organisationen og skærpe konkurrencedygtigheden (Bilag 3, Flyttefilm 02:37). Dette stiller krav til optimeret udnyttelse af ressourcer samt tværfaglig organisering og projektsamarbejde, hvilket de fysiske rammer med cellekontorer i de tidligere lokationer udgjorde en begrænsning i forhold til. Udviklingsdirektør i KMD, Ole N. J. Nielsen, forklarer baggrunden for, at man i KMD har valgt bevidst at inddrage de fysiske rammer til at understøtte arbejdsprocesser, videndeling og samarbejde på følgende vis:

”(Vi oplever) i højere grad, at kunderne efterspørger integrerede produkter, altså produkter som hænger mere og mere sammen og som også nogen i branchen kalder ”en suite”. Og det kræver jo så lige pludselig at vores projekter også pludselig nu skal organiseres på tværs af afdelinger, på tværs af kompetencer, og det gør selvfølgelig, at de rammer, hvorunder man skal arbejde og producere software jo et eller andet sted også skal være optimale netop for det her at lave en fleksibel og hurtig projektorganisering. Og der er det klart, at vi i vores eksisterende byggeri har oplevet nogle lidt snærende bånd, fordi når man sidder i traditionelle cellekontorer, og typisk arbejder måske i 10-, 12-, 14-, 20-mands projekter og virkelig har brug for at arbejde tæt sammen og har brug for at kunne lave sin videndeling – har brug for den hurtige dialog til at afklare ting og sager, jamen så kan et traditionelt byggeri jo langt hen ad vejen blive et snærende bånd.”

(Bilag 3, Flyttefilm 04:28)

KMD har således valgt at benytte flytningen til et nyt domicil som anledning til at udvikle nogle fysiske rammer, der understøtter deres arbejdsprocesser og ønsket om at skabe bedre vilkår for blandt andet videndeling, mobilitet og den hurtige, uformelle dialog. Citatet underbygger opfattelsen af, at det er vigtigt at sammentænke de fysiske rammer med organisationen i øvrigt og de behov, der eksisterer og løbende udvikles her inden for, idet en negligering heraf vil kunne resultere i at de fysiske rammer modarbejder frem for understøtter de arbejdet. Citatet indikerer indirekte, at det har været en klar vision for designet af de nye rammer, at skabe større, mere åbne og mere fleksibelt indrettede rum i modsætning til de tidligere langt mere statiske rammer der blev omtalt som en hæmmende indvirkning på arbejdet og effektiviteten.

På denne måde er visionen i KMD i overensstemmelse med argumenterne for en bevidst håndtering af arbejdspladsdesignet, der fremgår i screeningen, for eksempel at åbne kontormiljøer kan facilitere interaktion og videndeling gennem anledninger til spontan kontakt og muligheden for at overhøre andre i samtale. Derudover er et væsentligt argument for at implementere åbne planløsninger fleksibiliteten heri, hvilket blandt andet muliggør en nem omrokering af planfordelingen i overensstemmelse med forskellige projekter og teamsammensætninger. Ovenstående refererer til, at designet af det nye domicil bygger på en opfattelse af, at det skal være indholdet af arbejdsopgaven, der er bestemmende for rammerne, hvori opgaven løses, hvem den løses sammen med og måden den løses på (Bilag 5 s. 1). Samtidig er det tydeligt, at KMD allerede inden flytningen arbejder projektbaseret og tværfagligt, hvorfor udviklingen af og flytningen til det nye domicil i hovedsagen omhandler en facilitering af videndeling og projektarbejdet som en allerede tilstedeværende arbejdsform.

I relation til ønsket om at skabe bedre understøttelse af videndeling og projektarbejdet udtaler Eva Marie Jensen, at

”Vi vil jo gerne, at huset skulle være med til at fremme videndeling, og det kan sådan et hus også godt, men der er jo nogen andre ting, som sådan et storrums ikke duer til. Altså hvis man bilder sig ind, at alt arbejde bedst foregår i storrums, så tror jeg, at man tager fejl. Derfor var

det vigtigt for os at sikre, at der var nogle andre arbejdsmuligheder i huset, og det har vi så også gjort.

(Bilag 7, s. 2 øverst)

Dette henviser til et dilemma i udformningen af nye arbejdspladser generelt, nemlig hvorledes man sikrer at der skabes rum for koncentration og fordybelse såvel som for samarbejde og dialog. I KMD har man således med henblik på at imødekomme begge behov samtidig med større åbenhed i de fysiske rammer ligeledes været bevidste om nødvendigheden i at skabe rum, der giver anledning til fordybelse og koncentration. Som tidligere nævnt har indretningen af huset taget udgangspunkt i New Ways of Working, der bygger på principper til understøttelse af nye måder at arbejde på, hvor forskellige behov og arbejdsprocesser i den enkelte organisation tilgodeses (Bilag 5, s. 10). I forlængelse heraf fremstår samarbejde og videndeling samt fleksibilitet som helt centrale omdrejningspunkter for designet af de fysiske rammer i KMD såvel som generelt, hvilket vil blive diskuteret yderligere i det nedenstående afsnit, der omhandler betydningen af designaspekter som disse.

9.2 Designaspekter relateret til indfrielse af visionen

Foruden en hensigt om økonomiske besparelser, i forbindelse med flytningen samt ved indretningen i delvist åbne plan, som udlagt i forbindelse med casebeskrivelsen, kan der jævnfør ovenstående identificeres to hovedpunkter i visionen for det nye domicil på havnefronten i Aalborg; at de fysiske rammer skaber anledninger til og understøttelse af samarbejde og videndeling og samtidig også kan rumme andre arbejdsformer. Som følge heraf synes kodeordet for arbejdspladsdesignet at være variation og diversitet ud fra et ønske om at skabe nogle fysiske rammer, der ikke er enten eller, cellekontor eller storrums, men derimod både og. Forståelsen af, at diversitet i designet er afgørende for understøttelsen af adfærd og arbejdsprocesser må ses at bygge på erfaringer fra de tidligere lokationer samt KMD's hovedkontor i Ballerup. Indretningen baseret på cellekontorer i de tidligere lokationer i Aalborg havde tydeligt bevist deres hæmmende indflydelse på arbejdsprocesserne og videndelingen som omtalt og underbygget i det foregående afsnit. Som en diametral

modsætning til erfaringen med de traditionelle kontorer står KMD's domicil i Ballerup, der alene er bygget på visionen om et åbent kontormiljø understøttet af de symbolske værdier i brugen af glas. Om huset i Ballerup udtaler Eva Marie Jensen at

"... det er (...) ikke noget specielt rart hus at være i – altså jeg kan ikke lide at være der. For eksempel – jeg har aldrig siddet der – men bare når du går på gangene, det er glas... trapperne er af glas, sådan noget matteret glas, men man får det sådan lidt underligt, og jeg kan godt forstå, at de ikke bryder sig specielt meget om at være der. Men det er meget fancy og det var j enormt dyrt og alt muligt andet, men det er altså ikke specielt dejligt at være i."

(Bilag 7 s. 3 nederst)

Erfaringer i KMD synes således at følge teorien samt tidligere studier ved at vise, at standardløsninger i lighed med filosofien "one size fits all" ikke er hensigtsmæssigt i forbindelse med arbejdspladsdesign, idet en sådan tilgang hurtigt bliver en hæmsko for videndeling eller trivsel i organisationen (Bakke 2007: 29), som set i de to ovennævnte eksempler. Trends, der hylder en uniform udgave af design i kontorer som den eneste løsning, er dømt til at fejle i praksis, da disse ikke tager højde for foranderlige og specifikke behov (Steele 1973: 15). Således har variationer i designet og et udgangspunkt i at dække forskellige behov været en gældende ledetråd både i byggeriet overordnet set ud fra ønsket om at skabe et fleksibelt design med plads til løsning af forskellige arbejdsopgaver, og for indretningen i de enkelte afdelinger, der selv har bestemt, hvorledes man ønskede at indrette sig inden for de givne rammer i huset.



HR-afdelingen

Nedenstående citat af Eva Marie Jensen giver et eksempel på, hvorledes denne indstilling har udartet sig i praksis

”Skrivebordene, det er standardskriveborde, men hvordan de ville sætte dem og hvor mange de ville have og hvad de ellers ville have i det der areal, det måtte de selv om. Nu for eksempel her i HR-afdelingen (...), der gjorde vi det – og det gør vi stadigvæk – at vi sagde jamen, vi er her jo aldrig alle sammen, så hvorfor skal vi have alle de tomme skriveborde, vi vil hellere have et dansegulv. Så vi har en del af området derude, hvor vi har nogle små borde og nogle lænestole, hvor vi kan sætte os og drikke kaffe og snakke om eftermiddagen og om morgenen og hvornår det nu passer (...). Så vi har ikke så mange skriveborde, som vi har folk til, men vi har aldrig manglet en plads til nogen. (...) Andre steder, der sagde man, jamen det vil vi også, og så begyndte man at snakke med medarbejderne om det, og så var der altså nogen der sagde ”Neej, mit skrivebord det er altså mit skrivebord!” og den gik ikke, så nogen steder har de flere skriveborde og der står de så lidt tættere, vi har så valgt lidt færre, så vi har lidt mere luft.”

(Bilag 7 s. 6 midt)

efterfulgt af

”Man bestemte selv i gruppen, så huset er vidt forskelligt. (...) Det er jo ikke arkitektens hus, det er heller ikke byggegruppens hus eller ledelsens hus – det er vores allesammens hus, så derfor skal vi også alle sammen være med til at bestemme, hvordan er det lige det skal se ud her hos os.”

(Bilag 7 s. 6 nederst)

Citatet bevæger sig ind på betydningen af medarbejderinvolvering i processen, som vil blive omhandlet senere, men for nærværende sammenhæng giver det et godt indblik i, hvilke forestillinger der ligger bag husets design, og understøtter opfattelsen af, at lighed og støtte for den enkeltes medarbejders eller afdelings behov skabes gennem forskellighed i designet (Becker 1981: 142ff). Dermed står det som et vigtigt kriterium for indretningen, at arbejdspladsdesignet er gearret til en løbende understøttelse af arbejdsopgaverne samtidig med at medarbejdernes grundlæggende private såvel som professionelle behov tilgodeses. Ovenstående citater fremhæver, at disse behov kan være endog meget forskellige, hvilket påpeger betydningen af at skabe et varieret og fleksibelt arbejdspladsdesign til opfyldelse af individuelle eller opgaverelaterede behov (Mosbech 2003: 51f).

I praksis omhandler indfrielsen af visionerne en overgang fra det individuelle cellekontor til indretning baseret på elementer fra New Ways of Working, der blandt andet involverer mulighed for touchdown, uformel sparring, idegenerering, koncentreret arbejde, uformelle såvel som formelle møder samt hjemmearbejde. Dermed er det hensigten, at man via arbejdspladsdesignet skaber en bred vifte af muligheder, der understøtter flere forskellige arbejdsopgaver (Bilag 5, s. 5), hvilket kommer til udtryk på plantegningerne vist i bilag 4. Af plantegningerne, der er udvalgt som et eksempel på den overordnede linje for arbejdspladsdesignet KMD, fremgår det, at man via en inkorporering af elementer som ovennævnte i arbejdspladsdesignet søger at skabe et fleksibelt rum, der understøtter forskellige behov i arbejdsopgaverne fra koncentration til samarbejde og videndeling.

Det følgende vil med udgangspunkt i plantegningerne (bilag 4) omhandle indretningen i KMD ud fra en diskussion af, hvorledes de enkelte elementer i arbejdspladsdesignet kan kobles til visionerne omkring skabelsen af en arbejdsplads, der faciliterer samarbejde, interaktion og videndeling samt understøtter arbejdsopgaver og processer i organisationen gennem fleksibilitet i de fysiske rammer.

9.2.1 Videndeling og interaktion

Når man taler om videndeling i organisationer, kan der traditionelt skelnes mellem to former heraf; deling af den formelle og den uformelle viden.²⁹ Mens den formelle form for viden kan nedskrives og arkiveres, hvormed den ligger tilgængelig for alle, angår delingen af den uformelle viden formidling af medarbejdernes tavse viden gennem eksemplet og deling af erfaringer. Den videndeling, der er i fokus i indførelsen af åbne kontorer, er deling af den tavse viden og den mundtlige viden i form af dialogen, der blandt andet sker gennem den spontane, uformelle interaktion eller overhøring (Mosbech 2003: 59ff; Bjerrum et al. 2007: 63). På baggrund heraf kan det åbne kontor opfattes som et nyttigt redskab til at understøtte dialogen og deling af den tavse viden i organisationen, idet åbne rammer skammer synlighed samt mulighed for at overhøre samtaler bevidst eller tilfældigt (Bakke 2007: 29). I relation hertil udtaler Eva Marie Jensen sig om ulemper og fordele ved henholdsvis de forhenværende og nye fysiske rammer i forhold til videndeling og samarbejde:

”Ja, altså det at folk sidder for sig selv, det gør jo nogen videndeling sværere, fordi så videndeler man jo typisk med dem man sidder sammen med, og så er der jo nogen, der sidder på den anden side af væggen og bliver glemt. Og det var så en af grundene til, at folk de flyttede så meget omkring, fordi når vi så skal samarbejde, så skal vi jo sidde sådan rimelig tæt sammen, og så flyttede vi rundt og så videre. Det er noget af det, der er blevet nemmere, så det var noget af det, vi ville med det for at understøtte projektarbejdet, og det duer huset altså virkelig også til.”

(Bilag 7 s. 10 øverst)

²⁹ Jævnførende Nonaka & Takeuchis tese om eksplicit og tavs viden (Nonaka & Takeuchi 1995: 56ff).

Citatet fremhæver effekten de mere åbne rammer som en katalysator for videndelingen i afdelingerne, og underbygger således betydning af at sidde sammen med henblik på kunne dele viden og erfaring i et miljø, hvor man kan se og høre, hvad der foregår (Mosbech 2003: 59).



Teknikafdelingen

Foruden brugen af de åbne kontorum til understøttelse af samarbejde og deling af medarbejdernes erfaringer og måder at løse opgaver på, har placeringen af faciliteter i kontoret såsom printere, cafeområder, toiletter samt trapper indflydelse på bevægelsesmønstre i huset og kan dermed facilitere hændelsen af tilfældige spontane møder mellem medarbejderne og derved chancen for videndeling ved at skabe anledninger hertil. Som det fremgår af plantegningerne³⁰ (bilag 4) har man i KMD's hus valgt at skabe en central placering af disse faciliteter, hvilket ud fra ovenstående betragtning kan medvirke til at understøtte spontane møder mellem medarbejderne. Man kan således sige, at deling af uformel viden forudsætter interaktion i mere eller mindre spontane former, mens det samtidig er vigtigt at understrege, at det ikke kan udledes heraf, at interaktion i sig selv medfører videndeling, men alene skaber

³⁰ Plantegningerne er opdelt på afdelinger, hvormed det fulde plan ikke afbildes på én tegning. Cafeområder og idélande, der placeret op ad cafeområderne, udgør således et bindeled mellem de forskellige afdelinger.

anledninger hertil. Dette er i overensstemmelse med specialets grundlæggende perspektiv på de fysiske rammers betydning, der lægger vægt på den gensidige afhængighed med andre faktorer i et integreret perspektiv. Det er et velkendt og anerkendt faktum inden for arbejdet med arbejdspladsdesign, at effekterne heraf er lidet målbare, idet de ofte vil basere sig på subjektive skøn og oplevelser. Dette leder blandt teoretikere inden for feltet til en argumentering for, at problemet må angribes kvalitativt frem for kvantitativt (Becker & Steele 1995; Gustafsson 2006: 227). I hvilken grad indretningen således understøtter videndelingen i KMD kan Eva Marie Jensen af gode grunde ikke give noget entydigt svar på, men henviser til medarbejdermålinger der angiver, at folk er glade for huset og synes, at det understøtter videndelingen (Bilag 7 s. 10 nederst).

9.2.2 Flexibilitet og understøttelse af selve arbejdsopgaven

Foruden at indrette huset således, at det kan facilitere videndeling var det ligeledes en høj prioritering hos ledelsen i KMD at skabe nogle fleksible rammer, der understøtter forskellige arbejdsopgaver og individuelle behov blandt medarbejderne i organisationen.

I indretningen er dette kommet til udtryk i brugen af de åbne kontorer, der er kendetegnet ved en højere grad af fleksibilitet end cellekontorerne, 60 samtale-/stillerum, møderum, 8 idélande og et seminarrum, hvilket sikrer forskellige størrelser og funktioner.



Eksempel på indretningen i et af idélandene



Møderum

Mængden af samtale-/stillerum³¹ og møderum³² samt det faktum, at de er spredt i bygningen med ”rund hånd”, giver stor fleksibilitet og sikrer, at de fysiske rammer aldrig bliver en begrænsning for de arbejdsopgaver, der foregår i huset. Eva Marie Jensen siger:

”(...) vi har simpelthen så mange mødelokaler, at hvis vi alle sammen gik i mødelokaler, så var der ikke en eneste på kontorerne. Det gør jo., at der altid er et sted, hvor man kan gå hen, og hvor man kan gøre de ting, man skal: holde møder og trække sig tilbage (...).”

(Bilag 7 s. 18 øverst)

Et arbejdspladsdesign med høj grad af fleksibilitet fremhæver KMD’s udgangspunkt i et af hovedprincipperne for New Ways of Working, nemlig at det er arbejdsopgaven der til enhver tid bør være styrende for hvor opgaven løses, hvem den løses sammen med og hvordan den løses (Se bilag 5 s. 1). Afholdelse af møder og antallet af deltagere heri bør således være styret

³¹ Se plantegning nr. 1 i bilag 4. Samtale-/stillerum er placeret langs den ene væg i rummet.

³² Se plantegning nr. 4 i bilag 4. Møderummet er placeret i midten af rummet.

af problemets omfang og karakter og ikke af rummets størrelse eller tilgængelighed (Steele 1973: 66), hvilket underbygger betydningen af at skabe et arbejdspladsdesign, der indeholder et stort udvalg af møde-/ arbejdsfaciliteter. Omkring indretningen med disse forskellige rum siger Eva Marie Jensen at:

”Altså det er nogle af de ting, vi har gjort for at huset det skal kunne understøtte arbejdet og videndeling, og hvor folk så kan trække ind og trække hen og være, for ikke at genere dem der så i øvrigt sidder og passer deres arbejde, taler i telefon og så videre.”

(Bilag 7 s. 3 midt)

Fleksibilitet og variation i de fysiske rammer kan ud fra ovenstående ses at spille en afgørende faktor for understøttelse af forskellige arbejdsprocesser, individuelle behov og muligheden for at sætte arbejdsopgaven i centrum. En helt central faktor for udnyttelsen af de fleksible rammer er anvendelsen af (ny) teknologi, idet teknologien kan ses at spille en væsentlig rolle for den fleksible brug af rum. Mobilitet og fleksibilitet hænger således også sammen med udnyttelsen af teknologi, hvilket nedenstående afsnit vil omhandle.

9.2.3 Teknologiens rolle i arbejdspladsdesignet

Som det fremgår i figur 6 udgør teknologi (IKT) foruden de fysiske rammer og organisatoriske aspekter et central aspekt i New Ways of Working, idet den netop muliggør, at arbejdsopgaverne løses i forskellige fysiske rammer. Således spiller teknologien en helt grundlæggende rolle for arbejdspladsdesignet og realiseringen af den fleksible arbejdsorganisering (Bakke 2007: 30). I KMD har man udnyttet de teknologiske muligheder inden for IKT til at understøtte de projektorienterede og fleksible arbejdsformer gennem brugen af mobile teknologiske løsninger som for eksempel bærbare computere samt elektronisk arkivering af data. Samlet set betyder dette, at der skabes grundlag for en høj grad af mobilitet, idet man ikke er bundet af stationære løsninger eller lange reoler med tykke ringbind, hvilket muliggør indførelsen af ikke-territoriale arbejdspladser og hjemmearbejdspladser. Funktionen og fleksibiliteten der er forbundet med ovenstående fremgår af følgende citat:

”Skrivebordene er standardskriveborde, og på hvert skrivebord der er der en skærm, som er en standardskærm og et tastatur og en mus, og så kommer du med din bærbare, som du plover i, og så kan du jo i princippet sidde der. Det gør vi jo også herinde i HR. Og de fleste steder i huset har man så sagt, at jamen selvfølgelig skal medarbejderne også have et privat rum, og der har vi herinde, fordi der ikke er så stort herinde, sagt at så får du et skab, som er dit skab. (...) Andre steder har man valgt en lille reol med hjul på. Det har man typisk i udviklingsafdelingen, der har hver medarbejder sådan et skab med hylder og skuffer og ting og sager, men med hjul på, så når jeg skal hen til et andet projekt, så kan jeg jo rulle mit skab derhen, og så sætter jeg mig der sammen med dem som jeg nu arbejder sammen med. Og det fungerer altså!”

(Bilag 7 s. 8 nederst)

Foruden den tilsyneladende fordel mobiliteten giver i forhold til projektorganiseringen og den fleksible brug af de fysiske rammer i det hele taget, er den elektroniske arkivering som antydnet også pladsbesparende. Dette faktum krævede en større omstillingsproces i forbindelse med flytningen, idet der blev lavet en regel om, at man kun måtte medbringe sin computer og én flyttekasse (Bilag 7 s. 12 øverst). Eva Marie Jensen siger hertil at:

”Det jeg flyttede med, det var en flyttekasse, og vi smed ud og smed ud. Men jeg må indrømme, at der er nogen af de der papirer, hvor man stod og skulle smide dem ud hen over den der container – de klæbede simpelthen.”

(Bilag 7 s. 12 nederst)

Til trods for den mentale udfordring det må have været for nogle at skille sig af med deres ringbind og indholdet heri, kan den elektroniske arkivering endvidere forventes at øge tilgængeligheden til informationer og den mere eksplicite viden på tværs af organisationen afhængig af restriktioner herpå.

9.3 Fra vision til virkelighed – Implementering af nye fysiske rammer

Nærværende afsnit sigter mod at fremhæve de elementer i processen, der fremstår som vigtige for den forandringsproces, der er relateret til selve indtagelsen af nye fysiske rammer i organisationer, baseret på erfaringer fra KMD og understøttet af teori og andre studier. Således retter afsnittet sit fokus mod aspekter, der fremstår som havende betydning for hvorvidt målsætningerne om samarbejde, videndeling og fleksibilitet kan realiseres i praksis. Dette indbefatter dels nogle af de øvrige organisatoriske faktorer, der som påpeget indgår i en gensidig relation til de fysiske rammer, dels aspekter i forandringsprocessen der har betydning for gennemførelsen af en vellykket proces. Hensigten er på baggrund af disse faktorer mere generelle karakter ses at kunne bidrage med anvisninger og redskaber til håndteringen af lokalt forankret arbejde med strategisk anvendelse af arbejdspladsdesign.

Konsulent i processen Ole Nielsen fra Cowi A/S understreger betydningen af selve procesforløbet for hvorledes de fysiske rammer kan understøtte visionerne gennem følgende citat:

”Det væsentlige i det her det er ikke kontoret og dets indretning – det er et meget kraftigt værktøj, men det væsentlige i denne her fase her hvor direktøren eller ledelsen eller hvem der nu tager beslutningen - træffer den - det er, at man får sat en hel proces i gang, der gør at alle medarbejdere fra top til bund kan se hvad meningen er med den omstilling.”

(Bilag 3, Flyttefilm 10:50)

I modsætning til den tilgang, der kan synes at have være en udbredt antagelse gennem en længere periode, har ledelsen i KMD i udgangspunktet været bevidste omkring, at de fysiske rammer er centrale men ikke alene afgørende for, hvorvidt der skabes succes i udviklingen af de ønskede arbejds- og adfærdsformer. Således angiver Eva Marie Jensen, at

"(...) vi havde en tro på, at huset kunne komme til at fungere, og at medarbejderne kunne blive glade for at være her. Men samtidig selvfølgelig en viden om, at man ikke bare kan bygge et hus og så sætte medarbejderne ind og sige, at nu skal I være glade." (Bilag xx, s. 5).

Denne erkendelse har betydet, at der har været et vedvarende fokus på håndteringen af selve processen undervejs i projektet, og en erkendelse af, at effekten af forandringer i de fysiske rammer er under indflydelse af deres overensstemmelse med en række andre faktorer, hvoraf arbejdsopfattelsen har været en af de helt centrale punkter i KMD's proces.

9.3.1 Arbejdsopfattelsen

Et af de centrale områder med betydning for, hvorvidt visionen bag nye fysiske rammer omkring samarbejde, videndeling og udnyttelsen af fleksibilitet kan realiseres er arbejdsopfattelsen (Bjerrum & Fangel 2007: 1; Bjerrum et al. 2007; Bakke 2007: 27). Arbejdsopfattelsen er et forholdsvist nyt begreb og fokusområde inden for forskning i arbejdspladsdesign, da det er opstået som en ny erkendelse i studier relateret til den nordiske arbejdspladsundersøgelse DEKAR, der er omtalt tidligere i specialet. Arbejdsopfattelsen henviser til, hvad man opfatter som det "rigtige" (legitime) arbejde, og anskues på den baggrund for have væsentlig indflydelse på understøttelsen af videndeling og dialogbaserede arbejdsprocesser i organisationer (Bjerrum & Fangel 2007: 63f).

Som det blandt andet er blevet fremhævet af Duffy & Tannis 1993: 427), har det tayloristiske menneskesyn og paradigme i nogen grad stadig indflydelse på designet af de fysiske rammer såvel som på arbejdsopfattelsen og definitionen af det "rigtige" arbejde, der ofte er præget af forestillinger om individuelt skrivebordsarbejde som målestok for produktiviteten. Relateret til de vilkår, der eksisterer for organisationers udvikling og overlevelse i dag hvor organiske strukturer, tværfagligt projektsamarbejde og videndeling er afgørende, kan den traditionelle arbejdsopfattelse med rod i industrisamfundet ses som en hæmmende faktor herfor.

Dette har, i modsætning til mange danske ledere (Bjerrum & Fangel 2007: 1) været en erkendelse i KMD, hvor man bevidst har arbejdet med forståelsen af hvad "rigtigt" arbejde er. Hensigten har været et opgør med en traditionel arbejdsopfattelse, der bygger på at

- Det rigtige arbejde kræver fordybelse og koncentration
- Arbejde er ensbetydende med at tie stille
- Rigtigt arbejde foregår på ens plads, og rigtigt arbejde er individuelt
- Stilheden har altid ret, og hvor der er ”støj”, er der ikke stille

(Bilag 5 s. 17)

med henblik på at imødekomme de barrierer, en sådan tilgang stiller op for brugen af fleksibiliteten i de nye fysiske rammer og videndeling på tværs. Bearbejdelsen af de traditionelle arbejdsopfattelser som ovenfor er sket ud fra en opfattelse af, at ændringer i arbejdsopfattelsen involverer medarbejdere men ikke mindst også ledere:

”Vi havde i forbindelse med byggeprocessen her, der havde vi (...) et tema, der hed ”Rigtigt arbejde.” Altså ”rigtigt” arbejde er, når man sidder på sin pind og kigger ind i skærmen, og det er tilladt at tysse på dem, der ikke arbejder, og så videre. Sådan nogle temaer omkring ”rigtigt” arbejde kørte vi også ud med for at bearbejde den der arbejdsopfattelse for det var vi klar over, det var et af temaerne, som var helt nødvendige at dyrke. Også – og meget – i forhold til lederne. Fordi jamen ”Hvordan ved jeg, de laver noget, hvis de bare står og snakker?” – Hallo, du skal jo ikke måle dine medarbejdere på, hvor længe de står og snakker, men hvad der kommer ud af det.”

(Bilag 7 s. 11 nederst)

og

”Altså arbejde det kan jo være at sætte sig ned sammen i to behagelige stole eller en sofa og sidde og diskutere en ting – ”Okay, kan man gøre det?” – Ja, det kan vi gøre!”

(Bilag 7 s. 16 nederst)

Ændringer i arbejdsopfattelsen omhandler således ændringer i holdninger, arbejdskultur og ledelse, der med udgangspunkt i det integrerede perspektiv må være gensidigt afstemt med arbejdspladsdesignet for understøtte realiseringen af de muligheder, der ligger heri. Især ledelsen må være indstillet på en holdningsændring (Mosbech 2003: 90) med henblik på at understøtte frem for at undergrave de ønskede arbejds- og sociale processer, hvilket også står som et fokuspunkt i KMD ud fra det første citat. Dette bygger på en opfattelse af ledelsen som ambassadører, der stemmer overens med opfattelsen i Bjerrum & Fangel (2004), hvor det angives, at ledelsen bør gå foran med det gode eksempel og således holdningsbearbejde medarbejderne. Ledelsen skal turde udfordre og imødegå den individuelle arbejdsopfattelse (Bjerrum & Fangel 2004: 17), hvilket i KMD blandt andet er sket gennem publicering af en række mindre kortfilm (bilag 3) der stiller arbejdet i de åbne kontorrum på spidsen med henblik på at skabe anledninger til diskussioner over frokosten.

9.3.2 Lederen som rollemodel

At inddrage lederne som rollemodeller eller ambassadører for processen og de forandringer, denne indebærer, kan ses at ligge i forlængelse af det ovenstående afsnit og holdningsbearbejdelsen som en central faktor ikke mindst blandt lederne. Betydningen af at have en styrende koalition, der kan fremtræde som et forbillede og bakke op om den adfærd og de holdninger, der ønskes fremmet, er et punkt, der ligeledes betones som afgørende inden for organisatorisk forandringsteori (Kotter 1999). I KMD havde man oprettet en styregruppe under navnet New Ways of Working bestående af fem medarbejderrepræsentanter og fem ledelsesrepræsentanter med Eva Marie Jensen som formand. Gruppen havde en todelt opgave med dels at få medarbejderne til at glæde sig til at flytte ind i det nye hus, dels at de skulle være glade for at bo der efter indflytningen, og kan således ses som værende tovholder for den interne proces og kommunikation af visionen (Bilag 7 s. 1 midt). I forbindelse hermed blev der lagt et stort arbejde i at inddrage den resterende ledelse som ambassadører for visionen og forandringerne:

”Vi brugte det første trekvarte år på at arbejde med ledelsen. At få ledelsen til at forstå, hvad det var for et hus, hvad det var for nogle ting, vi vil med huset, hvorfor er det at vi gør, som vi

gør, inden vi overhovedet begynder at gå ud til medarbejderne og fortælle en helt masse om huset.”

(Bilag 7 s. 19 nederst)

At få lederne med på vognen har ifølge Kotter stor værdi i forhold til at skabe et solidt grundlag for kommunikationen af fordelene ved forandringen med henblik på at gøre den tiltrækkende og derved skabe den nødvendige tilslutning hertil (Kotter 1999: 11, 63ff). I større forandringer som indflytningen i det nye hus på havnefronten i Aalborg kræver dette mere end 10 mand:

”Vi kan jo ikke være ambassadører, så bliver vi jo bare sådan nogle tosseglatte jubelidioter, altså det kunne vi jo hurtigt blive udnævnt til, og det blev vi sikkert også... Men det var da derfor, at vi arbejdede med ledelse først og fremmest. (...) man kan sige okay, hvis vi har 125 ledere eller sådan noget her i Aalborg, så har vi 125 ambassadører, og dem kan vi sige til... vi kunne fortælle om tingene, vi kunne prøve at motivere dem og så kunne vi i øvrigt sige til dem, at vi ikke vil finde os i, at I ikke opfører jer ordentligt i forhold til processen – I er her for at understøtte processen også.”

(Bilag 7 s. 20 øverst)

Sidstnævnte henviser til betydningen af en troværdig kommunikation, og bevidsthed omkring at kommunikation er mere end ord, da det også finder sted i handling, hvor sidstnævnte som regel er den dominerende og mest effektive form. Derfor er det afgørende, at der sendes de rigtige signaler, da modstridende signaler vil medføre faldende opbakning og tro på projektet (Kotter 1999: 11).

Konkret er kommunikationen til og med medarbejderne blandt andet foregået ved at fortælle om huset og vise det frem et halvt år forud for flytningen, med henblik på at give folk et indtryk af det dog stadig ufærdige hus ved at vise lige præcis hvorhenne de enkelte afdelinger skulle høre til. Tiltag som dette kan tolkes som et led i at skabe den nødvendige mening med

processen for den enkelte medarbejder og de enkelte afdelinger, og hermed gøre projektet nærværende. En anden metode til at gøre forandringen i de fysiske rammer nærværende og meningsfyldte for den enkelte er medarbejderinvolvering, der vil udgøre fokus i det følgende afsnit.

9.3.3 Medarbejderinvolvering

Værdien af medarbejderinvolvering i udformningen af nye fysiske rammer synes ikke at være til at tage fejl af, hvilket gælder for teorien såvel som i det empiriske eksempel fra KMD. Argumenterne herfor er mange, da medarbejderinvolvering har flere fordele, hvoraf muligheden for at skabe mening for den enkelte samt ejerskab og entusiasme i forhold til forandringerne i de fysiske rammer fremstår som de centrale i denne sammenhæng. Derudover skaber involveringen af medarbejdere i processen mulighed for at trække på erfaringer fra medarbejderne som de daglige brugere af organisationens oprindelige fysiske omgivelser. Dette bygger endvidere på en antagelse om, at medarbejderne kender egne behov bedst, og at en involvering med udgangspunkt heri vil skabe større accept af de nye fysiske rammer (Bakke 2007: 24; Becker 1981: 153; Chan et al 2007: 15).

I KMD's konkrete tilfælde er involveringen af medarbejderne blandt andet sket ved at give indflydelse på indretningen gennem valg af møbler og indretning i egen afdeling. Rent praktisk er det foregået ved, at der blev lavet et møbelkatalog med udvalgte møbler, hvorfra hver enkel enhed i organisationen kunne vælge skriveborde, stole og de øvrige møbler som man ønskede at have i sit område. Skrivebordene var standardskriveborde, men valg i forhold til hvordan de skulle stå, hvor mange medarbejderne ønskede og hvad de ellers ville have i deres areal, det måtte de selv bestemme. Eva Marie Jensens vurdering af, hvilken betydning involveringen af medarbejderne på blandt andet dette område har haft ejerskabsfølelsen er utvetydig:

"Jamen jeg er slet ikke i tvivl om, at det har været enormt vigtigt, fordi at så blev det jo lige pludselig vores hus. Hver enkelt har kunnet sige, at her, altså det er her vi sidder, og det er det præg, som vi har på det, der er unikt. Det er jeg slet ikke i tvivl om, at det har meget stor betydning for tilfredsheden."

(Bilag 7 s. 7 midt)

Derimod har medarbejderne ikke haft indflydelse på selve de ydre fysiske rammer i form af bygningslayoutet og rummenes størrelse (kvm. pr. person), da disse har været fastlagt fra starten af (Bilag 3, Flyttefilm 13:48). Dette kan i sig selv forekomme logisk ud fra et praktisk synspunkt, men som ligeledes kan relateres til en bevidst strategi fra ledelsens side. Erfaringer fra andre studier viser, at man alene bør tilstræbe at involvere medarbejderne i løsningsforslag inden for velafgrænsede områder med henblik på at øge tilfredsheden, i modsætning til at skabe en pseudo-deltagelse, hvor man foregøgler medarbejderne indflydelse på områder, hvor de reelt ikke har det eller vil få det (Bakke 2007: 24). Ole Nielsen, proceskonsulent fra COWI A/S, uddyber med følgende citat:

”Hvis du involverer alle os fra under den øverste topledelse og nedefter, på den bane, hvor der virkelig er indflydelse, og man kan forstå meningen, så er det dér, man skal sætte på processen. Men man skal være lige så klar på at sige ”Det her har vi besluttet. Det er sådan her.”

(Bilag 3, Flyttefilm 14:20)

og fortsætter

”Fortæl altid helt klart, hvad det er man involverer folk i. Aldrig pseudo-involvering! Der skal altid... Det skal være muligt, hvis man involverer nogen, så skal man enten kunne se en del af sit fingeraftryk i det færdige resultat, eller også så skal man kunne forstå, hvorfor den indsigelse man havde, ikke blev fulgt. Det skal være lige så meningsfuldt.”

(Bilag 3, Flyttefilm 14:54)

Involveringen af medarbejdere er således at anskue som en balancegang i forhold til nogle områder. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at arbejdspladsdesignet foruden dets fysiske funktionalitet også er koblet med følelser. På baggrund heraf bliver dialogen og

diskussionen i sammenhæng med en bred medarbejderinvolvering (Bakke 2007: 23) et vigtigt redskab til at skabe mening og minimere modstanden mod det ukendte. Således udtaler Eva Marie Jensen, at

”(...) En af de aller aller væsentligste succeskriterier, det er jeg sikker på det er den medarbejderinvolvering, som har været. Altså jeg er ikke i tvivl om, at det er alfa og omega, hvis man skal have sådan noget til at lykkes (...). Altså sådan er det jo med alle forandringsprocesser, at hvis der er nogen der laver forandringer for mig, så er det jo ikke spor morsomt, men hvis jeg laver forandringer og selv føler at jeg har indflydelse på det, der skal ske, så er det jo straks en helt anden ting. Så modstand mod forandring, det findes ikke. Der findes modstand mod forandringer, som ikke... hvor man ikke kan se rimeligheden i det. Så derfor har vi arbejdet meget med medarbejderinvolvering, og jeg er sikker på, at det (...) er det allerstørste succeskriterium, det er at man tager medarbejderne med på råd. At de får indflydelse og dermed så også tager ejerskab til den måde de har indrettet sig på, til den måde de så også bruger huset på.”

(Bilag 7 s. 16 midt)

På baggrund af ovenstående fremstår medarbejderinvolveringen hos Eva Marie Jensen som værende en helt bevidst strategi til at understøtte og forankre forandringerne i de fysiske rammer, ud fra en antagelse af, at involvering kan være medvirkende til skabelse af mening for den enkelte og således minimere modstanden mod forandringen.

9.3.4 Den kontinuerlige proces

Endeligt fremstår det som en vigtig del af indtagelsen af de nye fysiske rammer, at processen ikke ophører eller opgives efter indflytning, men at det er helt centralt for at skabe gode resultater, at man bibeholder dialogen med henblik på at sikre en løbende tilpasning af behov og arbejdsprocesser samt de fysiske rammer. Ole Nielsen, proceskonsulent fra COWI A/S, pointerer i denne sammenhæng at

”Det er meget meget vigtigt, at man hele tiden siger ”Jamen, det er en fortløbende proces og der gælder de samme vilkår og de samme værdier for processen, når vi er flyttet ind, som før vi flyttede ind. Det skal ikke stivne. Hvis det sander til, så går det rigtig galt. Så begynder vi at bygge mure og stille potteplanter, og så bliver vi først for alvor svære at overbevise om, at nu skal vi arbejde sammen med dem og dem.”

(Bilag 3, Flyttefilm 24:03)

I relation til opfattelsen af, at arbejdspladsdesignet er under løbende udvikling har det endvidere været et holdepunkt, at der ikke blev lavet husregler på forhånd med henblik på at regulere adfærden og interaktionsformerne i huset. Studier viser i forbindelse hermed, at vidtgående regler som for eksempel forbud mod at have længere telefonsamtaler i det åbne rum kan give anledning oprettelsen af mentale mure i kontormiljøet som en form for virtuelle cellekontorer (Bakke 2007: 31). Dette er klart uhensigtsmæssigt og undergravende for selve ideen intentionen bag de nye arbejdspladsdesign, og Eva Marie Jensen siger da også, at

”Vi har gjort meget ud af ikke at lave regler. (...) vi gjorde også meget ud af i denne her gruppe at sige til medarbejderne i forskellige dele af huset som nu arbejder med huset ”Lad være med at lave regler. Det kan godt være, der skal være nogle regler, men lad være med at lave dem på forhånd i hvert fald. Flyt ind, og prøv hvordan det er, opfør jer fornuftigt i forhold til det arbejde, der nu skal foregå, og hvis der er behov for regler, så hold nogle møder, og så lav reglerne.”

(Bilag 7 s. 14 øverst)

Citatet understreger opfattelsen af, at arbejdet med de fysiske rammer er en kontinuerlig proces (Bjerrum & Fangel 2004: 17), hvor der må holdes en løbende dialog og italesættelse omkring det at sidde i det åbne rum med henblik på at skabe en løbende tilpasning mellem de fysiske rammer og arbejdet, der foregår heri.

9.4 Opsamling

Analysen har taget udgangspunkt i de faktorer, der dels gennem screeningen og dels gennem interviewet med Eva Marie Jensen fremstår som afgørende i forbindelse med udviklingen af nye fysiske rammer i KMD og de forandringer, der knytter sig hertil, hvilket er suppleret været med udtalelser fra øvrige repræsentanter fra ledelsen og byggeprocessen.

Det har som for mange andre organisationer været en vision for KMD at benytte flytningen til det nye domicil til at gøre strategisk brug af arbejdspladsdesignet med henblik på at fremme mulighederne for processer i organisationen, der især angår samarbejde og videndeling, samtidig med at der skabes rum for mere individuelle, koncentrerede arbejdsprocesser. Det fysiske design implementeret til understøttelse heraf har taget udgangspunkt i New Ways of Working og været baseret på ønsket om at skabe nogle rammer, der i overensstemmelse med filosofien bag New Ways of Working tager højde for de forskellige arbejdsformer. Selve processen og de udfordringer, der har været forbundet hermed særligt i form af arbejdsopfattelsen og ledelse har udgjort et stort fokus hos KMD, samtidig med at medarbejderinvolvering vurderes som værende alfa og omega for den succes, Eva Marie Jensen vurderer flytteprocessen og indtagelsen af de nye rammer som værende.

En væsentlig del af succesens bygger ifølge Eva Marie Jensen på følgende punkter og råd, som hun ville give videre til andre der står overfor en lignende proces; (1) at huset rummer muligheden for forskelligt arbejde, (2) en adressering af arbejdsopfattelsen, (3) anvendelsen af medarbejderinvolvering og (4) involvering af ledelsen som ambassadører, mens den fortsatte succes er afhængig af den kontinuerlige dialog omkring samspillet mellem de fysiske rammer og det arbejde, der foregår heri (Bilag 7 s. 19).

Den positive vurdering af processen baseres på målinger af en højere andel af glade og tilfredse medarbejdere i de nye fysiske rammer³³ sammenlignet med de tidligere lokationer. Hvorvidt de nye fysiske rammer reelt har medført mere videndeling kan ikke konkluderes på

³³ Baseret på gentagne målinger i forbindelse med medarbejdertilfredshedsundersøgelser, der viser at 80 % af medarbejderne er meget tilfredse med de fysiske rammer, hvilket er en stigning i forhold til tidligere (Bilag 7 s. 7 nederst og 8 øverst).

baggrund af data, hvilket kan henføres til den generelle problematik omkring målinger af de fysiske rammers effekter på sociale processer, hvormed vurderingen således kun kan baseres på en subjektiv opfattelse på baggrund af Eva Marie Jensens og de øvrige medarbejders oplevelser. Heraf fremgår det, baseret på medarbejdertilfredhedsmålinger, at medarbejderne ifølge Eva Marie Jensens udlægning synes, at videndeling finder sted og ligger på et fint niveau (Bilag 7 s. 10 nederst). På baggrund heraf kan det således ikke konkluderes, at de nye fysiske rammer har medvirket til at skabe mere videndeling end tidligere, men snarere tolkes som et tegn på, at de fysiske rammer ikke er hæmmende herfor, som de er blevet beskrevet som værende i de tidligere bygninger. Af betydning for vurderingen er også, at videndeling og samarbejde som påpeget undervejs er under indflydelse af flere andre aspekter end alene de fysiske rammer. Derfor må effekten af de fysiske rammer vurderes ud fra et succeskriterium der angår, hvorvidt den konkrete indretning understøtter frem for at modarbejde de ønskede processer, hvilket - understøttet af teori og andre studier på området - synes at være tilfældet.

10 Konklusion

Med et afsæt i screeningen af litteraturen vedrørende sammenhænge mellem de fysiske rammer og adfærd i organisationer fremgår det, at flere studier gennem tiden har påvist væsentlige sammenhænge herimellem. Med baggrund heri fremstår det som oplagt bevidst at samtænke designet af de fysiske rammer med den organisatoriske funktion. Baseret på en vurdering af forskningslitteraturen inden for feltet må dette med henblik på skabe holdbare løsninger, der ikke kun ser godt ud men også fungerer i praksis, tage udgangspunkt i de følgende indsigter:

- Der findes ingen hensigtsmæssige standardløsninger i udviklingen og anvendelsen af arbejdspladsdesign, hvilket understreger betydningen af lokal udvikling og forankring.
- Der eksisterer ingen arkitektonisk determinisme, hvorfor arbejdspladsdesignet ikke udgør en forandringsagent i sig selv.
- Arbejdspladsdesignet kan derfor alene anskues som faciliterende og understøttende for adfærd og processer fordi
- Effekten af de fysiske rammer afhænger af et gensidigt samspil med øvrige organisatoriske faktorer, hvilket medfører at
- Designet af de fysiske rammer må tage udgangspunkt i at skabe et samspil mellem de fysiske rammer, organisation og teknologi.

På baggrund af ovenstående kan de fysiske rammer ses at have en indirekte betydning for adfærd og handling i organisationer. Dette medfører, at udgangspunktet for at inddrage de fysiske rammer strategisk med henblik på at facilitere og understøtte arbejdsprocesser som videndeling og samarbejde tage må afsæt i et helhedsorienteret perspektiv og en integreret tilgang. New Ways of Working har inden for de senere år placeret sig som en dominerende tilgang inden for anvendelsen af arbejdspladsdesign til understøttelse af forskellige arbejdsopgaver i vidensintensive organisationer ud fra en helhedsbaseret tilgang gennem koblinger mellem arbejdspladsdesignet, organisation og teknologi. Betydningen af denne tilgang er afgørende, idet for eksempel en udbredt traditionel arbejdsopfattelse med rod i

industriamfundet kan ses at underminere og modarbejde mulighederne for samarbejde og videndeling.

Casen KMD fremstilles gennem analysen som et eksempel på, hvordan arbejdspladsdesign baseret på principper bag New Ways of Working kan finde anvendelse som et redskab i understøttelsen af de organisatoriske arbejdsprocesser. Baseret på en vurdering af erfaringer i KMD tyder det på, at en strategisk anvendelse af arbejdspladsdesign med udgangspunkt i visionen om at skabe øget fleksibilitet kan understøtte interaktionelle såvel som individuelle arbejdsprocesser i organisationen gennem den nødvendige variation i designet.

Erfaringen fra KMD viser også, at håndteringen af selve processen relateret til forandringen i de fysiske rammer danner det afgørende fundament for, hvorvidt potentialet i de fysiske rammer realiseres eller sander til. I relation hertil fremhæves følgende aspekter som de vigtigste baseret på data om processen i KMD:

- At bearbejde arbejdsopfattelsen blandt ledere og medarbejdere med henblik at skabe overensstemmelse med de ønskede arbejdsformer.
- At ledelsen går foran som ambassadører for forandringen i de fysiske rammer.
- At involvere medarbejdere på områder, hvor de er sikret indflydelse med henblik på at skabe ejerskab og engagement i forhold til de nye fysiske rammer.
- At fortsætte processen og dialogen om de fysiske rammer ud fra en erkendelse af, at arbejdet og rammerne herfor udvikles kontinuerligt.

Det kan forekomme svært og ignorant at sidde studier af de fysiske rammers betydning for adfærd og interaktion overhørig, og det fremhæves gennem specialet, at der kan være god raison i at anvende arbejdspladsdesignet til at understøtte ønskede arbejdsprocesser ud fra et effektivitets- og proceshensyn. Dog kan arbejdspladsdesignet jævnførende det helhedsorienterede syn ikke stå alene. Effekten og det gode vedvarende resultat afhænger af processen og adresseringen af andre organisatoriske faktorer som kultur og ledelse, der har betydning for, hvorvidt visionen om at de fysiske rammer skal understøtte fleksibiliteten, samarbejdet og videndelingen indfries.

11 Summary

This summary aims at giving a short but precise look into this final thesis, which focus on the physical settings in knowledge intensive organizations as being the overall topic. Based on a substantive review of the existing litterature about this field of science, there seems to exist a historical and traditional mental/cognitive focus in organization theory, not paying attention to the physical reality of organizations despite its very manifest existence. Several theorists in the field of workplace design have given their explanations on this rather peculiar situation, which is summed up in the following citation:

"Our conception of the physical environment is constrained by its concreteness, its apparent literalness. Because we can touch, smell, and see our physical surroundings in a way that we cannot apprehend social structure, we tend to construe the physical environment in a narrower, more static, and less significant way than we do the social environment."

(Becker 1981: 14)

Following the above mentioned, this final thesis focuses on the, generally speaking, undiscovered and unused potential of the physical settings in organizations that resides in the field of management- and organizational theory. The key question is as follows:

How does the physical settlings affect behavior and action in organizations and in the light of this, how can the physical settings be deployed as a strategic tool in promoting work processes in organizations?

The existing literature and studies on the topic is scarce and rather disparate, which is one of the main reasons why, as a part of the overall quest, I have chosen to provide a comprehensive review that seeks to combine important contributions to the field of physical settings and workplace design in a historical framework, relating it to contemporary eras in the development of organization theory. Besides providing an insight into the historical basis of

the field today, the state-of-the-art, and the societal, economic and technological conditions under which it has developed, the review also helps to pinpoint directions for the subsequent analysis.

Due to the disparate character of the field of interest, the thesis is formed as a kaleidoscopic picture of relevant theoretical contributions in answering the key question, and linked to the chosen case of KMD Aalborg in the analysis. The point of this lay-out is to create a balanced as well as sophisticated handling of the key question and a dynamic interplay between theory and empiri. The following states some of the areas from the screening and analysis by which it is aimed to dissolve the key question.

Highlights from the thesis comprise the following:

Based on the review of the literature, there is substantive evidence that physical settings affect behavior in organizations, which speak in favour of using workplace design on a strategic basis to promote operational functioning and desired work processes. However, there is no direct causal link – no architectural determinism - between the workplace design and organizational processes such as knowledge sharing and cooperation. Instead effects of workplace design is seen as interconnected to other organizational factors such as culture, leadership and the prevailing conceptions of "real work" and should thereby be seen as a facilitating and supporting certain behavior and processes such as knowledge sharing. All together this call for an integrated perspective on workplace design that stresses the importance of linking other organizational factors to the workplace design processes.

Based on experiences from the case of KMD, deployment of the physical settings on a strategic basis appears to be able to facilitate rather than inhibit work processes in the organization, whereas it is important to note that the empirical data do not provide evidence to clarify whether the new physical settings helps increase processes such as knowledge sharing in comparison to the former locations. What seems to be one of the most prominent findings based on the experiences in KMD is the importance of the process itself to make sure that the facilitating possibilities of the new physical settings will be realized. Based on case findings

and theoretical contributions some of the most important aspects concerning this are targeting the prevailing conceptions of work, engaging leaders as role models and the involvement of employees to create ownership and support.

The above mentioned highlights account for some of the areas that have been touched in this final thesis. To achieve a fuller understanding of the different areas outlined above, I can highly recommend the following literature references in order to discover further information on the subject.

Litteraturliste

Allen, T. (1969): *Meeting the technical information needs of research and development teams projects*. MIT Industrial Liaison Program Report, no. 13 – 314. November 1969.

Bakka, Frode Jørgen & Fivelsdal, Egil (2002): *Organisationsteoriens klassikere*. Handelshøjskolens Forlag.

Bakke, W. & Yttri, Birgitte (2003): *Hybrid Infrastructures for Knowledge Work*. Proceedings, 4th International Space Syntax Symposium London.

Bakke, John Willy (ed.) (2007): *A Nordic guide to workplace design*. Norden – Nordic Innovation Centre.

Bason, Christian, Csonka, Agi & Ejler, Nikolaj (2003): *Arbejdets nye ansigter – ledelse af fremtidens medarbejder*. Børsens Forlag.

Becker, Franklin D. (1981): *Workspace. Creating Environments in Organizations*. Praeger Publishers, New York.

Becker, Franklin D. & Steele, Fritz (1995): *Workplace by Design. Mapping the High-Performance Workspace*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Becker, Franklin D. & Sims, William (2001): *Offices that work: Balancing Communication, Flexibility and Cost*. Cornell University, International Workplace Studies Program.
<http://iwsp.human.cornell.edu>.

Becker, Franklin D. (2007): *Organizational Ecology and Knowledge Networks*. California Management Review, 49/2 (Winter 2007).

Bjerrum, Eva & Fangel, Anne (2007): *Arbejdsopfattelsens betydning for vidensarbejdspladsen?* 3/Maj 2007. Børsen Forum A/S.
<http://www.nwow.alexandra.dk/publikationer/index.html>

Bjerrum, Eva, Lauring, Jakob & Fangel, Anne Bøgh (2007): *Det åbne kontor – en teknologi der fremmer interaktion og videndeling i arbejdet?* Tidsskrift for arbejdsliv, 9. Årg.. Nr. 3, 2007.

Borum, Finn (1995): *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens forlag.

Brennan, Aoife, Chugh, Jasdeep S. & Kline, Theresa (2002): *Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study*. Environment and Behavior 2002; 34; 279.

Brookes, Malcolm J, & Kaplan, Archie (1972): *The Office Environment: Space Planning and Affective Behavior*. Human Factors, 14, 373-391.

- Bugni, Valerie & Smith, Ronald W. (2002): *Designed Physical Environments as Related to Selves, Symbols, and Social Reality: A Proposal for a Humanistic Paradigm Shift for Architecture*. *Humanity and Society*, Vol. 26, No. 4: 293-311.
- Chan, Jeffrey K., Beckman, Sara L. & Lawrence, Peter G. (2007): *Workplace design: A New Managerial Imperative*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).
- Chanlat, Jean-François (2006): *Space, Organisation and Management Thinking: a Socio-Historical Perspective*. In Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (eds.): *Space, Organizations and Management Theory*. Liber & Copenhagen Business School.
- Christensen, Allan (Red.) (2000): *Den lærende organisations begreber og praksis*. Aalborg Universitetsforlag.
- Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (2006): *Organising Space*. In Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (eds.): *Space, Organizations and Management Theory*. Liber & Copenhagen Business School.
- Dansk Standard (2005): *Det optimale kontor. Arbejdspladsens indretning og bygningsmiljø*. DS-håndbog 156: 2005. 1. Udgave. Dansk Standard (DS). Charlottenlund.
- Darmer, Per & Freytag, Per V. (1996): *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*. Samfundslitteratur.
- Duffy, Francis (1997): *The new office*. Conran Octopus.
- Duffy, Francis (1995): *Visions of the New Office*. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. October 1995.
- Duffy, Francis & Tannis, Jack (1993): *A Vision of the New Workplace*. Industrial Development Section. April 1993.
- Etzioni, Amitai (1972): *Moderne Organisationer*. Hans Reitzel. København.
- Gustafsson, Cecilia (2006): *Organisations and Physical Space*. In Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (eds.): *Space, Organizations and Management Theory*. Liber & Copenhagen Business School.
- Hansen, Carsten Svane, Hansen, Peter Nørbæk & Qvist, Palle (2000): *Samfundslex*. Gyldendal Uddannelse.
- Hansen, Heidi Lund (2007): *Spaces for learning and working*. Samfundslitteratur Publishers.
- Hatch, Mary Jo (1987): *Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms*. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1987): 387-399.

-
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heery, Edmund & Noon, Mike (2001): *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Hollway, Wendy (1991): *Work Psychology and Organizational Behavior – Managing the Individual at Work*. Sage Publications.
- Homans, George C. (1951): *The Human Group*. Routhledge & Keegan Paul LTD. London.
- Kampschroer, Kevin, Heerwagen, Judith & Powell, Kevin (2007): *Creating and Testing Workplace Strategy*. California Management Review, 49/2 (Winter 2007).
- Kotter, John P. (1999): *I spidsen for forandringer*. 1. Udgave, 2. Oplag. Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kvale, Steiner (1997): *Interview*. Hans Reitzels Forlag.
- Leick, Claus & Svith, Søren (2004): *Fremtidens kontor*. Branchearbejdsmiljørådet Finans/ Offentlig Kontor og Administration BAR FOKA.
- Mintzberg, Henry (1993): *Structures in Fives*. Prentice Hall Inc.
- Mosbech, Karen (2003): *Arbejdsrummet*.
- Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*. Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford.
- Oldham, Greg R. & Brass, Daniel J. (1979): *Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occuring Quasi-Experiment*. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 2 (Jun., 1979): 267-284.
- Oldham, Greg R. & Rotchford, Nancy L. (1983): *Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment*. Administrative Science Quarterly, 28 (1983): 542-556.
- Pfeffer, Jeffrey 1982: *Organizations and Organization Theory*. Ballinger Publishing Company. Cambridge, Massachusetts.
- Porteous, J. Douglas (1975): *Environment and Behavior: planning and everyday urban life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Rohlin, Lennart, Skärvad, Per-Hugo & Nilsson, Sven Åke (1994): *Strategisk Lederskap I Lärsamhället*. MiL Publishers AB.

Sommer, Robert (1959): *Studies in Personal Space*. *Sociometry*, 22 (1959): 246-260.

Sommer, Robert (1969): *Personal Space: The behavioral basis of design*. Prentice Hall.

Steele, Fred I. (1973): *Physical Settings and Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company.

Sundstrom, E. & Sundstrom, Mary Graehl (1986): *Work Places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge University Press.

Svith, Søren (2007): *Storrumsguiden*. Arbejdsmiljøsekretariatet, København.

Veitch, Charles K. E. & Newsham, G. R. (2004): *Workstation Design for the Open-Plan Office*. *Construction Technology Update*, no. 61, oct. 2004.

Vischer, Jacqueline C. (2007): *The Concept of Workplace Performance and it's Value to Managers*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).

Sekundær litteratur

Allen, T. (2007): *Architecture and Communication among Product Development Engineers*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).

Elsbach, Kimberley D. & Bechky, Beth A. (2007): *It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).

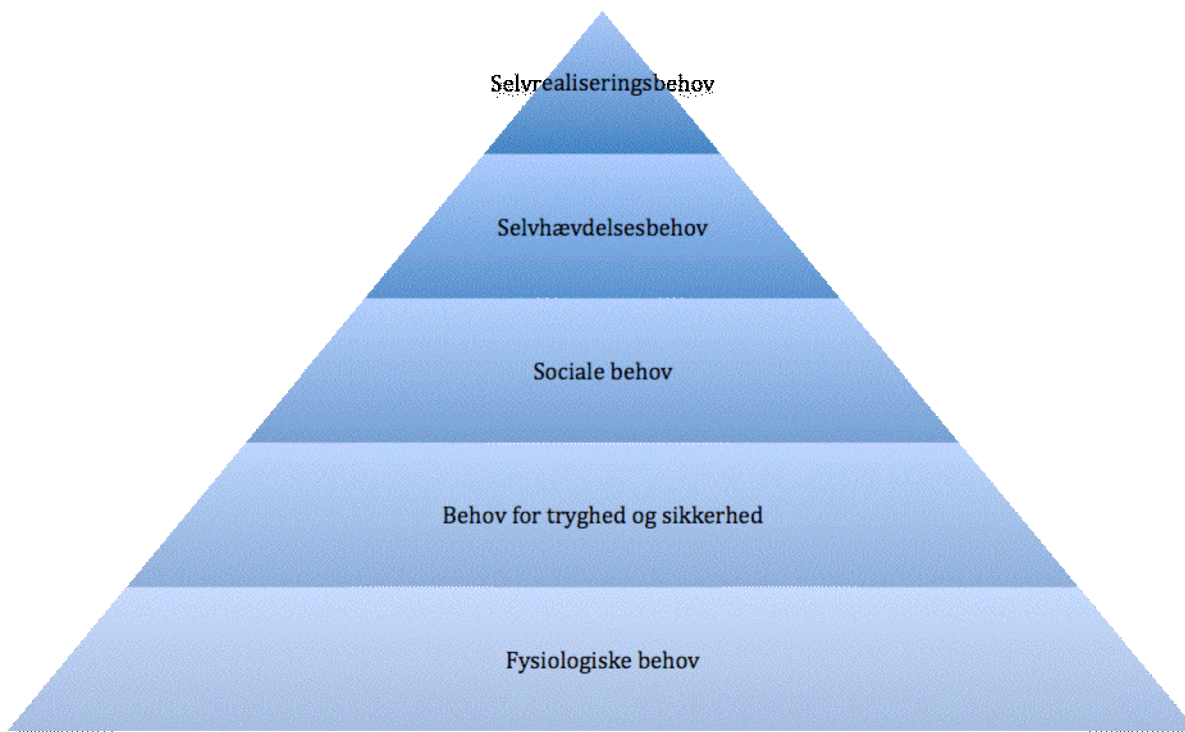
Price, If (2007): *Lean Assets: New Language for New Workplaces*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).

West Jr., Alfred P. & Wind, Yoram (Jerry) *Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at SEI*. *California Management Review*, 49/2 (Winter 2007).

BILAG

Bilag 1

Maslows behovspyramide



Kilde: Hansen et al. 2000, s. 249.

Den amerikanske psykolog Abraham Maslow er ophavsmand til teorien om menneskers motivation og behov, der arrangeret i pyramideform refereres til som Maslows behovspyramide, om end denne opstilling ikke er Maslows eget værk. Den bagvedliggende ide for pyramidens form er, at de enkelte behov skal opfyldes successivt fra bunden med henblik på at motivere et individ til at bevæge sig til næste lag. Det vil sige, at efterhånden som de enkelte behov opfyldes nedefra, indtager det næstfølgende behov større betydning for individet. Lagene i toppen defineres som vækstbehov, det vil sige behovet for og lysten til kreativitet og selvrealisering gennem skabertrang. For at disse behov skal have mulighed for at komme til udtryk, må de nedenstående mangelbehov således først være tilfredsstillet (Hansen et al. 2000: 249; Heery & Noon 2001: 217).

Bilag 2

Nye kontorord

<i>New Ways of Working</i>	Et helhedssyn på de nye arbejdsformer, der dækker både ny teknologi, indretning af arbejdspladser og organisationsformer i virksomhederne.
<i>New Office</i>	En betegnelse som oprindeligt især dækkede selve den fysiske indretning, men som ofte bliver brugt synonymt med New Ways of Working.
<i>Cafemiljø</i>	Uformelt mødeområde med kaffe-ø, cafeborde og måske sofaer.
<i>Cellekontor</i>	Lukket kontor til en enkelt person eller få personer.
<i>Clean desk</i>	Politik om, at bordet skal være ryddet, så det er klar til den næste bruger.
<i>Pickup zone</i>	Postområde, p-plads til personlige mobile arkiver og trådløse telefoner.
<i>Stillekontor</i>	Studiecelle med ro til koncentreret og uforstyrret arbejde.
<i>Touchdown</i>	Ståarbejdsplads med plads til flere personer.

Bilag 3

KMD – ”kontoret”

- 16 film om livet i det åbne kontormiljø på Lauritzens Plads 1.

KMD produktion.

Kortfilm og flyttefilm

Bilag 4: Plantegninger

Bilag 5: PDF

Bilag 6: Interviewguide

Bilag 7: Interview