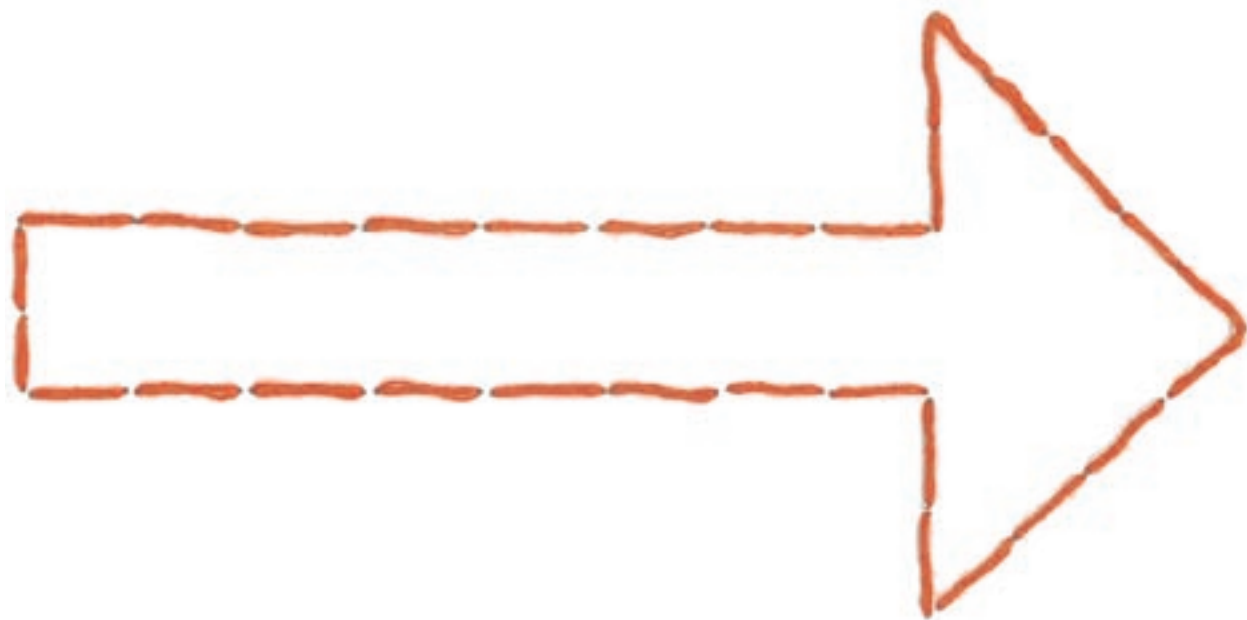


# DEN SKRÆDDERSYEDE ARBEJDSPLADS

- en scrapbog om begrebet "Kompetencemiljø"



**ER MØDELOKALET FOR  
KORT? STUMPER KOPI-  
RUMMET? STRAMMER  
KANTINEN?**

# INTRO

Måden vi arbejder på ændrer sig konstant, og i de senere år er der blevet talt meget om globaliseringens, udliciteringens og digitaliseringens indflydelse på de danske arbejdspladser. Mange arbejdspladser er gået fra at producere varer til at håndtere viden, arbejdet foregår så at sige "mellem ørerne" på medarbejderne. Læring, viden og kompetenceudvikling er en helt grundlæggende del af arbejdet, og for at skabe det optimale arbejdsmiljø er det derfor vigtigt, at den fysiske arbejdsplads afspejler forandringen og understøtter måden, vi arbejder på. Både i dag og i fremtiden.

En anden stor udfordring i de kommende år bliver at tiltrække nye og holde på de gamle medarbejdere. Når de små generationer kommer på arbejdsmarkedet, vil kampen om kvalificeret

arbejdskraft intensiveres. Dygtige og initiativrige medarbejdere vil kunne vælge og vrage mellem jobtilbud. Det bliver så at sige arbejdstagers marked.

Arbejdsmiljøet vil blive et vigtigt konkurrenceparameter, og for at være med i opløbet om medarbejderne, skal arbejdsmiljøet tænkes bredere end hidtil. Det er ikke længere nok at signalere modernitet gennem åbne kontormiljøer, lækre møbler og markedets mest avancerede IT- systemer.

Bogen her er en introduktion til vores syn på fremtidens arbejdsplads og til begrebet "kompetencemiljø".

God læselyst.

# BOGENS OPBYGNING



side 2 **INTRO**

Først præsenterer vi  
**5 HOLDNINGER**  
til fremtidens arbejdsplads.

side 6 →



side 18 →

I en kort introduktion:  
**"MØD VORES IDOLER"**  
præsenterer vi folk, som vi synes du også skal kende.



side 22 →

Herefter beskriver vi to  
**ANALYSER**  
der danner udgangspunkt  
for vores arbejde, og gennem  
**RUM OG JUSTERING**  
nærmer vi os de konkrete løsninger.

side 28 →



side 44 →

Dyk videre ned i emnet gennem  
**4 ARTIKLER**  
skrevet af vores idoler.

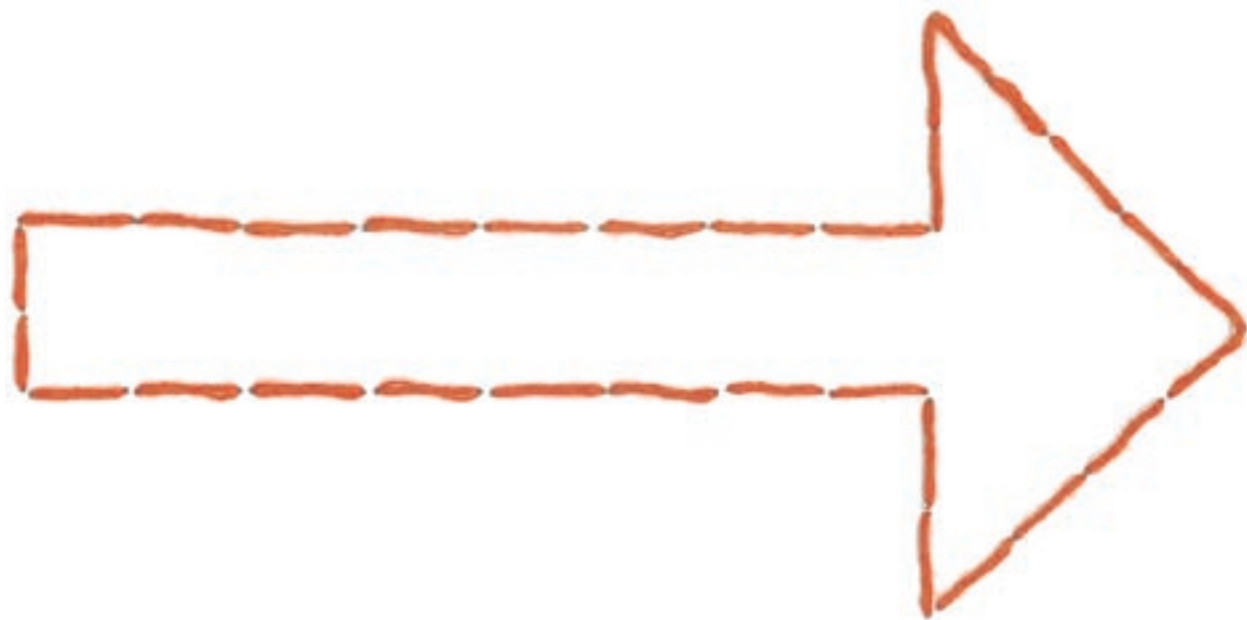


side 54 **EPILOG**

# 5 HOLDNINGER TIL FREMtidENS ARBEJDSPLADS

Hvis ikke fremtidens arbejdspladser skal ligne tilfældige møbeludstillinger, hvor medarbejderne sidder forskanset bag "høreboffer", må alle, der arbejder med fremtidens arbejdsplads, tage kompetencemiljøets udfordringer alvorligt.

Der findes uendeligt mange løsninger og produkter, men for at vælge rigtigt må man starte med holdningen til arbejdspladsen. Starte med at tage stilling.





#1

» ARBEJDSPLADSEN  
SKAL  
SKRÆDDERSYES «

HVER ORGANISATION ER FORSKELLIG, HVER ORGANISATION HAR SIN KULTUR. DERFOR SKAL ARBEJDSPLADSEN SKRÆDDERSYES, SÅ DEN PASSER NØJAGTIGT TIL ORGANISATIONENS ARBEJDSFORMER, SAMARBEJDSKULTURER OG VÆRDISÆT.  
DET BØR IKKE VÆRE EN DISKUSSION OM ÅBNE ELLER LUKKEDE KONTORER, MEN EN DISKUSSION OM, HVORDAN DE FYSISKE RAMMER BEDST MULIGT KAN UNDERSTØTTE MÅDEN, MAN ARBEJDER PÅ I ORGANISATIONEN, OG GERNE VIL ARBEJDE I FREMTIDEN.

#2

» SE DIT ARBEJDE I  
ØJNENE «

HVAD BESTÅR DIT ARBEJDE EGENTLIG I? MÅSKE LAVER DU MEGET ANDET I LØBET AF EN DAG END AT SIDDE FORAN DIN PC? DU GÅR TIL MØDE, DU TALER MED EN KOLLEGA, DU HENTER EN KOP KAFFE, DU BOOKER ET MØDELOKALE, DU GÅR TUREN TIL KOPIRUMMET OSV....

DET ER ALT SAMMEN "RIGTIGT ARBEJDE" OG ER HANDLINGER, SOM HØRER MED TIL HVERDAGEN I ET KOMPETENCEMILJØ. VI ER VANT TIL TANKEN OM "PRODUKTET", AT FOKUSERE PÅ DET HÅNDGRIBELIGE: RAPPORTEN, BREVET, AFTALEN OSV. MEN HVAD ER EGENTLIG "PRODUKTET" I DAG? MÅSKE VAR DET DE IDEER, DU FIK UDVEKSLET MED KOLLEGAEN OVER EN KOP KAFFE?



**#3**

**»»ARBEJDSPLADSEN  
ER ET  
KOMPETENCEMILJØ««**

ARBEJDSPLADSEN ER ET KOMPETENCEMILJØ, SOM SKAL INSPIRERE MEDARBEJDERNE OG VÆRE EN RAMME, DER ANSPORER TIL UDVEKSLING AF VIDEN OG UDVIKLING AF KOMPETENCER. DEN SKAL INDBYDE TIL DIALOG OG KOMMUNIKATION OG UNDERSTØTTE, AT FAGLIGHED OG PERSONLIGHED SPILLER SAMMEN.



#4

»»RUM SKAL KUNNE  
NOGET SÆRLIGT  
-MEN RUM SKAL  
IKKE KUNNE ALT««

VARIATIONEN AF RUM ER VIGTIG PÅ DEN SKRÆDDERSYEDE ARBEJDSPLADS. FOR AT KUNNE UNDERSTØTTE MANGE FORSKELLIGE ARBEJDS SITUATIONER, SKAL RUMMENE VÆRE FORSKELLIGE. DET GIVER VALGMULIGHEDER I LØBET AF ARBEJDS DAGEN. DER ER DET LILLE INTIME RUM FOR FORDYBELSE ELLER ET HØJLYDT MØDE. DER ER PROJEKTRUMMET, DER FOR EN PERIODE DANNER EN INTENS RAMME OM EN GRUPPES ARBEJDE. DER ER DET OVERRASKENDE RUM, DER GIVER DIG EN PAUSE. DER ER GRUPPEZONEN, HVOR DU OG DINE NÆRMESTE KOLLEGER HAR FASTE PLADSER. DER ER DET STORE SAMLINGSRUM, HVOR CAFEEN LIGGER, OG HVOR MAN MØDES TIL FOREDRAG.



A photograph of a surfer in a dark wetsuit riding a wave. The surfer is positioned on the right side of the frame, leaning back with arms outstretched. The wave is breaking, creating a large splash of white water. The background is a vast expanse of greenish-blue ocean under a bright sky. Overlaid on the image is large, bold, white text.

**#5**

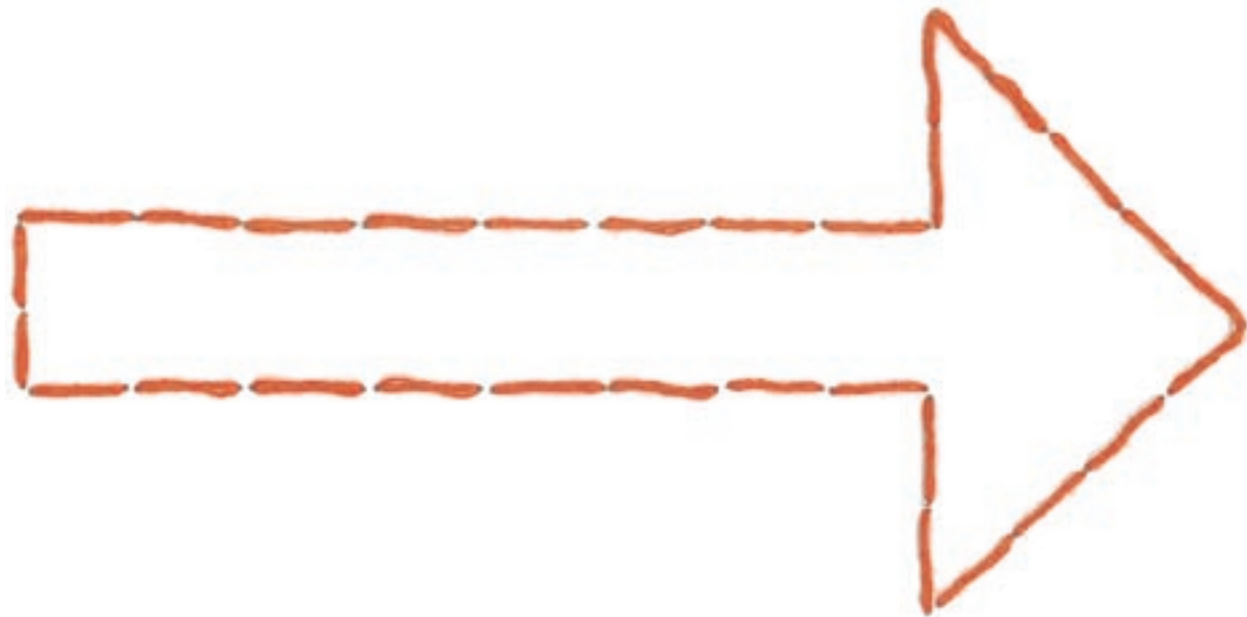
**»»...OG, UDEN ET  
GODT INDEKLIMA,  
ER ALT DET ANDET  
LIGEGYLDIGT««**

TUNG LUFT, STØV, VARME, TRÆK, STØJ OG FOR LIDT ELLER FOR MEGET LYS... NÅR DE FYSISKE OMGIVELSER PÅ ARBEJDSPLADSEN IKKE FUNGERER, NEDSÆTTES BÅDE EFFEKTIVITETEN OG ARBEJDSGLÆDEN MENS SYGEFRAVÆRET STIGER. DERFOR KAN MAN IKKE TAGE INDEKLIMAET FOR ALVORLIGT.

AKUSTIK, LYS OG LUFTCIRKULERING SKAL INDTÆNKES FRA STARTEN, OG MÅ IKKE SES SOM EN SÆRSKILT TEKNISK YDELSE, DER KAN ORDNES SENERE. SAMMENTÆNKES BYGNING OG TEKNISKE LØSNINGER, ER DET MULIGT AT ERSTATTE KLIMAANLÆGGET MED NATURLIG VENTILATION, TRÆKKE DAGSLYS LANGT IND I BYGNINGEN OG INTEGRERE AKUSTISKE FLADER PÅ EN UKOMPLICERET OG SMUK MÅDE. ER DER IKKE STYR PÅ INDEKLIMAET, ER ALLE GODE INTENTIONER OM ET VISIONÆRT KOMPETENCEMILJØ LIGEGYLDIGE.

# MØD VORES IDOLER

Mød fire af vores samarbejdspartnere og inspiratorer.  
Folk som har inspireret os, revset os og givet os stof til eftertanke.





## EVA BJERRUM #1

Eva Bjerrum er forsker på Center for New Ways of Working og forfatter til bogen "Bliver man lidt småsær af at have sit eget kontor? - nye arbejdsformer til debat".

Eva Bjerrum har nuanceret vores syn på emnet "arbejdsopfattelse" og udfordret os med sin store viden om ny kontorindretning. En viden, som bygger på både forskning, case-studier og rådgivning.

Læs om arbejdsopfattelse i et uddrag af artiklen "Ny kontorindretning - et videndelingsværktøj eller bare smart?" på side 46.



## BENT GRINGER #2

Bent Gringer er chefkonsulent ved Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling.

For os har Bent Gringer været en stor inspiration med sin viden om, hvordan man omsætter visioner om kompetence- og læringsmiljøer til praksis.

Læs et uddrag af artiklen "Communities of Practice – kompetenceudvikling i praksisfællesskaber" på side 48.



## KOMPETENCERÅDET #3

Kompetencerådet under tænketanken MandagMorgen har lanceret en kompetencetænkning, der søger at bygge bro mellem virksomhedsekonomiens og humanitetens principper og i den sammenhæng har de formuleret "De 7 teser om læring".

Vi har brugt tesserne i flere sammenhænge, både i forhold til byggeprojekter og i udviklingen af vores egen arbejdskultur.

Læs "De 7 teser om læring" i et uddrag fra rapporten "Kompetencemiljøer – vidensamfundets virksomhedsmodel?" på side 50.



## SERGIO FOX #4

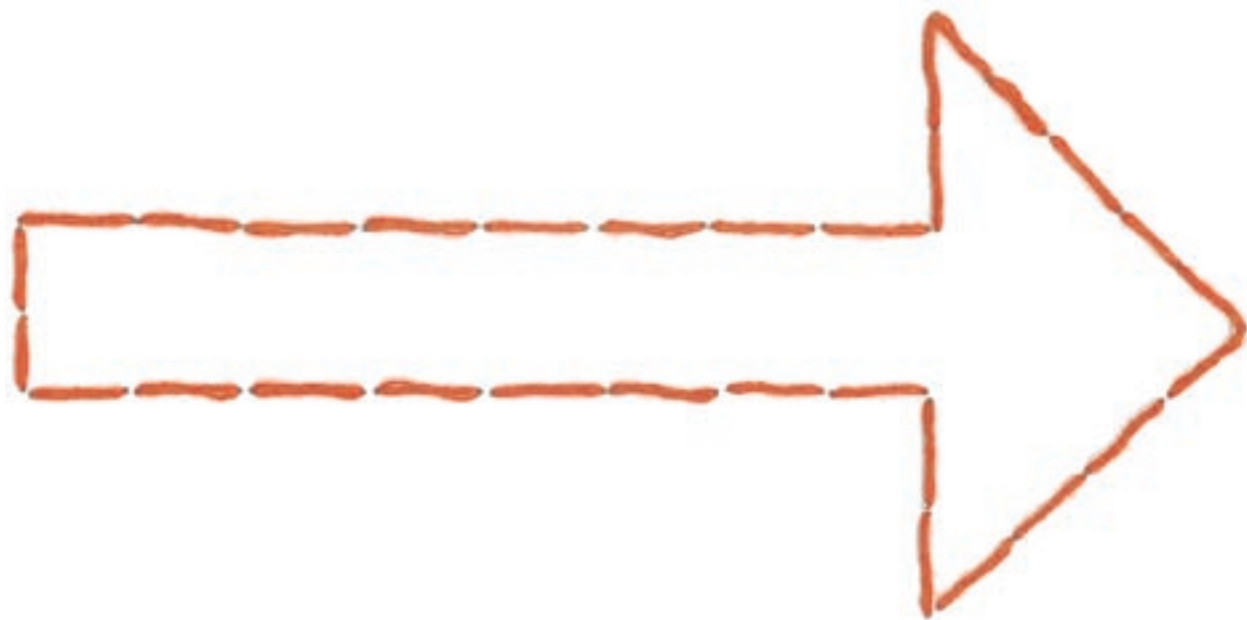
Sergio Fox er civilingeniør fra NIRAS og arbejder med integrerede og naturlige indeklimaløsninger. Han sammentænker klassiske bygningsprincipper og nutidens teknologi og design, for derigennem at overflødigøre energikrævende teknik.

Sergio Fox har et ukonventionelt forhold til indeklimaproblematikker og har fået os til at se på emnet med nye øjne.

Læs om det gode indeklima i et uddrag af artiklen "Kejserindens nye ventilationssystem" på side 52.

# ANALYSER

I de følgende afsnit gennemgår vi en række elementer, som vi mener bør indgå i fremtidens arbejdsplads. Først et afsnit om organisationsanalyse og brugerinddragelse, derefter et afsnit om rumtyper og individuel tilpasning.





# ORGANISATIONS- ANALYSE



- HUSK:
- Ærlighed om ambitionsniveau
  - Sammenhæng mellem ord og handling
  - Holdning før produkt
  - Rådgiverne skal involveres tidligt



# BRUGERINDDRAGELSE



HUSK:

- Bredt repræsenteret
- BRUGERGRUPPE**
- Reel indflydelse
  - Ledelsen skal gå forrest
  - Kommunikationsplan



Situationen:  
Kontoret skal flytte



Debat:  
Dele kontorer???  
-for at få lidt  
mere plads.  
Alle 7 afdelinger  
siger nej.



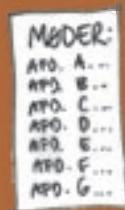
På et infomøde lægges fakta på bordet:  
Alle må flytte fra kontorer på 20m<sup>2</sup> til 7m<sup>2</sup>...



14 medarbejderrepræsentanter  
besøger flere mere eller mindre  
vellykkede arbejdspladsindretninger.



Den skræddersyede indretningsløsning  
præsenteres, og 6 afdelinger siger ja.



Der afholdes  
møder med  
alle afdeling-  
erne, og  
forskellige  
løsninger  
diskuteres.



Billeder fra turen lægges  
på intranettet til debat.

Hvad finder medarbejderne særlig vigtigt på jeres arbejdsplads? Er det rygning, støj eller synlig ledelse? Er det dårligt indeklima eller måske snarere relationer mellem mennesker?

Inddragelsen af medarbejderne i udviklingen af arbejdspladsen giver informationer om alt fra arbejdsopgaver til psykisk dårligt arbejdsmiljø. Afdækningen af arbejdsrutiner og samarbejdsrelationer giver den viden, der skal til for at man kan skræddersy arbejdspladsen. Og inddragelsen af brugerne giver ejerskab til de løsninger, der udvikles. Det er deres hverdag, som formes.

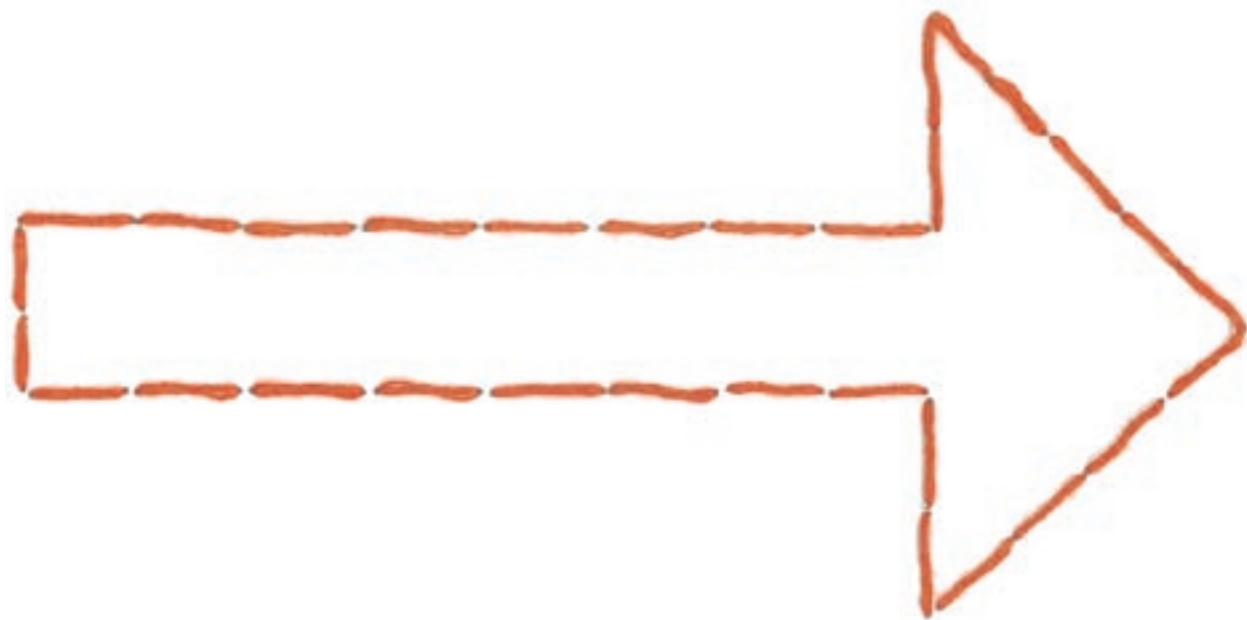
Brugerinddragelsesprocessen kan indeholde mange del-elementer, afstemt efter ledelsens vision og graden af inddragelse. Vi kan som rådgivere være med til at styre processen og skræddersy jeres procesforløb.

# RUM OG JUSTERING

Den skræddersyede arbejdsplads har som formål:  
at skabe de ideelle rammer for arbejdet i den pågældende organisation.

Som ramme om de mange og forskelligartede arbejdssituationer  
beskriver vi på de følgende sider et katalog over rum- og stedtyper.

Rum til fordybelse, rum til udveksling og steder til  
længere- og korterevarende arbejde. Der er tale om rumtyper,  
som kan kombineres på uendelig mange måder,  
og stedtyper, der kan give identitet og særpræg.



# EGENZONE

HUSK:  
- EGENZONEN er på én gang  
identitetsskabende og opfylder  
en praktisk funktion



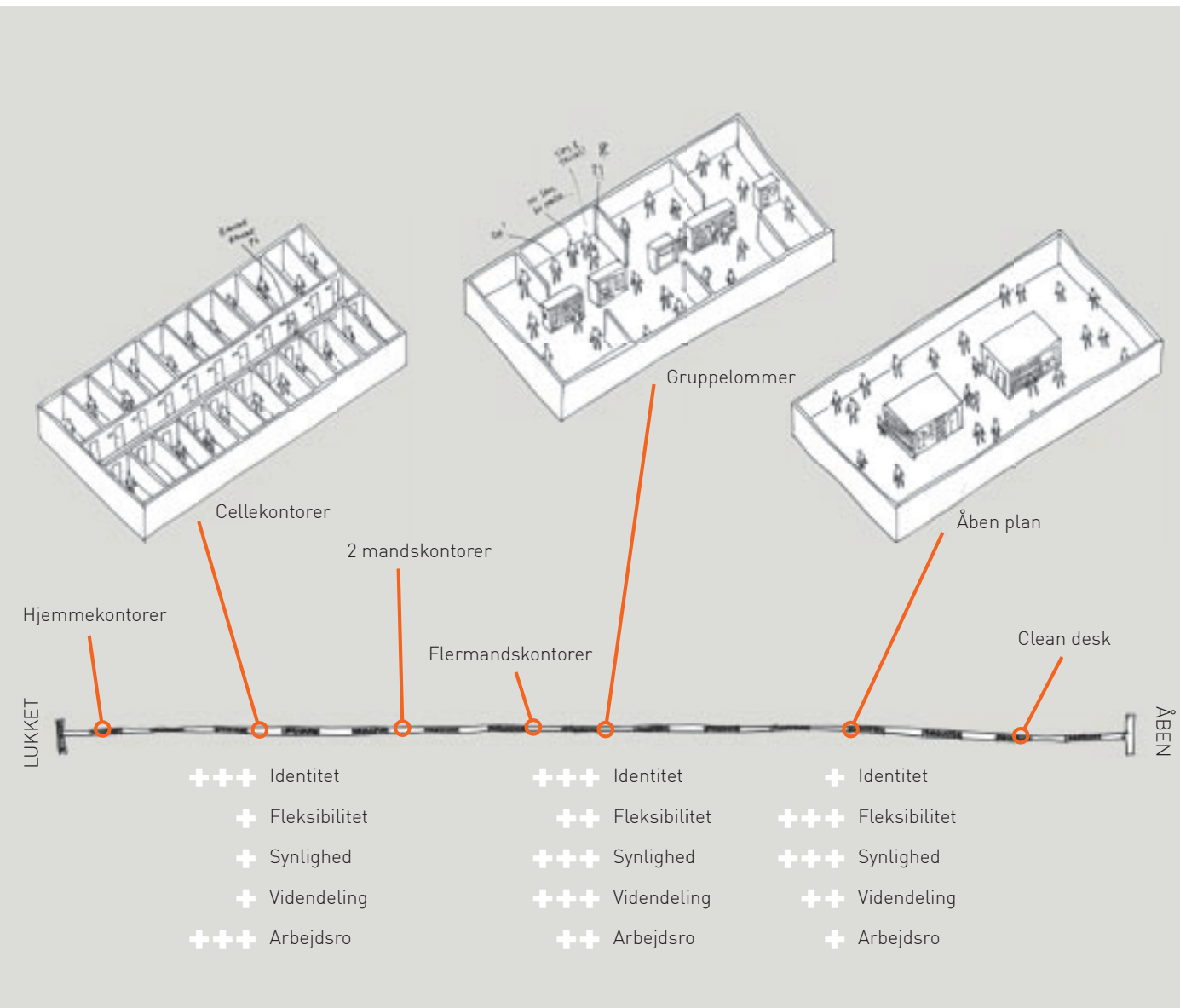
EGENZONEN er den enkeltes arbejdsplads. Der hvor rapporten skrives, tankerne tænkes, telefonen besvares, posten læses. Her er det vigtigt, at man kan føle sig tilpas, overskue sine nærmeste omgivelser og få ro og fred til arbejdet, og hverken være gemt væk eller sat på udstilling. Den enkelte skal kunne indtage sin arbejdsplads, så arbejdets særlige fokus og den personlige vinkel kan blive synlig. EGENZONEN skal være et sted, hvor både faglighed og personlighed kan finde plads.



# GRUPPEZONE

A group of approximately 15-20 people, including military personnel in green and brown uniforms and civilians in red and white shirts, are working together to lift a large, white, curved aircraft wing with a prominent red stripe. They are on the deck of an aircraft carrier, with the tail section of a large aircraft visible in the background. The wing is being held up by several people, and a missile is visible mounted on it. The scene is set against a backdrop of the ocean and a clear sky.

- HUSK:
- GRUPPEZONEN skal disponeres med fornemmelse for samarbejdsformer og arbejdets karakter
  - GRUPPEZONEN skal have identitet
  - GRUPPEZONEN er et sted hvor viden udveksles



En GRUPPEZONE er vores betegnelse for et arbejdsfællesskab. Den rummer medarbejderens faste arbejdspladser og danner udgangspunkt for arbejdsdagen. Mange grupper, både større og mindre, kan være tilknyttet zonen, og de kan være mere eller mindre afskærmede i forhold til hinanden. Gennem analyser og dialog skaber vi de optimale rammer for at arbejde.

Pointen er, at når medarbejderne sidder blandt dem, de arbejder sammen med, skabes de bedste forudsætninger for dialog og sparring.

# SAMLINGSRUM



- HUSK:
- SAMLINGSRUM skal variere i typer, størrelser, karakter og placering
  - En politik om mødekultur er et godt værktøj

**2****I KANTINEN**

En uformel situation, hvor andre kan overheøre mødet og blande sig.

**3****I MØDERUMMET**

Den traditionelle mødesituation med 2 kander kaffe, danish butter cookies og projektor. Ingen forstyrrelser. Mødet kan vare længe.



De 4 mennesker har forskellige "møde-steder" at vælge mellem. De forskellige iscenesættelser får møderne til at udspille sig forskelligt.

**1****I KØKKENET**

Det stående møde er uformelt og hurtigt overstået.

**5**

ELLER ET ANDET STED...

**4****UDENFOR**

Det gående møde på en stor terrasse giver frisk luft og en anderledes oplevelse. Mødet er hurtigt overstået.

SAMLINGSRUM er en fælles betegnelse for funktioner som mødelokaler, projektrum, kantiner, auditorier, seminar rum, festsale, lounges, caféer mm.,- steder hvor folk mødes formelt og uformelt, i små eller store grupper, af kortere eller længere varighed.

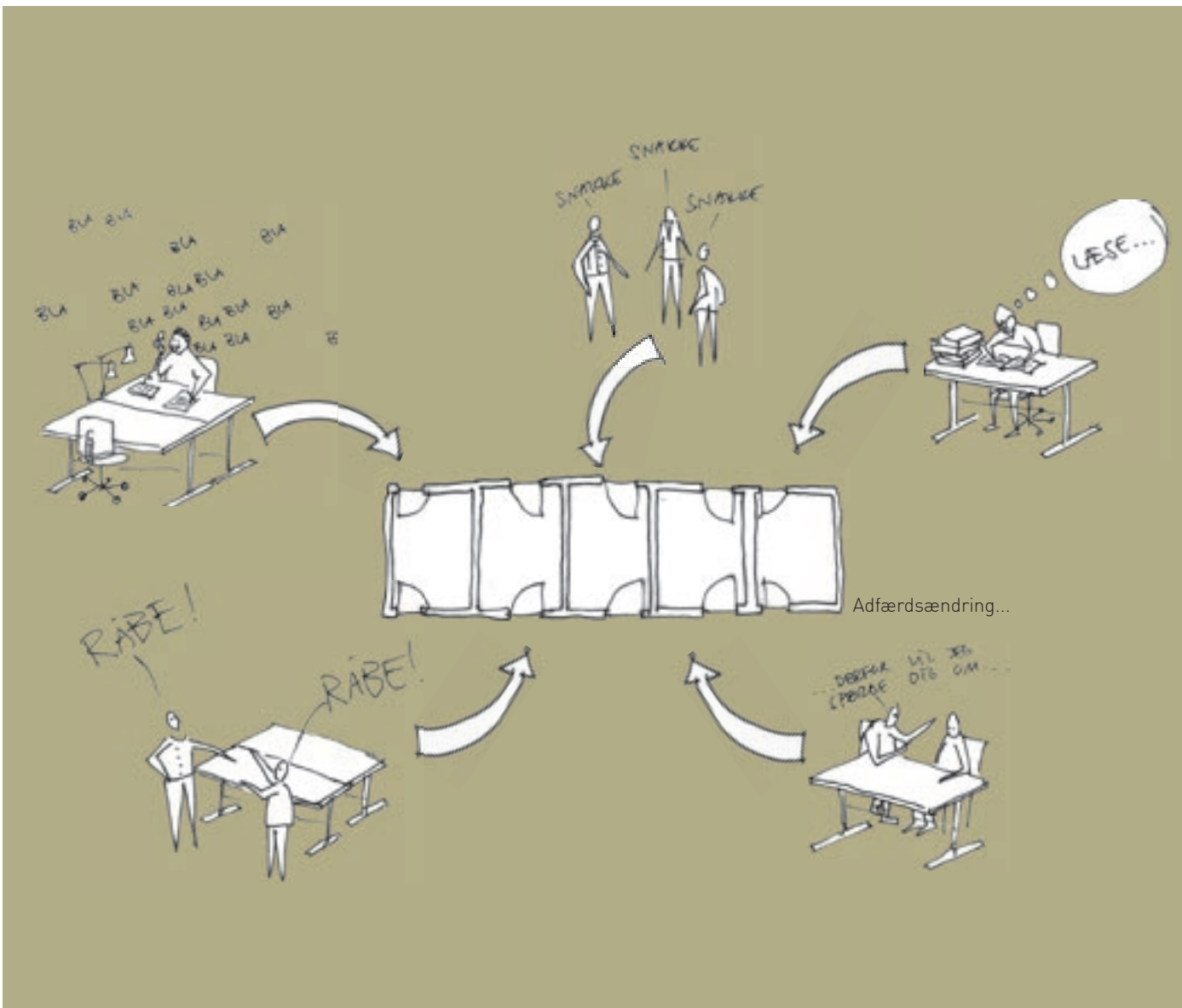
Ved at tale om de forskellige rumtyper som SAMLINGSRUM, flyttes opmærksomheden fra rummenes navn til deres egenskaber og muligheden for at variere afholdelse og iscenesættelse af begivenheder opstår.

Et møde kan afholdes på mange måder...

# SOLORUM

HUSK:

- SOLORUM skal være tilgængelige for alle
- SOLORUM skal ligge i nær tilknytning til GRUPPEZONERNE
- Der skal være nok af dem, så de ikke får særstatus



Som et supplement til et åbent kontormiljø, bør der være mulighed for at trække sig tilbage til et roligt sted. Et sted, hvor der er ro til at fordybe sig, isoleret fra kollegerne, koncentreret for en kortere periode. Og, et sted man kan tage en længere telefonsamtale eller en diskussion uden at forstyrre kollegerne.

SOLORUM skal derfor betragtes som stedet hvor man går ind for at "larme", når der er ro i GRUPPEZONEN, og stedet man kan "få ro", når stemningen er for hektisk blandt kollegerne.

# AFKOBLING

A high-angle photograph of a person lying in a white hammock strung between two trees. The person is wearing blue jeans and a light-colored shirt. To the left of the hammock, there is a small white folding table with a coffee cup on it and a white folding chair. The scene is set in a lush green garden with many white flowers, possibly cherry blossoms, in bloom. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

HUSK:

- Mulighederne for AFKOBLING skal være lettilgængelige
- AFKOBLING skal være legitim



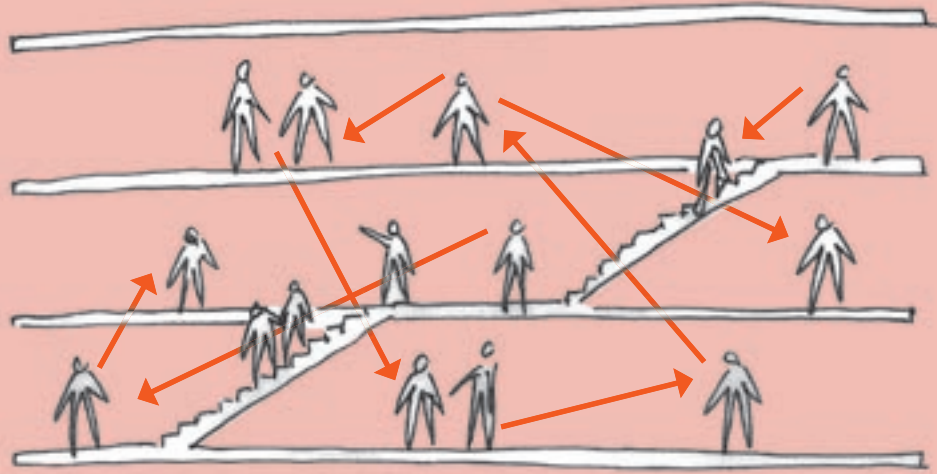
Arbejdet kræver meget af vores tid og energi, og der kan være behov for at koble ud i løbet af en arbejdsdag. I stedet for at holde pause ved computeren eller ved at hente en ny kop kaffe, skal der være andre muligheder, andre steder at gå hen.

Det kan være en tur i det fri, frisk luft på terrassen og tid til refleksion, mulighed for at bevæge sig, mulighed for at lukke øjnene et kort øjeblik, tid til en gyngetur, til et stykke musik, til et spil med kollegerne. Det kan for et øjeblik flytte fokus fra arbejdet og måske bidrage til at en opgave kan ses med friske øjne. Vi kan skitsere, hvordan pausen kan være med til at give arbejdsdagen et nyt perspektiv.



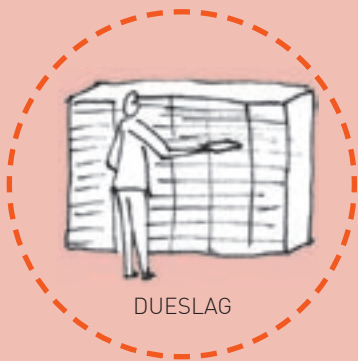
# KOREOGRAFERENDE ELEMENTER

HUSK:  
- Bevidsthed omkring placering  
af KOREOGRAFERENDE  
ELEMENTER for at sikre "den  
legitime perifere tilstedeværelse"



KOREOGRAFERENDE ELEMENTER er funktioner og steder, som henvender sig til de fleste på arbejdspladsen. De skaber fælles tilhørsforhold, der rækker ud over organisationens opdelinger i kontorer, grupper og afdelinger. De skaber dynamik og bevægelse i huset. Der er tale om helt almindelige funktioner som kaffemaskinen, kopimaskinen, garderoben, toiletterne, dueslaget, trapper osv., men ved at placere dem bevidst, kan man koreografere de ansattes brug af huset, og skabe muligheden for at de mødes på tværs af afdelinger, grupper og etager.

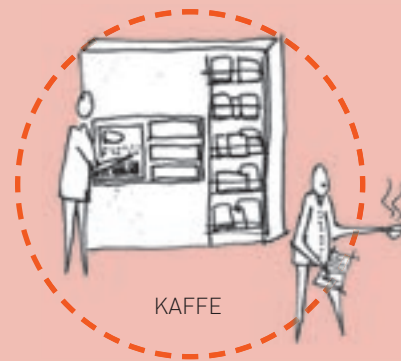
På vej til kopimaskinen, trappen osv. får de ansatte en legitim grund til at gå gennem andre områder end der, hvor de selv arbejder. Det giver anledning til at følge med i, hvad der foregår, og man får mulighed for at "stikke hovedet ind". Det skaber netværk på tværs og bidrager til videndeling i organisationen.



DUESLAG



PRINTER



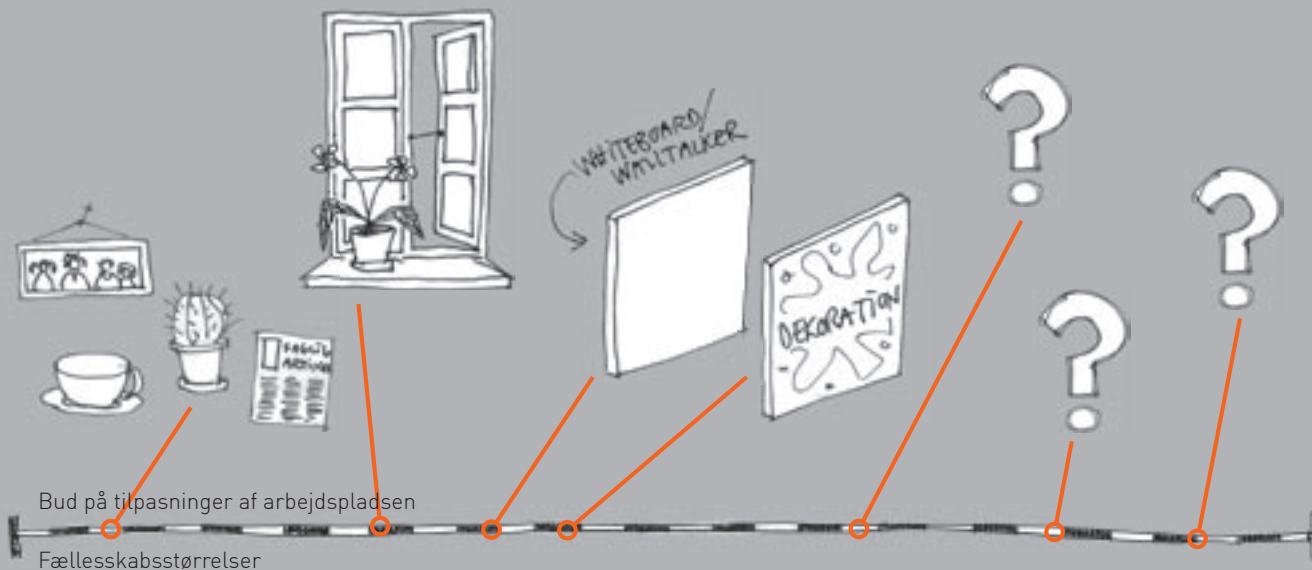
KAFFE

# PLADS TIL FORSKELLIGHED



**HUSK:**

- Mulighed for individuelle justeringer skal indtænkes fra starten
- Der skal være mulighed for at vise identitet, både den enkeltes, gruppens, afdelingens osv.



Medarbejderen



Naboerne



Gruppen



Afdelingen



Organisationen

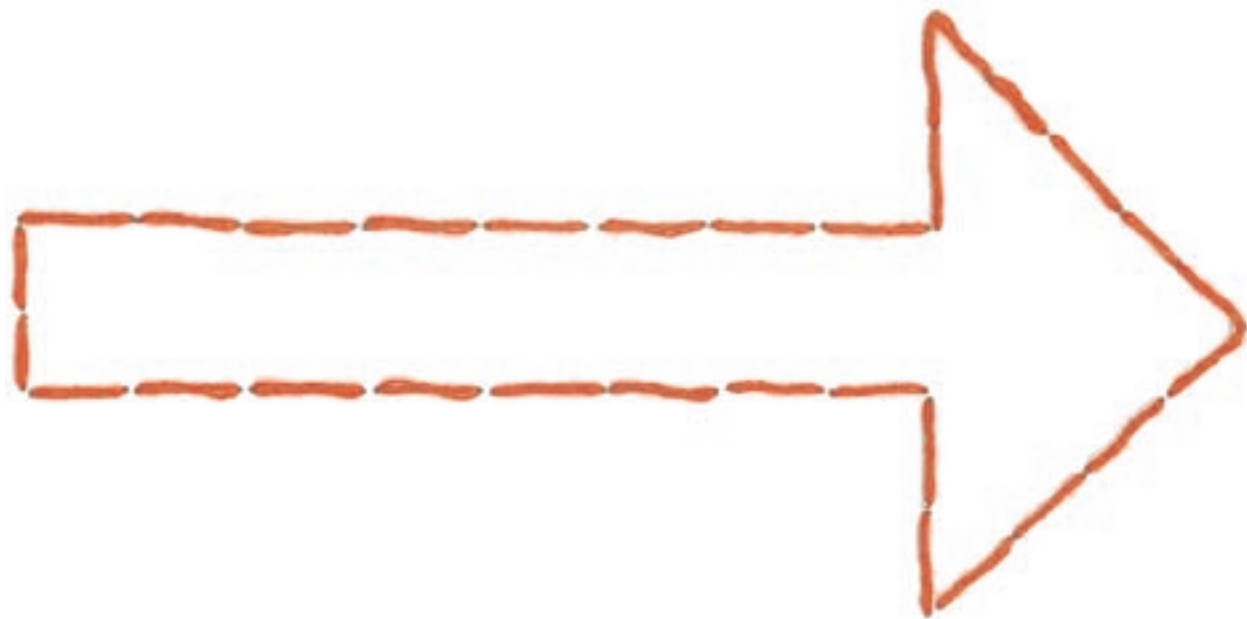
Det kan være af stor betydning for den enkelte, at der er mulighed for individuel tilpasning. Det kan være justering af de fysiske forhold som f.eks. lys, temperatur og luft. Det kan også være det at give arbejdspladsen et personligt islæt.

I den større skala er det vigtigt, at man i miljøet kan aflæse, hvem der arbejder med hvad, hvilke projekter, der er i gang, hvad der produceres osv. På denne måde bliver det nemmere for den enkelte at opsøge viden i organisationen, fordi det bliver synligt, hvor man skal gå hen, og hvem man kan spørge.

Ved at kunne præge den fysiske arbejdsplads på flere niveauer kan man styrke de forskellige funktionelle og identitetsmæssige fællesskaber som den enkelte medarbejder indgår i. Helt fra den nære skala, til det at være en del af de interessefællesskaber og praksisfællesskaber, som opstår mellem mennesker i en organisation.

# 4 ARTIKLER

Dyk videre ned i diskussionen om  
fremtidens arbejdsplads, gennem uddrag fra fire artikler.  
Artiklerne er skrevet af vores idoler, folk som vi synes I skal kende.  
Deres indgangsvinkler er forskellige, og de belyser  
på hver sin måde aspekter af en skræddersyet arbejdsplads.



# #1

## OM ARBEJDSOPFATTELSE

Uddrag fra artiklen "Ny kontorindretning- et videndelingsværktøj eller bare smart?" af Eva Bjerrum

I Center for New Ways of Working beskæftiger vi os indgående med samspillet mellem nye arbejdsformer, IT og kontorindretning bl.a. gennem en lang række forsknings- og rådgivningsaktiviteter i forhold til et bredt spektrum af private og offentlige organisationer. Når vi laver casestudier eller rådgiver virksomheder om, hvordan de kan skabe bedre rammer for videndeling og samarbejde i organisationen, tager vi udgangspunkt i organisationens arbejdsprocesser og undersøger, hvordan de teknologiske, organisatoriske og fysiske rammer i samspil understøtter den måde, organisationen fungerer og arbejder på.

**Vi bruger en kombination af metoder, fordi vi ofte oplever, at der er uoverensstemmelser imellem, hvad folk siger, de gør, og hvad vi ser, de rent faktisk gør.**

Ved at bruge en bred vifte af forskellige metoder, forsøger vi at få et klart billede af, hvordan organisationen rent faktisk fungerer og arbejder.

Gennem vores arbejde er vi stødt på virksomheder, hvor den individuelle arbejdsopfattelse er meget udtalt: "Har mest brug for ro. Synes der er for meget støj. At der bliver taget for lidt hensyn, til dem der arbejder..."

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

"Man får et blik eller bliver tysset på..."

Et stort antal medarbejdere har en arbejdsopfattelse, som ikke harmonerer med at sidde i samme rum som deres kolleger. **Arbejdsopfattelsen er, at "det rigtige arbejde" er individuelt og kræver fordybelse og koncentration. Og**

**at arbejde er ensbetydende med at være stille.** "Rigtigt arbejde" er noget der foregår på pladsen, og "rigtigt arbejde" er individuelt. Det medfører en opfattelse, hvor stilheden altid har ret. Hvis man har den arbejdsopfattelse, og bliver placeret i et åbent miljø med kollegaerne, så vil det ikke medføre en større videndeling – tværtimod.

Det vi ser, er, at den arbejdsopfattelse ofte får overtaget på virksomheder, som forsøger sig med nyindretning i mere åbne miljøer. Den hæmmer alle medarbejders adfærd, både fagligt og socialt, og man kan derfor risikere, at videndeling bliver mere sporadisk end i individuelle kontormiljøer. I værste fald kan man bringe organisationen i en undtagelsestilstand, med hvad det medfører af effektivitetsforringelse og produktivtetsnedgang.

Vores generelle erfaring er, at den individuelle

arbejdsopfattelse eksisterer, selvom den er ude af trit med de faktiske arbejdsprocesser vi observerer. På arbejdspladser, som udtrykker denne arbejdsopfattelse, viser vores optællinger, at tilstedeværelsesprocenten på kontoret altid ligger under 50%.

**Nogle medarbejdere har den individuelle arbejdsopfattelse af vane. De har en opfattelse af, at det rigtige arbejde er sådan og at møder, uformelle snakke m.v. er lidt forstyrrende for det at "producere noget".**

De føler sig ikke i samme grad produktive, når de bliver forstyrrede, selvom det set i et organisationsperspektiv kan øge effektiviteten. Andre medarbejdere har den individuelle arbejdsopfattelse som en protest. De bruger deres arbejds mønster som et værn mod at blive placeret sammen med andre. Den første gruppe kan rykkes, den anden gruppe vil gøre,

hvad de kan for at holde fast.

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

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

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



# #2

## OM KOMPETENCEUDVIKLING I PRAKSISFÆLLESSKABER

Uddrag fra artiklen "Communities of Practice – kompetenceudvikling i praksisfællesskaber" af Bent Gringer

**Vi lærer i arbejdslivet, mens vi arbejder. Samspillet med kolleger og chefer er en kilde til indsigt, ny viden og udvikling af kompetencer. Men hvordan foregår det egentlig, er det altid positivt, og kan det styres?**

Det korte svar er, at læringen ikke kan styres, videndeling kan ikke kommanderes frem, og man kan i øvrigt ikke være sikker på, at man kan lide resultatet af det. Men læring, videndeling og udvikling kan både blokeres og stimuleres – og det foregår på praksisfællesskabernes niveau.

**Et praksisfællesskab er en gruppe af mennesker, som sammen opretholder en praksis eller deler en fælles lidenskab omkring nogle problemstillinger over tid**

**– med en vis grad af forpligtelse. Man deler viden og indsigter gennem samvær og udvikler fælles opfattelser og fornemmelser af samhørighed.**

En del af disse praksisfællesskaber findes på vores arbejde, mens en del findes uden for arbejdet. Vi har måske børn og er en del af et familie- eller forældrepraksisfællesskab, eller vores gamle forældre er blevet plejekrævende, og vi bliver en del af et praksisfællesskab med vores søskende, en faster og en gammel veninde. Eller vi sejler kapsejls om tirsdagen, sidder i vuggestuens bestyrelse, har en madklub og en vennekreds, hvoraf nogle må være med til pigefødselsdagene, mens andre skal være med til nytårsaften.

Her er to pointer. For det første gælder det, at vi i

disse praksisfællesskaber nok er forskellige, men vi har en fælles praksis og deler opfattelsen af, hvad det er, vi laver, og hvilken betydning det har. Vi udvikler og forhandler meningen med de andre i praksisfællesskabet, hvilket netop indikerer, at man ikke "bare" er enige om alting hele tiden i praksisfællesskabet.

For det andet gælder det, at praksisfællesskabet er det sted, hvor man får støtte til fortolkningen af den eksisterende og organisationskulturelt overleverede viden ved netop at deltage i praksis: Hvad vil det sige at være en god medarbejder/blikkenslager/madklubdeltager, hvor går de etiske grænser over for kunderne, hvad vil det sige at leve op til firmaets fire centrale kulturværdier i praksis osv.

Almindeligvis krediteres Jean Lave og Etienne Wenger for at have lanceret begrebet i diskussioner og artikler. Lave og Wenger tager udgangspunkt i en

kritik af det traditionelle læringsparadigme, hvor kompetencer bor inde i det enkelte individ, fortrinsvis i hovedet, og hvor læring overvejende finder sted i formelle undervisningssituationer såsom skole eller kursus. Som modstykke udvikler de derfor en lærings-teori, hvor læring ses som hele personers voksende deltagelse i praksisfællesskaber.

**Kompetence er ikke kun faktuel viden, men også et fagligt knowhow, der giver særlig mening for den enkelte i den konkrete kontekst.** Det faglige knowhow er ikke en statisk, overskuelig og endelig afsluttet "pakke", som man blot kan tilegne sig. Men en dynamisk størrelse, der løbende ændrer sig.

Læring og udvikling af kompetencer sker ifølge teorien om praksisfællesskaber igennem deltagelse

i aktiviteter i de sociale kontekster, som arbejdet – og andre dele af vores liv – er så rigt på. Såvel på skolebænken som i arbejdet. Gennem deltagelse i praksis nærmer vi os "den kompetente adfærd" – hvis det giver mening for os. Spørgsmålet om, hvad der er "den kompetente adfærd" og dermed kompetence forhandles i konteksten mellem udøverne, mellem kollegerne – og lejlighedsvis med cheferne.

**Praksisfællesskaber kan udfordre og stimulere hinandens praksis, hvis de kommer i kontakt med hinanden, hvis nogen bærer erfaringer med andre former for praksis ind i fællesskabet.** Man kan sågar arbejde bevidst med aktiviteter på grænsen af praksisfællesskaber, f.eks. ved at etablere "møder" mellem forskellige former for praksis eller ved at udnytte personer – såkaldte brokers – som har deres gang i periferien

med formidling mellem forskellige praksisfællesskaber.

I en eller anden forstand er vi alle potentielle brokers mellem praksis i vores livs forskellige praksisfællesskaber. Det er i høj grad på baggrund af vores multi-medlemskab, at vi kan udfordre en praksis og forhandlingen af kompetence i det enkelte praksisfællesskab.

Praksisfællesskabernes perspektiv kan bruges som udgangspunkt for bottom-up knowledge management. Ledelsesopgaven må tænkes langt mere organisk end mekanisk. Og frem for alt installerer perspektivet en anden knowledge management-aktør: Nemlig medarbejderne, som udvikler og deler viden med hinanden nærmest ganske af sig selv, såfremt det giver mening for dem. Her begynder og ender kompetence-regnbuen, og her ligger guldet begravet.

# #3

## DE 7 TESER OM LÆRING

Uddrag fra rapporten "Kompetencemiljøer – vidensamfundets virksomhedsmodel?" af Kompetencerådet, Huset Mandag Morgen

Hvordan skabes kompetencemiljøer i verdensklasse? Det spørgsmål har Kompetencerådet stillet Vismandskollegiet. Her tegnes konturerne af, hvad der skaber kompetencemiljøer, og hvorfor de er nødvendige, og i rapporten fremsætter Kompetencerådets vismænd sine teser om det nye, der sker: Næmlig at **fremtidens virksomhed kun er overlevelsesdygtig, hvis den har det rette kompetencemiljø. Et miljø, hvis konkurrencekraft afhænger af dets evne til at tiltrække og udvikle de nødvendige kompetencer.**

### **Tese #1: Læring involverer en helhed af fornuft og følelse**

Mennesket har grundlæggende to slags følelser:

passive og aktive. Angst, depression og misundelse er eksempler på passive følelser, som passiviserer vores natur. Glæde og nysgerrighed er derimod aktive følelser i den forstand, at de aktiverer vores natur. Men følelserne står ikke alene. De kan påvirke vores tænkning og fornuft på godt og ondt. Følelserne sidder med nøglen til forstanden. De kan låse, og de kan åbne.

### **Tese #2: Læring er kontekstuel**

At læring er kontekstuel betyder, at personlige egenskaber spiller sammen med en række sociale og fysiske omgivelser og har en konkret betydning for, hvordan kompetenceudviklingen forløber. Sanserne påvirkes konstant af de fysiske og sociale omgivelser, vi er i. Læring og situationen hænger sammen.

### **Tese #3: Læring er meningsfuld**

Denne tese har et stort og et lille perspektiv: Det store perspektiv handler om, hvordan vilkårene for det enkelte menneske ændres i fremtidens virksomheder. Når de kendte hierarkier og funktionsopdelinger sættes ud af spil og erstattes af netværk, forsvinder det centrum, som automatisk definerer mål og retning. I stedet vokser kravet til alle netværkets deltagere om selv at skabe fælles værdier, en fælles og meningsfuld referenceramme.

Det lille perspektiv handler om regler for læring i det daglige: Læring har størst chance for at finde sted, når den lærende kan se en mening med det, der skal læres. Man lærer en handling bedre, hvis man tilføjer den betydning frem for udelukkende at træne den fysisk. Det er meningen, der driver værket.

#### **Tese #4: Læring er relationel**

Alt meningsfuldt skabes i de relationer vi indgår i med hinanden. Det er i fællesskabet og i samspillet med andre mennesker, at det vi lærer tager form og kan gøres anvendeligt.

I netværksvirksomheder må den enkelte selv skabe sig sit fællesskab ved at finde anledninger til at indgå i relationer med andre og ved at forstå, hvori læringsmulighederne ligger.

#### **Tese # 5: Læring er aktiv**

At læring er aktiv handler om, at mennesker ikke lærer særlig meget eller særlig godt ved bare passivt at modtage information, men snarere ved selv at arbejde aktivt med problemer og løsninger.

Man kan sige, at mennesket ikke får ideer, det skaber dem. Personlige kundskaber bygges op gennem aktiv handling. Tidligere viden og færdigheder er springbræt for ny personlig viden og kunnen.

#### **Tese # 6: Læring er reflektiv**

At læring indeholder et reflektivt element betyder, at det at mestre et fagområde ikke, som det ofte antages, er et resultat af, at øvelse gør mester, men snarere et resultat af, at øvelse plus refleksion gør mester.

Refleksion kræver tid. Når man går langsomt, husker man bedre. Graden af langsomhed er ligefrem proportional med hukommelsen. Tid og hukommelse hænger sammen, og heri ligger en særlig udfordring.

#### **Tese # 7: Læring er motiveret**

Motivationen kan være den forskel, der afgør, om noget bliver en succes eller mislykkes. Motivationen vokser, når man tør fejle, og når holdningen i omgivelserne accepterer fejl, men forventer, at de bliver rettet.

Motivationen øges, når man kan se værdien af det man gør. Ens forventninger spiller også en vigtig rolle. Omgivelsernes og personens egen holdning til en præstation kan skabe positive forventninger, som fremmer motivationen. Men motivationen kan også drænes for energi, når forventningerne er negative.

# #4

## OM DET GODE INDEKLIMA

Uddrag fra artiklen "Kejserindens nye ventilationssystem" af Sergio Fox

På verdensplan, har man brugt en del penge på at finde frem til lufthastigheds tallet 0,15, som er grænseværdien for oplevelse af træk i et hus. Da jeg projekterede, og efterfølgende prøvede at rette op på den katastrofale "intelligente" styringsform i et kontorhus, kunne jeg konstatere, at hvis et menneske oplevede "træk" så var det lige meget om jeg målte et tal der var under "trækgrænsen": **det var et problem for personen, og blev et problem for direktionen. Og det skulle løses.**

Når personen fik en individuel styring over lokalklimaet, så skete det, at selvom der skulle opstå "træk" ifølge tallet 0,15, så klagede personen ikke, fordi nu kunne han selv gøre noget ved det. Nogle gange har en person "brug for luft", andre gange vil samme person gerne føle sig "pakket ind", i stille luft. Grænser for træk er variable, både fra person til

person, samt for samme person på forskellige dage. Ingeniører kan dog ikke beregne, hvis de ikke har et tal som mål. Men hvem bestemmer?

Den franske ingeniør Bonnemain (gen-)opfandt centralvarmesystemet i 1777. Willis Carrier opfandt moderne køleanlæg i 1922. De var fædre til et helt nyt ingeniør begreb: VVS Ingeniør.

Hele deres grundfilosofi er ingeniørbaseret. Det vil sige, de får et kvantificeret mål, normer der beskriver belastninger, standardiserer beregnings procedurer og dokumenterer data. Denne fremgangsmåde er relevant for de fleste ingeniørfag. En konstruktionsingeniør der skal beregne f.eks. en bjælke i et hus vil finde frem til en acceptabel nedbøjning, som han kan slå op i normen for vægtbelastning på husets gulve, for derefter at bruge godkendte bereg-

ningsprocedurer med anerkendt produktdata, og finde frem til dimensionen på bjælken.

Når man arbejder med mennesker i stedet for bjælker, broer, maskiner osv. er denne ingeniørbaserede procedure ikke relevant. Der er ikke ET mål – alle mennesker er forskellige fra hinanden og har forskellige behov fra dag til dag – nogle gange vil nogle gerne mærke meget luft, andre gange er selv en lille luftbevægelse generende. Der er ikke EN belastning, heller ikke en MAKSIMAL belastning, **for menneskers adfærd er lige så uforudsigelig som deres behov.**

Hvis man skønner på behov og adfærd, kan man få nogle tal, som man indsætter i et program med nogle produktdata (som også er adfærdsafhængige),

for så at finde frem til en dimension på f.eks. vinduets oplukkelige areal.

Men det er en fiktiv øvelse når man erkender at behov og adfærd er varierende, både med tiden og med stedet. **Kort sagt: det er en ingeniørs drøm, at ingeniører kan kontrollere menneskets omgivelser, men det bygger på meningsløse forudsætninger. Det har været et interessant eksperiment gennem det sidste århundrede, men man må se i øjnene, at det var en fejl.**

Arkitekter må stå med ansvaret for indeklimaet. Ingeniører er gode til veje, broer, tog osv., men for vores alles skyld: Hold ingeniørerne væk fra mennesker!

**Sofie** - Arkitekt  
50% ved skrivebordet  
25% i projektrum  
10% møder i huset  
10% uformelle møder  
5% i læseloungen

**Anja** - Rumdesigner  
35% ved skrivebordet  
30% ude af huset  
15% i projektrum  
10% uformelle møder  
10% møder i huset

**Michael** - Arkitekt  
20% uformelle møder  
10% møder i huset  
20% ude af huset  
40% ved skrivebordet  
10% på byggeplads

**Katja** - Partner  
40% uformelle møder  
30% møder i huset  
20% ude af huset  
10% ved skrivebordet

**Elin** - Arkitekt  
30% ude af huset  
30% ved skrivebordet  
20% møder i huset  
10% uformelle møder  
10% på byggeplads

**Niels Ole** - Gruppeleder  
45% uformelle møder  
20% ved skrivebordet  
25% møder i huset  
10% ude af huset

**Anette** - Grafiker  
65% ved skrivebordet  
20% efteruddannelse  
10% møder i huset  
5% uformelle møder



# EPILOG

Vi har skrevet denne bog for at lancere begrebet ”den skræddersyede arbejdsplads”, som beskriver vores syn på det moderne arbejdsmiljø. Bogen skal kvalificere dialogen mellem de involverede parter i byggeriets indledende faser. Den skal udvide opfattelsen af, hvad en arbejdsplads er, beskrive vigtige begreber og introducere VORES rumlige begrebssæt. Vi skriver ud fra to optikker: Vi har mange års erfaring som rådgivere, OG vi arbejder selv i et moderne kompetencemiljø.

Aviserne er fulde af artikler om, hvor stressende de store åbne kontormiljøer er, og hvor mange fejl de ansatte begår i et støjfyldt miljø.

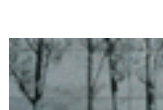
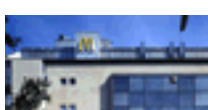
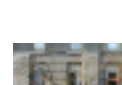
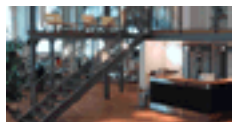
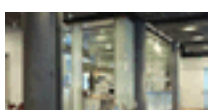
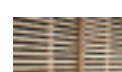
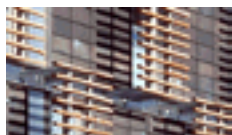
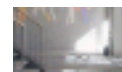
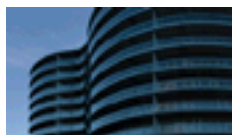
Vi vil nuancere debatten, og mener, der skal fokuseres mere på den enkelte organisations vision, på hvordan de fysiske rammer

bedst muligt understøtter organisationen og medarbejderne og samtidigt sikrer et optimalt indeklima. Vi mener hverken, at det endeløse kontorlandskab eller det traditionelle cellekontor alene er svaret.

Ved at starte med at diskutere holdninger til arbejdspladsen, virksomhedens image, potentialer, særheder, styrker etc. kan man skabe de bedste rammer for at alle kan udfolde sig. Det kan samtidig øge medarbejdernes muligheder for at udvikle kompetencer og netværk og sikre arbejdsglæde og motivation. Det handler om at udføre og iscenesætte virksomhedens vision.

Med venlig hilsen  
JJW ARKITEKTER





[WWW.JJW.DK](http://WWW.JJW.DK)



Made by  
**M<sub>2</sub>FP**