

Mads Lindholm

Rumrejse

Kontoret fra kasse til klub

*We shape our buildings;
thereafter they shape us.*
- Winston Churchill

Mads Lindholm:
Rumrejse
Kontoret fra kasse til klub

1. udgave, 1. oplag, januar 2007

Trykt hos Scandinavian Digital Printing

Forsidefoto: Fritz Hansen A/S
Anvendt med tilladelse.

Udgivet af
Mads Lindholm © 2007
www.madslindholm.dk
ml@madslindholm.dk



MADS LINDHOLM

Tak

Denne bog er resultatet af et halvt års studier og praktik som led i den afsluttende del af min uddannelse som erhvervspsykolog fra Aalborg Universitet. Jeg har haft stor glæde af, at universitet har været åbent over for mit emnevalg, og ligeledes er jeg taknemmelig over, at Nordjysk BST A/S har stillet tid, viden og vilje til rådighed.

Jeg retter en speciel tak til psykolog *Ane Hoff Skovgaard* og fysioterapeut *Mona Holm Sørensen* for et spændende og lærerigt samarbejde. Og til direktør *Kirsten Jensen* for at have givet muligheden.

Tak til *Josef Frischer*, Ph.D., Aalborg Universitet, for faglig sparring og en altid konstruktiv læringsalliance.

Jeg har haft stor glæde af, at vidende og interesserede mennesker ville åbne døren til deres rum og tanker for mig, og jeg retter en stor tak til:

Rolf Jensen, Chief Imagination Officer, Dream Company A/S, fordi du delte af din tid og din viden og forbandt nutid og fremtid.

Michael Flor Hansen, Danmarks Radio, for et interessant indblik i tanker om mennesker og rum.

Helene Øllgaard og *Bodil Hovaldt Bøjer*, Bosch & Fjord, for at have vist, at indretning er en kunst.

Henrik Stech, innovation coach hos MindLab, Økonomi- og Erhvervsministeriet, for at have delt af begejstringen over rum og proces.

Peder Burggaard, director, Innovation Lab A/S, for at have delt tanker om teknologi og rum.

Og lad mig slutte starten med at låne følgende ord fra Rolf Jensen:

”Man plejer at slutte med en sætning om, at forfatteren påtager sig eneansvaret for indholdet og så skriver man, at det er overflødigt at nævne det. Det er det.”

Indhold

Introduktion	10
Et stort skridt for menneskeheden.....	10
Psykisk og fysisk arbejdsmiljø	11
På opdagelse i sammenhængen.....	12
Målet.....	14
Bogens indhold	15
1. Kontorets historie	19
Ordet	19
Det første kontor	20
Skolen.....	21
Udbredelsen af kontoret.....	23
Rummet.....	24
<i>De åbne kontorers genkomst.....</i>	<i>25</i>
<i>Typer af kontorer.....</i>	<i>26</i>
<i>New office.....</i>	<i>27</i>
Hvad er så kontoret?	29
2. Kontorets psykologi.....	33
Indretning i erhvervslivet.....	33
<i>Strategisk indretning.....</i>	<i>34</i>
<i>Ikke alt, der tæller, kan tælles</i>	<i>35</i>
Psykologiske faktorer i rummet	36
<i>Tryghed, sikkerhed og kontrol.....</i>	<i>38</i>
<i>Afstand.....</i>	<i>40</i>
<i>Deltagelse eller kontrol?</i>	<i>44</i>
<i>Grupper</i>	<i>47</i>
<i>Stress</i>	<i>51</i>
Med nye begreber.....	54
3. Kontorets teknologi.....	57
Teknologiens betydning.....	59
<i>Rummet</i>	<i>59</i>
<i>High tech – high touch.....</i>	<i>61</i>
<i>Undskyld, jeg afbryder... ..</i>	<i>62</i>
<i>Altid online</i>	<i>63</i>

<i>Mennesker med et museklik.....</i>	<i>64</i>
<i>Misforståelse</i>	<i>65</i>
<i>Selvforståelse</i>	<i>65</i>
<i>Arbejdsforståelse</i>	<i>66</i>
Ingen konklusion	68

4. Kontoret – fra kasse til klub	71
Rum og organisation	71
Nyt arbejdsmarked – nye arbejdsopgaver.....	73
Indretningens niveauer	74
<i>Kort sigt.....</i>	<i>75</i>
<i>Mellemlang sigt</i>	<i>76</i>
<i>Lang sigt.....</i>	<i>76</i>
Nye rum – nye funktioner.....	77
<i>Eksemplet MindLab.....</i>	<i>77</i>
Modeller og begreber	80
<i>New office: Hule, klub, kube eller celle.....</i>	<i>80</i>
<i>Historie</i>	<i>82</i>
<i>Knudepunkt.....</i>	<i>84</i>
<i>Naboskab</i>	<i>86</i>
<i>Nomader.....</i>	<i>86</i>
Form og forandring	88
5. At ændre indretningen	91
Indretning – videnskab eller vision?	91
<i>6 faser</i>	<i>92</i>
<i>Arbejde og indretning</i>	<i>94</i>
Etik.....	95
Afslutning - og ny begyndelse	99
Appendiks: Lidt teknologihistorie.....	103
Regnemaskinen.....	103
Skrivemaskinen	105
Telefonen	107
Computeren	108
Litteratur.....	111

Introduktion

Et stort skridt for menneskeheden...

En tidlig mandag morgen i juli 1969 sidder verden åndeløs. Det første menneske har sat sine ben på Månen; et stort skridt for menneskeheden, som altid har været fascineret af planeterne, stjernerne, solsystemet, den verden, der ligger uden for os selv – synligt tæt på, men samtidigt umuligt langt væk.

I 60'erne blev det muligt. Russeren *Juri Aleksejevitj Gagarin* blev den første mand i rummet i 1961, og havde amerikanerne ikke travlt, fik de det: Rumkapløbet skulle vindes, og få år senere knasede kaptajn *Neil Armstrongs* berømte ord ud af enhver højtaler: *One small step for man...*

Rummet har altid fascineret os. Vi drages af stjernernes funklende lys, og længslen efter selv at møde dette fremmede univers. Rummet. Det ydre rum. Af forunderlige årsager længes vi efter at kende alt til det ydre rum – men forbløffende lidt om alle *andre* rum. Rumvandring. Rumforskning. Rumrejse. Vi løfter næsten automatisk blikket mod stjernerne, blot vi hører ordene.

I denne bog skal vi på rumrejse.

Ikke en rejse, der bringer os nærmere hverken Månen eller Mars. Men en rejse, der forhåbentlig kan hjælpe os til at blive klogere på et af de rum, som mange mennesker tilbringer størstedelen af deres arbejdsliv i: *Kontoret*.

Hver dag møder millioner af mennesker over hele verden til en ny dag på kontoret. For nogle vil det sige endnu en dag med rutinearbejde. For andre betyder det en ny dag med ny viden og nye muligheder. Kontoret er en arbejdsform og en arbejdsplads, der bruges af forbløffende mange mennesker – til forbløffende mange formål. Alligevel er det sjældent kontoret som rum og arbejdsform,

der er genstand for særlig opmærksomhed - det er ikke kontoret, der har forbrugt af budgetterne til rumforskning.

Og hvorfor skal vi rette blikket mod kontoret, kan man spørge, når det er et rum, som tilsyneladende i adskillige år har trivedes udmærket i ydmyg ubemærkethed?

- Det skal vi, fordi kontoret som rum og arbejdsform er et af de redskaber og fænomener, som har betydning for allerflest mennesker i arbejdslivet. I vores del af verden flytter vi produktion til lavtlønslande, og storhedstiden som landbrugsland er for længst passé. Vi har allerede vænnet os til at kalde os et videnssamfund. Og kontoret som rum, arbejdsplads og samværsform er et af de fysiske ankre i et stadigt mere virtuelt samfund.

Sagt med andre ord: Rumforskning til Månen er vigtigt for vores fremtidige udvikling (og formentlig også for den politiske balance, men det er en anden historie). Rumforskning i *arbejdsrummet* er vigtigt for vores daglige liv her-og-nu – både i dag og i morgen.

Kontoret som rum, arbejdsplads og samværsform er et af de fysiske ankre i et stadigt mere virtuelt samfund.

Psykisk og fysisk arbejdsmiljø

De seneste års fokus på kontorer har i væsentlig grad knyttet sig til diskussionen for og imod storrumskontorer. Der er fra presse og interessegrupper blevet sat fokus på fysisk og psykisk arbejdsmiljø, og mange arbejdspladser fokuserer på de to begreber som to adskilte størrelser. Men kan man det?

Det rum, du befinder dig i lige nu, påvirker hvordan du har det. Luften, temperaturen, lydene, farverne, lyset. En sværm af elementer er med til at afgøre, hvordan dit velbefindende er. Om du kan koncentrere dig. Om du er irritabel. Om du har hovedpine. Om du er i godt humør. Og så videre.

Lige såvel vil de mennesker, du er sammen med, være med til at præge, hvordan du har det. Om din tolerancetærskel er høj eller lav. Om du er stresset, har overskud, føler begejstring eller afmagt. Rummet du er i, og de mennesker, der er omkring dig, er selvfølgelig ikke de eneste parametre, der påvirker dit humør og velbefindende. Hele dit liv, din fortid, din fremtid, er med til at bestemme, hvordan du har det. Ingen af delen kan udelades, hvis du skal forstå dig selv som menneske.

Alt dette er der intet nyt i. Og netop derfor er det forbløffende, hvor meget vi forsøger at adskille tingene og tænke i adskilte kasser. Inden for arbejdslivet kommer det måske netop tydeligst til udtryk ved, at vi tror, vi kan adskille det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø som to uafhængige størrelser. Men der er sammenhæng i tingene, og det rum, vi er i, og de mennesker, vi er omkring, hænger sammen fuldstændig på samme måde som vores krop og psyke gør det. Som menneske er vi både krop og psyke. Men vi er meget mere: Vi er også det rum, vi befinder os i, den verden, vi er en del af, de mennesker, der omgiver os.

Det er bogens påstand, at der er sammenhæng med det rum, vi er i, og den måde vi har det på.

På opdagelse i sammenhængen

Ærindet med denne bog er at gå på opdagelsesrejse i sammenhængen. Det er bogens påstand, at der er sammenhæng med det rum, vi er i, og den måde vi har det på. På godt og ondt. I bogen sætter vi fokus på kontorer. Men mange af de elementer, vi skal berøre, kan overføres til en række andre rum.

I min research til denne bog har det slået mig, hvor lidt der er skrevet om kontoret som arbejdsform. Kontoret er et af de mest udbredte begreber og arbejdsformer – alligevel er litteraturen sparsom, og det meste af den er på udenlandsk og hovedsagelig tiltænkt forskere, arkitekter og akademikere. Meget af litteraturen

handler om de fysiske forhold – rummets størrelse, indeklimaet, støjniveauet etc. Det er ikke det, der er min indfaldsvinkel i denne bog. Ikke fordi det ikke er væsentligt. Men fordi der er andre aspekter, som også fortjener at få opmærksomhed. Jeg interesserer mig for, hvordan vi oplever det rum, vi er en del af. Hvordan det påvirker os – vores måde at være på, vores måde at tænke på, vores måde at arbejde på. Og jeg interesserer mig for, hvordan vores organisationer, virksomheder og arbejdspladser kan udnytte rummet, så det bliver et rarere sted at være i og dermed kan bruges som en del af de redskaber, organisationer og virksomheder bruger til at nå deres mål.

Alle de fysiske faktorer er en del af det; fra støjniveau over temperatur til størrelse og lysforhold. Fælles for disse faktorer er, at man i større eller mindre grad kan fastsætte en anbefalet standard. Som mennesker har vi det bedst, når temperaturen ikke overstiger et vist niveau, når der ikke er for meget støj, når lyset er tilstrækkeligt. Vi kan med videnskaben forholde os til, hvad for meget støj er, hvad der er tilstrækkeligt lys og hvad der er den optimale temperatur etc. Men en række ting, i det rum, vi befinder os i, er individuelle spørgsmål, som vi aldrig kan svare generelt på, men som må afhænge af, hvem vi er som mennesker, og hvad vores arbejde består af.

Hvordan skal vi indrette os, for at vores indretning bedst understøtter det arbejde, vi laver?

Disse mere diffuse spørgsmål baserer vi ofte på tro og overbevisning, smag og behag. Hvilken farve skal væggen være? Hvem skal sidde ved siden af mig? Skal vi arbejde i storrum eller i cellekontorer? Man kan også vende spørgsmålet om og spørge: Hvordan skal vi indrette os, for at vores indretning bedst understøtter det arbejde, vi laver?

Intuitivt har vi alle sammen et svar på det, og vi bruger det hver dag i vores arbejde. Vi organiserer vores reoler, vores skuffer, vores computer på en måde, som er logisk og effektiv for os. Uden at vi

nødvendigvis skænker det ret mange tanker. Vi flytter om mellem afdelinger, sætter os i naturlige klynger, når det er hensigtsmæssigt – eller irriterer os over, at der er for langt mellem afdelingerne, at sidemanden snakker for meget, eller at chefen skal have det største kontor.

Alt dette er elementer, som er i spil i enhver virksomhed, og som kan bruges positivt eller negativt. Kulturen på enhver arbejdsplads er en del af de fysiske rammer, som arbejdspladsen befinder sig i. Men af og til skænker vi det for lidt opmærksomhed. Når vi taler om organisationsændringer tænker vi ofte på forandringer i funktioner, arbejdsdeling, eller ledelse – men sjældent på forandring i omgivelserne.

Målet

Målet med denne bog er at sætte fokus på de fysiske rammers betydning for vores måde at arbejde og være på. Det vil vi gøre ved at gå på opdagelse efter nye begreber. Som ledelsesprofessor

Steen Hildebrandt siger: Vi må have *begreber* til at *begribe* med.

Denne bog vil søge efter disse begreber. Når vi betragter det fysiske rum, har vi en række standardbegreber, vi oftest bruger: Hvor stort er det? Hvad er kvadratmeterprisen? Hvad er temperaturen? Hvordan er lyset? Og så videre. Det er ikke de områder, vi vil fokusere på i denne bog. I stedet vil vi prøve at indkredse nogle af de områder, som har betydning for, hvordan vi har det i rummet, og hvordan vi arbejder i rummet. – Faktorer, der kan være svære at måle, og som vi netop ofte ikke har begreber for. Og dog er det faktorer, som vi alligevel kan begribe med fag og videnskaber. Vi kan undersøge tendenser, og vi kan blive klogere og lade os inspirere af andres resultater og idéer.

I hjemmet kan vi oftest selv bestemme vores indretning. På arbejdspladsen er der flere at tage hensyn til. Derfor er indretning

Målet med denne bog er at sætte fokus på de fysiske rammers betydning for vores måde at arbejde og være på.

både et emne for ledelse og medarbejdere – det er noget, der har betydning i den enkeltes hverdag. Alene derfor har vi grund til at være omhyggelige, når vi tænker nyt. Vi kan basere vores valg på smag, behag og fornemmelser. Men vi kan også prøve at lede i videnskaben efter begreber og værktøjer, der kan hjælpe os: Ikke nødvendigvis som diktat for, hvad der er rigtigt eller forkert, men som et godt grundlag til at starte en samtale om indretning, der handler om andet end din og min personlige holdning, følelse og stil. Indretningsmæssige spørgsmål har direkte betydning for menneskers dagligdag såvel som fysiske og psykiske sundhed. Derfor har vi god grund til at søge viden.

Bogen er en del af en samtale, som er ny for mange. En samtale, der blandt andet handler om, hvilke psykologiske faktorer, kontorindretning sætter i gang, hvordan indretning kan bruges som strategisk faktor i en virksomhed eller organisation og hvordan udviklingen af kontoret som rum og arbejdsform har betydning for både vores arbejds- og selvforståelse. Vi befinder os i et forholdsvis nyt emneområde, og derfor gør jeg mig heller ingen forhåbninger om, at dette bliver et udtømmende værk om emnet. Men forhåbentligt kan denne bog være et lille bidrag til den samtale, der allerede er startet: Samtalen om, hvordan vi bedst trives i og udvikler den arbejdsform, vi kalder kontoret.

Bogens indhold

I bogen vil jeg invitere dig med på en rejse i forskellige måder at tænke kontor på. Både i forhold til den konkrete indretning af rummet, og i forhold til måden kontoret bruges på som arbejdsplads. De enkelte kapitler kan læses hver for sig eller sammen, og på en del sider vil brudstykker af teksten være fremhævet – det gør det forhåbentligt lettere at navigere i bogen såvel som at skimme den.

I kapitel 1 vil vi starte med at undersøge kontorets historie. Hvordan er det opstået og hvorfor? Vi vil også i hovedtræk se på de teknologier, der har præget og præger kontorarbejdet.

Kapitel 2 vil handle om kontorets psykologi, og vi vil se på, hvordan de fysiske rammer påvirker vores måde at arbejde og fungere på.

Det 3. kapitel handler om kontorets teknologi, og den måde, som teknologien har påvirket både vores arbejdsforståelse og selvforståelse.

I det 4. kapitel vil vi se på kontorets udvikling *fra kasse til klub*, og vi vil se en række eksempler på, hvordan kontoret kan indrettes og bruges.

Afslutningsvis vil vi se på redskaber, hvormed vi kan gribe indretningen an, og vi vil se, at indretning af arbejdspladser også kan medføre en række etiske spørgsmål.

Det er ikke hensigten med bogen at give generelle anbefalinger eller "How To Do..."-oversigter. For mennesker er forskellige. Det skal vores arbejdspladser også være. Men forhåbentlig vil du blive inspireret og fornyet i din tilgang til og forståelse af kontoret som rum, arbejdsplads og samværsform.

*Mennesker er
forskellige. Det skal
vores arbejdspladser
også være.*

Mads Lindholm
Aalborg, januar 2007