



# Interaktion i det åbne kontorlandskab

---

En undersøgelse af de fysiske strukturers indflydelse på  
vidensmedarbejderes ansigt-til-ansigt-kommunikation

---

*af Thomas L.W. Toft*

Centre for Interaction Research and Communication Design  
at the University of Copenhagen



# Indholdsfortegnelse

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Forord                                          | 1  |
| Undersøgelsens formål                           | 2  |
| Casebeskrivelse                                 | 3  |
| Metode                                          | 4  |
| Respondenter                                    | 5  |
| Analyse                                         | 5  |
| Resultater og best practice                     | 6  |
| Samtaler og vidensdeling i skrivebordsområderne | 6  |
| Interaktion                                     | 9  |
| Kommunikation                                   | 13 |
| Støj og distraktion                             | 19 |
| Fortrolighed                                    | 23 |
| Samtaler og vidensdeling i tekøkkenerne         | 26 |
| Referencer                                      | 32 |

# Forord

I en tid hvor telearbejde og hjemmearbejdspladser bliver stadig mere udbredt, viser resultaterne i denne rapport, at det fysiske kontor ikke har udspillet sin rolle, men i højere grad bør designes og indrettes som en *samarbejdsplads* i stedet for en traditionel arbejdsplads: Et økosystem af forskellige områder, hvor medarbejdere mødes planlagt som spontant, interagerer og kommunikerer, arbejder sammen såvel som alene. For selvom den teknologiske udvikling har medført, at vidensarbejde kan finde sted når og hvor som helst, anser moderne vidensmedarbejdere deres daglige, spontane ansigt-til-ansigt-kommunikation med hinanden på kontoret som en så integreret del af deres arbejdsproces, at den ikke kan undværes.

Netop de gode forudsætninger for spontan ansigt-til-ansigt-kommunikation er det unikke ved det åbne kontorlandskab. Her dokumenterer resultaterne i nærværende rapport, at det åbne kontorlandskab får medarbejdere til at interagere mere med hinanden, end det er tilfældet på kontorer, hvor man sidder afskærmet i egne enkeltmandskontorer eller med megen afstand imellem sig. I den undersøgte virksomhed var designet og indretningen af det åbne kontorlandskab således medfølgende til, at medarbejderne både kommunikerede hyppigt spontant, samarbejdede og socialiserede indbyrdes.

På lignende vis har tidligere undersøgelser kunne dokumentere, at medarbejdere, der ikke regelmæssigt sidder sammen med deres kolleger på et fysisk kontor, har mindre kendskab til, hvad der rører sig af projekter, viden og udfordringer i deres team og afdeling, ligesom de generelt føler sig mindre involveret i deres kolleger. Som resultaterne i denne rapport dokumenterer har den digitale og telefoniske kommunikation derfor visse begrænsninger, da den ikke

tillader den samme grad af spontan interaktion, som når man sidder sammen ansigt-til-ansigt. For selvom medarbejdere, der befinder sig på forskellige lokationer, har flere muligheder for at tage spontan kontakt til hinanden, fx via mail, instant messaging eller videoopkald, kan selve den handling, som det kræver at formulere et spørgsmål på skrift eller foretage et opkald, opleves som besværlig eller unødvendig af den pågældende medarbejder, hvorved viden potentielt kan gå tabt.

Som det er illustreret i matrixen og flowchartet på side 10 og 11, er hovedparten af ansigt-til-ansigt-kommunikationen i moderne virksomheder spontan, ligesom den foretages mange forskellige steder. En stor del af den sker yderligere ved, at medarbejderne får øje på hinanden eller støder sammen i de fælles områder, som fx tekøkkenet, hvilket i sagens natur ikke er muligt i det digitale rum for dem, der ikke sidder samme sted. Den tilfældige og vigtige vidensdeling, som udspiller sig i de to interaktionssekvenser på side 28 og 29, ville således aldrig være sket, hvis medarbejderne ikke havde brugt de samme fællesarealer.

Denne rapport skal derfor læses som en vejledning til, hvordan det åbne kontorlandskab kan bruges som middel til at få medarbejderne til at interagere, kommunikere og vidensdele mere, samtidig med at der skabes rum for koncentration og fortrolighed, så medarbejderne kan bruge hinandens kompetencer og viden og skabe merværdi for virksomheden.

- Thomas L.W. Toft  
november, 2015

# Undersøgelsens formål

Siden det moderne, åbne kontorlandskab gjorde sit indtog i den vestlige verden i 1960'erne og 1970'erne, er det i dag blevet den mest traditionelle form for indretning i nutidens virksomheder og organisationer, hvor medarbejderne sidder frit tilgængeligt ved grupperinger af skriveborde i store, åbne rum. Udover at være en økonomisk besparende og fleksibel løsning, der giver effektiv udnyttelse af virksomhedens kvadratmeter samt tillader hurtig omrokering i tilfælde af organisatoriske ændringer, er hovedrationalet bag dette designvalg, at det øger den horisontale ansigt-til-ansigt-interaktion og -kommunikation mellem medarbejderne.

Som adskillige undersøgelser har påpeget, er der imidlertid en række medfødte udfordringer ved denne form for åbne kontorer, hvor især støj, distraktion og manglende fortrolighed ofte bliver fremhævet. Dette har dog ikke rykket ved det åbne kontorlandskabs popularitet rundt om i verden, men i stedet fået arkitekter og designkonsulenter til at inkorporere løsninger på disse udfordringer i udformningen af den åbne arbejdsplads, da der blandt organisationsteoretikere og -konsulenter i stigende grad er kommet en erkendelse af, at virksomheder bliver konstitueret af medarbejdernes indbyrdes interaktion.

På baggrund af dette søger undersøgelsen i nærværende rapport at belyse, hvorvidt det åbne kontorlandskabs struktur optimerer den interne interaktion i virksomheder og får medarbejderne til at kommunikere mere sammen ansigt-til-ansigt, end hvis de havde befundet sig i enkeltmandskontorer. I forlængelse heraf kortlægger undersøgelsen, hvilke interaktionsaktiviteter der finder sted i det åbne kontorlandskab, og hvordan disse henholdsvis opstår og forløber i løbet af en arbejdsdag. Yderligere etableres, hvordan

medarbejdernes kommunikationsmønstre bliver formet af det åbne kontorlandskabs design og indretning, samt hvilke faktorer ved de fysiske omgivelser som skaber forudsætningen for ansigt-til-ansigt-kommunikation mellem medarbejderne. I forhold til udfordringerne med støj, distraktion og fortrolighed behandler undersøgelsen, hvordan medarbejderne håndterer disse samt bruger omgivelserne i deres daglige arbejde og interaktion.

De netop beskrevne fokusområder er blevet undersøgt gennem en dybdegående kvalitativ undersøgelse af den internationale servicevirksomhed ISS' to hovedkontorer i Danmark, Group og Tower.



# Casebeskrivelse

Den internationale servicevirksomhed ISS er valgt som case til undersøgelsen, da deres to hovedkontorer i Danmark, Group og Tower, repræsenterer den nyere udvikling af det åbne kontorlandskab i form af aktivitetskontoret.

Group er hovedkontoret for ISS' globale aktiviteter, der ligger i Søborg, og huser 140 medarbejdere fordelt på 6.215 m<sup>2</sup>. Kontorbygningen består af tre etager, hvor stueetagen er forbeholdt eksternt besøgende, mens 1. og 2. sal rummer medarbejdernes forskellige arbejdsstationer. ISS flyttede ind i den nuværende kontorbygning i 2013, hvor man tidligere havde haft adresse på Bredgade i indre København. Det gamle hovedkontor var væsentlig større end det nuværende med 9.300 m<sup>2</sup>, ligesom det bestod af flere bygninger, der var bygget sammen. Langt hovedparten af medarbejderne havde her deres egne store enkeltmandskontorer, mens få delte kontorer, og en enkelt afdeling på 15 medarbejdere sad i et fælles kontorlokale.

Tower er hovedkontoret for ISS' danske aktiviteter, der ligger i Gladsaxe, og huser 270 medarbejdere, som er fordelt på tre etager og ca. 8.000 m<sup>2</sup>. Kontorbygningen deles med andre virksomheder, hvor ISS flyttede ind i 2014. Tidligere havde man haft adresse på Møntemestervej i København, hvor medarbejderne sad fordelt i fire bygninger, som var forbundet med trapper. På de forskellige etager havde nogle medarbejdere her deres egne enkeltmandskontorer, mens andre sad i delekontorer eller i fælles kontorlokaler.

Både Group og Tower er designet som aktivitetskontorer med free-seating, hvor medarbejderne kan placere sig, hvor de vil, alt efter deres arbejdsopgaver. Udover free-seating praktiseres der også clean-desk, hvilket betyder, at medarbejderne skal efterlade deres

skriveborde tomme og ryddede, så de er klar til den næste kollega. Derfor har alle et skab til deres ejendele, hvor medarbejderne henter deres bærbare computer, mapper, dokumenter m.m., når de møder ind på kontoret og lægger dem igen, når de tager hjem.

For at skabe et fysisk tilhørsforhold mellem medarbejderne og deres afdelinger er alle medarbejdere tilknyttet en home-base, dvs. et udsnit af kontoret, hvor deres respektive afdeling holder til ved en række allokerede skriveborde. Afdelingerne på de to kontorer er placeret efter, hvem de samarbejder mest med, hvor fx HR, Legal og Strategy deler home-base i Group, mens Key Account og Corporate Affairs sidder sammen i Tower. I Group er medarbejdernes skriveborde placeret i forskellige klynger af tre til fire, mens de i Tower står i rækker.

Fra home-basen har medarbejderne mulighed for at bevæge sig ud i en række områder, der understøtter forskellige måder at arbejde på. Udover traditionelle mødelokaler indeholder begge kontorer derfor også break-out-rum, som ikke kan reserveres på forhånd, men tages i brug efter behov. Disse aflukkede rum er designet til spontane aktiviteter som møder, fortrolige samtaler, samarbejde, telefonsamtaler såvel som individuelt koncentreret arbejde, hvorfor rummene også varierer i forhold til indretning: Nogle indeholder skærme til at vise præsentationer eller holde videomøder, mens andre har bløde møbler til uformelle samtaler. Begge kontorer indeholder desuden aflukkede printerrum samt åbne tekøkkener, som man kan gå igennem, når man vil fra en afdeling over til en anden.

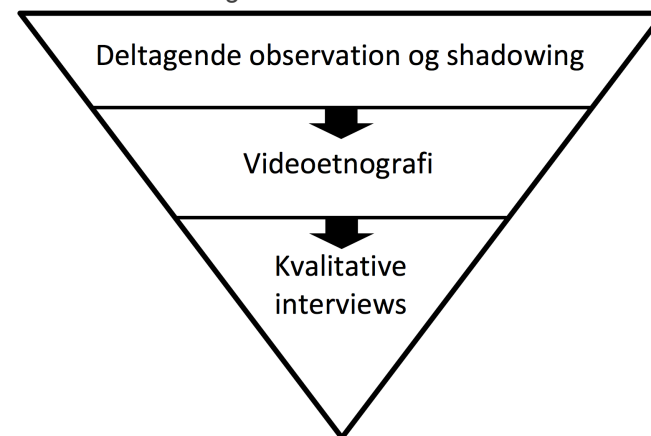
Den væsentligste forskel mellem Group og Tower er, at skrivebordsområderne i Group yderligere er inddelt i en henholdsvis aktivitets- og stillezone.

Aktivitetszonen udgøres af områderne omkring medarbejdernes home-bases, og det er her, medarbejderne placerer sig, når de ønsker løbende dialog, vidensdeling og ad-hoc-samarbejde med deres kolleger i afdelingen. Omvendt er stillezonen et område, som medarbejderne aktivt opsøger, når de ønsker ro til fordybelse og koncentration. Her er skrivebordene placeret i rækker og afskærmet med paneler i øjenhøjde, så man også kan sidde med fortrolige arbejdsopgaver. Når en medarbejder sidder i stillezonen, indikerer det således, at han eller hun ikke vil forstyrres, og der skal derfor være stille i denne zone: Al ansigt-til-ansigt-kommunikation holdes på et minimum, og medarbejderne må hverken snakke i telefon eller føre samtaler hen over skrivebordene. I stedet opfordres man til at søge over i aktivitetszonen eller ind i et af de nærtliggende break-out-rum.

## Metode

Data blev indsamlet i de to kontorer via de kvalitative forskningsmetoder deltagende observation, shadowing, videoetnografi og kvalitative interviews. Indsamlingsprocessen fandt sted over 20 dage fordelt på to arbejdsuger i henholdsvis Group og Tower, hvor de kvalitative metoder afløste hinanden i et struktureret forløb.

Figur 1: Metodeforløb



De første fem dage på hvert kontor blev brugt på deltagende observation og shadowing, da disse metoder henholdsvis kunne give et overblik og indblik i de forskellige interaktionsaktiviteter og handlemønstre, der finder sted i det åbne kontorlandskab.

Under den deltagende observation interagerede jeg med omgivelserne og medarbejderne i Group og Tower, på samme måde som medarbejderne selv gjorde, når de var på arbejde: Jeg sad ved skrivebordene og arbejdede på min bærbare computer, hentede kaffe i tekøkkenet og small-talkede, spiste morgenmad og frokost i kantinen, var til planlagte og spontane møder, jokede med de andre i afdelingerne og faldt i snak med medarbejdere på gangarealerne.

På denne måde deltog jeg på lige fod med medarbejderne i kontormiljøerne, samtidig med at jeg observerede de interaktioner, handlinger og processer, der fandt sted der. Den deltagende observation blev suppleret med et shadowing-forløb, hvor jeg fulgte en række medarbejdere rundt på kontoret i løbet af deres arbejdsdag, mens jeg nedskrev feltnoter og stillede opklarende spørgsmål om deres handlemønstre, brug af kontoret og interaktion med kollegerne.

Denne viden gjorde det efterfølgende muligt at placere videokameraer de steder på kontorerne, hvor der forekom særlig megen interaktion og kommunikation, hvilket i særdeleshed viste sig at være ved skrivebordsområderne og i tekøkkenerne. Efter at have opsat kameraet forlod jeg efterfølgende de pågældende områder for ikke at skabe unødigt opmærksomhed på kameraets tilstedeværelse. Af etiske hensyn blev der opsat skilte i de områder, hvor medarbejderne blev filmet, ligesom jeg spurgte de tilstedeværende om lov, inden kameraet blev tændt.

På baggrund af en midtvejsanalyse af de indsamlede data blev en spørgeguide med åbne spørgsmål udformet, hvor udvalgte respondenter blev interviewet om en række centrale temaer, der relaterede sig til de indsamlede data. De åbne spørgsmål og interviewets semistrukturerede form betød, at respondenterne selv konstruerede deres egen beretning om, hvordan det er at arbejde og interagere i det åbne kontorlandskab. For at sikre at respondenterne turde være ærlige omkring deres syn på det åbne kontorlandskab, blev de garanteret fuld anonymitet, ligesom ISS opfordrede dem til at være oprigtige. Ved citater og eksempler fra data i denne rapport er der derfor brugt dæknavne.

## Respondenter

Fem medarbejdere på hvert kontor blev udvalgt til shadowing-forløbet. Shadow-medarbejderne talte både ledere og menige medarbejdere, ligesom de havde forskellige stillingsbeskrivelser inden for bl.a. IT, HR, Kommunikation og Jura. Respondenterne til de kvalitative interviews blev udvalgt efter samme retningslinjer som ved shadowing-forløbet, hvor 8 medarbejdere fra hvert kontor med forskellige stillingsbeskrivelser blev repræsenteret. For at sikre at undersøgelsen kunne bygge på data fra og om så mange medarbejdere som muligt, var respondenterne i de kvalitative interviews ikke identiske med shadow-medarbejderne. Undersøgelsen bygger derfor på data om 26 medarbejders interaktion i det åbne kontorlandskab og deres brug af omgivelserne i det daglige.

## Analyse

På grund af design- og indretningsforskellene ved de to kontorer, hvor særligt dimensioneringen af lokalerne, antallet af medarbejdere, placeringen og typen af møblement og udstyr samt selve bygningens konstruktion varierede, blev data fra hvert kontor analyseret for sig. Observations- og shadow-noter blev kodet efter de forskellige interaktionsaktiviteter og handlemønstre, der var blevet observeret, hvorefter disse blev kategoriseret. Samme procedure fandt sted ved videooptagelserne, der blev opdelt i screenshots og indsat i kodningsskemaer, der angav tidskoder og aktiviteter. Interviewsne blev transskriberet og kodet efter de temaer, som fremgik i spørgeguiden, hvorefter de ligeledes blev placeret i kodningsskemaer til en videre kategorisering.

# Resultater og best practice

Samtaler og vidensdeling i skrivebordsområderne

*"[...] det betyder jo rigtig meget. At man ligesom kan switche med hinandens erfaringer eller kendskaber." (Medarbejder, Tower)*

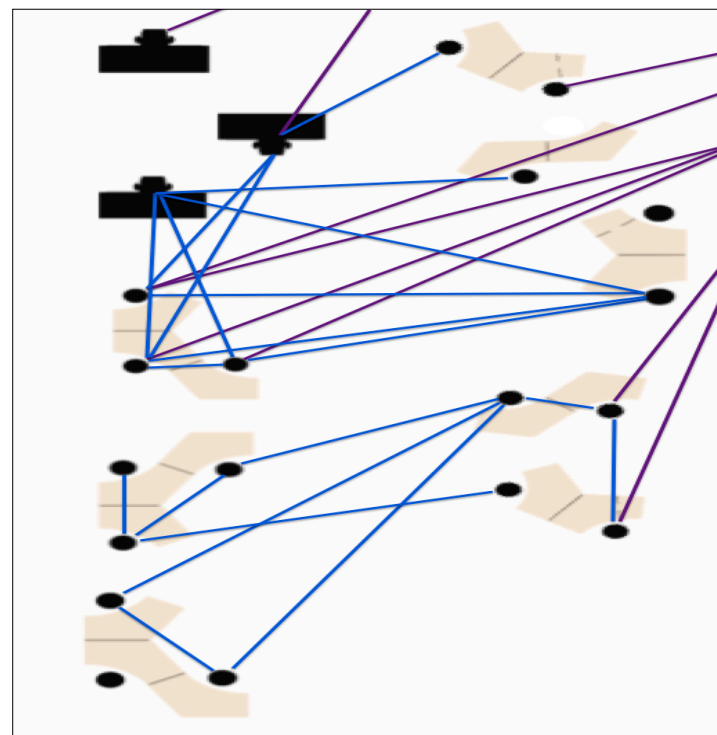
Free-seating-konceptet i Group og Tower viste sig ikke at blive praktiseret af medarbejderne. Alle shadow-medarbejderne med undtagelse af en, som havde en fast skrivebordplads pga. sin stilling som leder, udtalte, at de så vidt muligt sidder det samme sted, når de befinder sig på kontoret. I de kvalitative interviews udtalte yderligere 12 ud af de 16 respondenter, at de så vidt muligt sidder ved det samme skrivebord i løbet af en arbejdsuge. Af de resterende fire respondenter var det her kun halvdelen, som reelt vekslede mellem forskellige skriveborde, mens de to andre havde faste pladser, da de henholdsvis var leder og ledelsessekretær.

13 ud af de 16 respondenter udtalte yderligere, at det ikke handler om at have en *fast* plads på kontoret, men en *god* plads, som opfylder deres individuelle behov. Disse behov var vidt forskellige og talte bl.a. at sidde ved en vindueskarm med plads til ens mapper og papirer, sidde på en god stol samt sidde med ryggen mod en væg, der gav afskærmning. Det mest udtalte behov viste sig at være vigtigheden af at sidde tæt på de kolleger, man oftest kommunikerer med i det daglige. Dette anså 9 ud af 13 adspurgte respondenter som værende centralt for deres arbejde.

En netværksanalyse foretaget på baggrund af videooptagelser af skrivebordsområdet i afdelingen for Marketing og Communications i Group illustrerer i forlængelse heraf, at der finder megen kommunikation sted mellem de medarbejdere, som sidder i nærheden af hinanden i det åbne kontorlandskab. I figur 2 ses således, hvordan 39 forskellige spontane samtaler fordelte sig mellem 21 medarbejdere i løbet af 60 min. De sorte prikker og stole markerer medarbejdere, hvor der ved de sorte skriveborde sad ledere, mens der ved de lysebrune befandt sig menige medarbejdere. I forhold til interaktionen illustrerer de mørkeblå

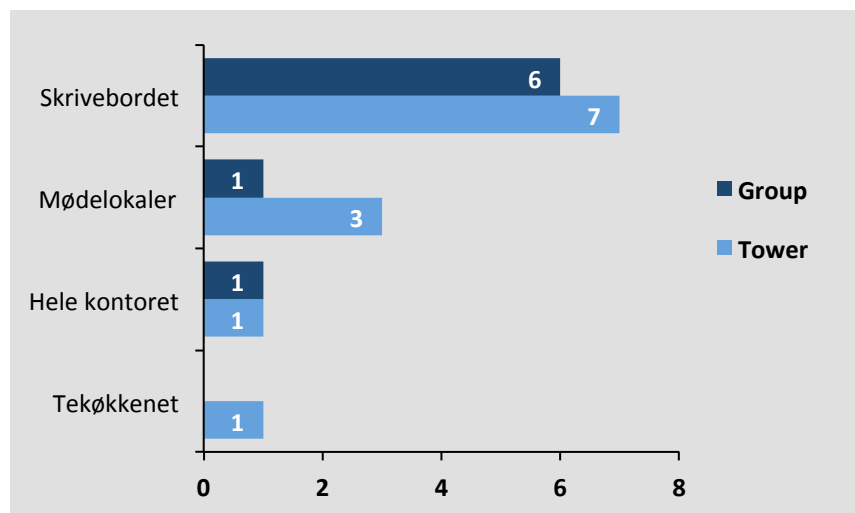
linjer en eller flere samtaler mellem medarbejdere i afdelingen, mens de lilla viser en eller flere samtaler med kolleger fra andre dele af kontoret, som henvendte sig til medarbejderne. Som det fremgår af netværksanalysen, var alle medarbejdere i afdelingen, på nær to, en del af interaktionen.

Figur 2: Oversigt over samtaler i skrivebordsområde, torsdag d. 5. februar kl.13-14



Som resultat af denne hyppige ansigt-til-ansigt-kommunikation i skrivebordsområderne i det åbne kontorlandskab viser det sig, at medarbejdernes skriveborde kommer til at fungere som den primære lokation for vidensdeling og rangerer langt højere end mødelokaler.

Diagram 1: Primære lokation for vidensdeling i det åbne kontorlandskab



\* 7 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder.

Når medarbejderne har mulighed for at tale sammen på tværs af skrivebordene og henvende sig spontant til hinanden, tyder det derfor på, at der i praksis bliver delt mere viden her, end der gør til de planlagte møder i på forhånd bookedede mødelokaler.

### Centrale pointer

- Størstedelen af medarbejderne sidder ved den samme skrivebordsplads i løbet af en arbejdsuge, selvom de har free-seating.
- For medarbejderne er det ikke vigtigt at have en fast plads, men en god plads.
- Den gode plads er i nærheden af de kolleger, man oftest kommunikerer med.
- Skrivebordene er den primære lokation til vidensdeling i det

åbne kontorlandskab.

- Igennem bordopstillingen er det både muligt at svække og styrke eksisterende samarbejder og kommunikationsmønstre mellem medarbejdere, ligesom man også kan skabe helt nye.
- Sammenhold kan styrkes og skabes via bordopstilling.

### Best practice

- Medarbejdernes skriveborde skal arrangeres efter, hvem der kommunikerer mest sammen eller bør gøre det fremover.
- Vær opmærksom på videnssiloeer i skrivebordsområderne og social eksklusion.
- Ønskes mere vidensdeling og samarbejde på tværs kan teams fra forskellige afdelinger placeres sammen.



# Resultater og best practice

## Interaktion

*"Bygningen er konstrueret, så det inspirerer en til bare at gå hen og tage noget verbalt up front med nogle eksperter, hvis det er det, man har brug for." (Medarbejder, Tower)*

Medarbejdernes indbyrdes interaktion i det åbne kontorlandskab er karakteriseret ved at være både planlagt og spontan. Mens den planlagte interaktion i alle tilfælde er udløst af en på forhånd etableret plan, oftest i form af et aftalt møde, gælder det for den spontane interaktion, at den enten udløses af en tankeproces, hvor den pågældende medarbejder får et pludseligt behov for interaktion og derefter søger en relevant interaktionspartner, ligesom den også kan udløses af synet af eller "sammenstødet" med en kollega, hvorved medarbejderen får en idé til en samtale.

På samme vis er interaktionen kendetegnet ved, at den foregår stationært såvel som i bevægelse. Den stationære interaktion ses ved, at medarbejderne taler og samarbejder ved deres skriveborde, holder planlagte og spontane møder i mødeområder, spiser måltider sammen i kantinen samt falder i snak i tekøkkener og printerrum. Interaktion i bevægelse ses ved, at interaktionen til møder allerede begynder på vej hen til mødeområdet, ligesom den også fortsætter efter mødets afslutning, mens medarbejderne er på vej tilbage til skrivebordene, og på samme måde taler medarbejderne ligeledes sammen, når de følges til og fra kantinen. De medarbejdere, som ikke sidder sammen, opsøger også hinanden ved deres skriveborde eller i det øvrige åbne, når de ønsker interaktion, ligesom de tilfældigt kan støde ind i hinanden, mens de er på vej mod en destination og herefter føre en samtale, mens de i fællesskab går mod denne.

Disse karakteristika ved medarbejdernes interaktion kan overføres til en matrix, der viser, hvordan de forskellige former for interaktion i det åbne kontorlandskab placerer sig i forholdet mellem at være henholdsvis planlagte og spontane samt stationære og i bevægelse.

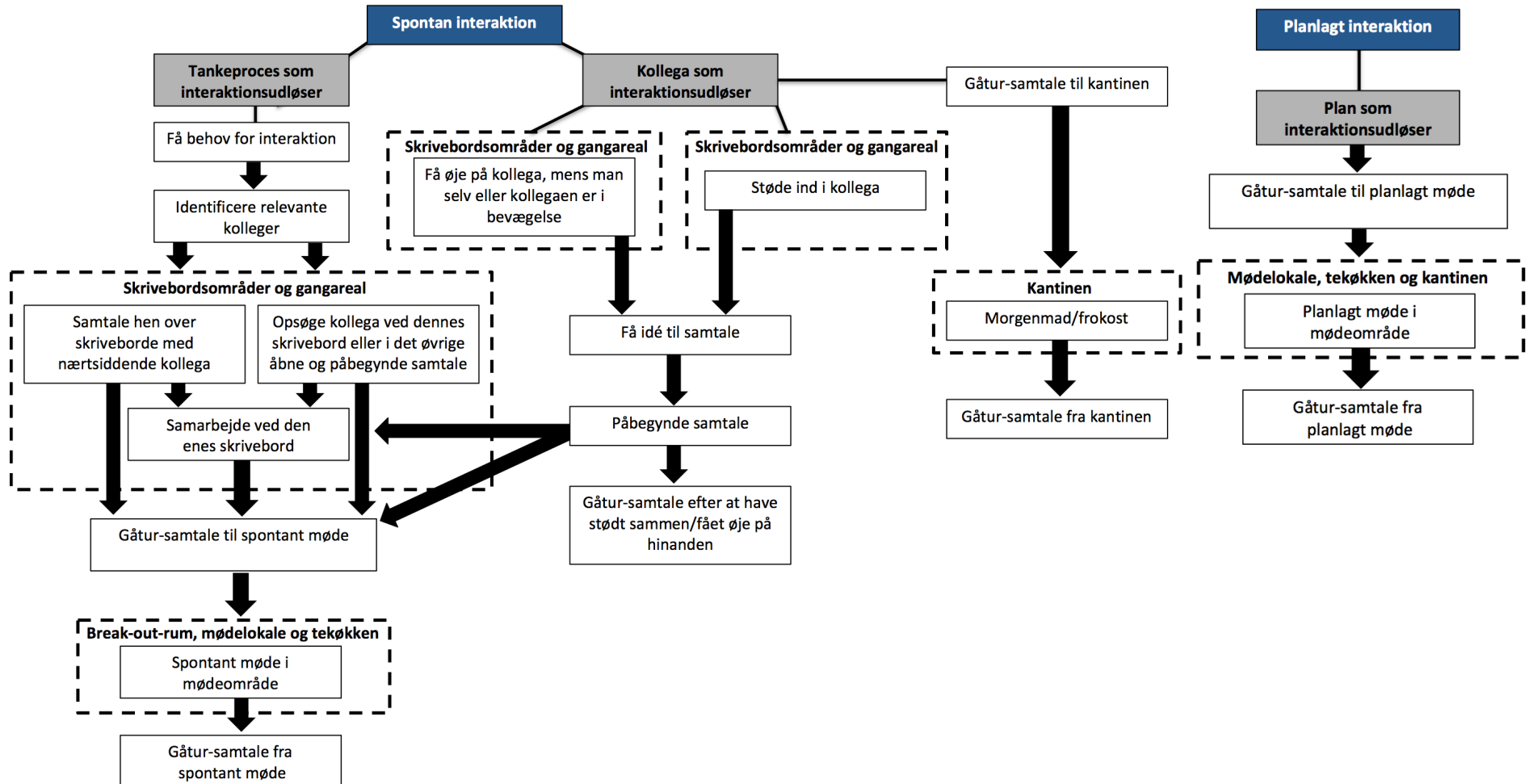
Figur 3: Ansigt-til-ansigt-interaktion i det åbne kontorlandskab (Nielsen og Toft 2015)

| Planlagt   |                                     |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stationært | Gammel plan                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planlagt møde i mødeområde</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gåtur-samtale til/fra planlagt møde</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
|            | Ny plan                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spontan møde i mødeområde</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gåtur-samtale til/fra spontan møde</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
|            | Tankeproces som interaktionsudløser | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samtale hen over skriveborde</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opsøge kollega ved dennes skrivebord eller i det øvrige åbne</li> </ul>                                                                                                                                            |
|            | Person som interaktionsudløser      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Morgenmad/frokost i kantinen</li> <li>Støde ind i hinanden i tekøkken eller printerrum</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gåtur-samtale til/fra kantinen</li> <li>Gåtur-samtale efter at have stødt ind i kollega</li> <li>Støde ind i kollega på gangareal eller få øje på kollega, mens man selv eller kollegaen er i bevægelse</li> </ul> |
| Spontan    |                                     |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |

Som illustreret i matrixen er den mest planlagte, stationære interaktion i det åbne kontorlandskab det på forhånd aftalte møde, mens dens modpol er det tilfældige sammenstød mellem to medarbejdere i tekøkkenet eller printerrummet. På lignende vis er den mest planlagte, bevægelige interaktion gå-tur-samtalen før og efter et aftalt møde, mens modpolen her er sammenstødet på gangarealet, hvor den ene eller begge medarbejdere er i bevægelse.

De forskellige interaktionsformer kan også indtegnes i et flowchart, der illustrerer, hvordan interaktionen henholdsvis opstår og forløber i det åbne kontorlandskabs rammer.

Figur 4: Interaktionsforløb i det åbne kontorlandskab



Som flowchartet illustrerer, gennemgår den spontane interaktion forskellige forløb, alt efter om den opstår pga. en tankeproces eller synet af og sammenstødet med en kollega. Forløbene har dog også lighedstræk, da medarbejderne i begge tilfælde kan vælge at samarbejde ved den enes skrivebord og/eller fortsætte interaktionen som et spontant møde i et egnet område. Herved ses, hvordan de spontane møder, modsat de planlagte, opstår som en reaktion på en interaktion i løbet af dagen. På samme måde ses, hvordan interaktionen ved måltiderne i kantinen samt den planlagte interaktion indtager et rutinepræget forløb, hvor alle de forskellige led i interaktionsforløbet som regel finder sted. Dette er ikke tilfældet ved den resterende spontane interaktion, som slutter, når medarbejderen oplever, at hans eller hendes behov for interaktion er tilfredsstillet, eller at der ikke er mere at tale om.

### Centrale pointer

- Interaktionen i det åbne kontorlandskab er planlagt og spontan og foregår stationært og i bevægelse.
- Planlagt interaktion udløses af en aftale.
- Spontan interaktion udløses enten af en tankeproces eller synet af/sammenstødet med en kollega.
- Når medarbejdere er synlige for deres kollegers blik, inviterer det dem til interaktion.
- Størstedelen af medarbejdernes daglige interaktion med hinanden i det åbne kontorlandskab er spontan.

### Best practice

- Gangruter kan konstrueres for at skabe mere spontan interaktion mellem afdelinger og teams. Fx ved at placere samlingspunkter som tekøkken og printerrum strategiske

steder, så relevante medarbejdere passerer hinanden ofte på vej derhen.

- Et fåtal af samlingspunkter som tekøkken, printerrum og toiletter øger antallet af tilfældige sammenstød mellem relevante medarbejdere i disse områder, hvilket fører til mere spontan interaktion og vidensdeling.
- Medarbejdere og teams, som ofte samarbejder og kommunikerer, skal sidde tæt nok sammen, til at de kan kommunikere uden at rejse sig.
- Skriveborde skal kunne hæves til spontane møder og samarbejde.
- Teams og afdelinger, der ofte samarbejder på tværs, skal være i kort gå-afstand fra hinanden.
- Breakout-rum skal placeres i nærheden af gangarealer og samlingspunkter.
- Et fåtal af skillevægge sikrer mere synlighed og derved mere spontan interaktion.

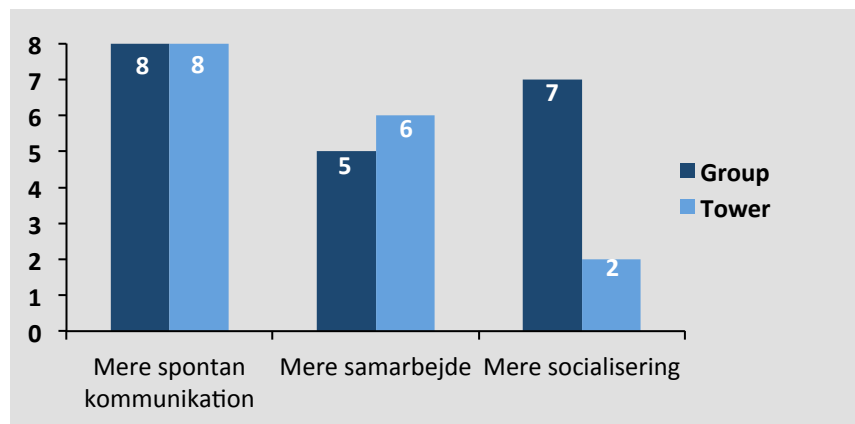
# Resultater og best practice

## Kommunikation

*"Jeg får talt mere, og jeg får kommunikeret bedre. Og har måske bedre beslutninger, fordi jeg faktisk ved mere. Jeg samler flere informationer ind." (Medarbejder, Group)*

Samtlige respondenter fra Group og Tower oplevede, at det åbne kontorlandskab fik dem til at interagere mere med hinanden, end hvis de havde siddet afskærmet hver for sig i deres egne enkeltmandskontorer. De interaktionsformer, der her var tale om, er spontan kommunikation, samarbejde og socialisering.

Diagram 2: Hvilke interaktionsformer medfører det åbne kontorlandskab?



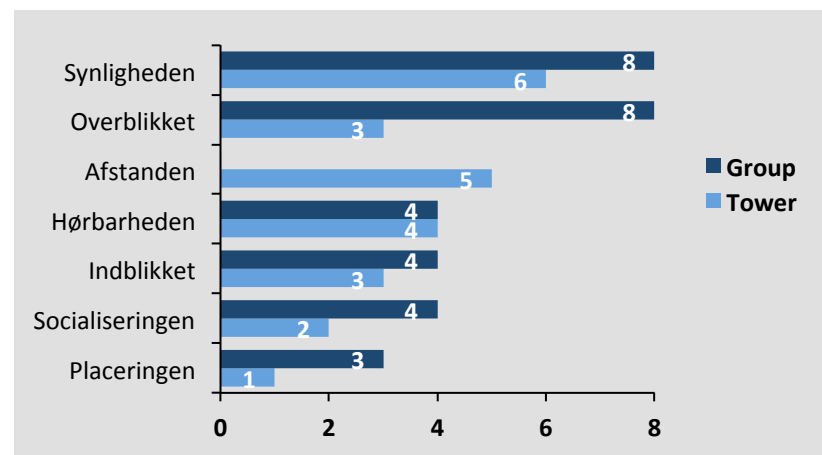
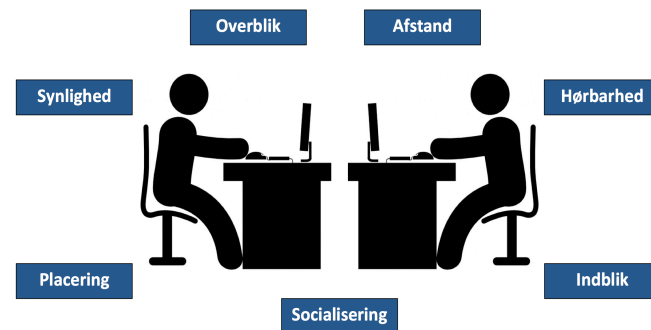
\* 8 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder.

Som diagrammet illustrerer, var alle respondenterne fra Group og Tower enige i, at det åbne kontorlandskab medfører mere spontan kommunikation. Over halvdelen af respondenterne fra begge kontorer nævnte ligeledes, at kontoret giver bedre rammer for samarbejde end aflukkede enkeltmandskontorer, mens fordelingen på socialiseringen er markant forskellig. Dette skyldes den kendsgerning, at medarbejderne i Group for størstedelens vedkommende tidligere havde siddet i deres egne enkeltmandskontorer, hvor man altså ikke på samme måde så sine kolleger som i det nuværende åbne miljø. Omvendt havde de fleste medarbejdere i Tower tidligere befundet sig i fælles kontorlokaler,

hvorfor de tilsyneladende ikke i samme grad som deres kolleger i Group tillagde det åbne miljø en stor betydning i forhold til den interne socialisering.

Faktorerne ved det åbne kontorlandskab, som får medarbejderne til at kommunikere mere sammen ansigt-til-ansigt, viser sig at være henholdsvis synligheden, overblikket, afstanden, hørbarheden, indblikket, socialiseringen og placeringen.

Figur 5 og diagram 3: Faktorer ved det åbne kontorlandskab, som skaber forudsætningen for spontan ansigt-til-ansigt-kommunikation





**Synligheden** relaterer sig til, at medarbejderne pga. fraværet af vægge og døre imellem dem har visuel adgang til hinanden i det daglige på kontoret. Og når man kan se hinanden, er man også mere tilgængelig for interaktion, end hvis man havde befundet sig afskærmet i sit eget enkeltmandskontor:

*"Jeg tror, at når man sidder i hvert sit rum, så tænker man bare sådan lidt, kan jeg godt gå ind og forstyrre ham lige nu? Også fordi så starter man altid med 'må jeg ikke godt lige. Kan jeg ikke godt lige tage fem minutter af din tid?' Altså nu der sker det bare." (Respondent, Tower).*

Som det bliver italesat i citatet, oplever respondenterne således, at det er nemmere at henvende sig til hinanden, når man sidder frit tilgængeligt i de fælles kontorlokaler, da man ikke i samme grad overvejer, om man potentielt forstyrrer den anden part, som hvis man først skal banke på døren ind til vedkommendes enkeltmandskontor. De manglende barrierer og afstande imellem medarbejderne i det åbne kontorlandskab har dermed den effekt, at der i praksis ikke er noget, som kan afholde medarbejderne fra at kommunikere med hinanden spontant, udover hvis de kan se, at den pågældende kollega er optaget:

*"Altså hvis man har noget på hjertet, så spørger jeg bare, hvis jeg kan se han... hvis der er en kollega, der sidder og ikke taler i telefon, så spørger jeg bare ud." (Respondent, Tower).*



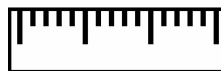
Den visuelle tilgængelighed imellem medarbejderne medfører yderligere, at man har **overblik** over, hvem der befinder sig på kontoret og dermed er tilgængelig for interaktion.

Synligheden og overblikket er således to tæt forbundne faktorer,

men de er alligevel forskellige, da førstnævnte grundlæggende relaterer sig til den umiddelbare her-og-nu-mulighed for skabelsen af øjenkontakt, mens sidstnævnte drejer sig om, at man i det åbne kontorlandskab kan se og vælge imellem forskellige interaktionspartnere:

*"[...] det er meget nemmere at gå til folk, når man skal spørge om noget, fordi man har set dem, og man er nogenlunde sikker på, hvem der er i huset." (Respondent, Group).*

Mens næsten alle respondenterne italesætter synligheden som central for den spontane kommunikation, er det kun tre fra Tower, som nævner overblikket, hvilket skyldes designforskellen mellem de to kontorer. For mens Group er konstrueret som en åben bygning med et atrium i midten, hvorfra man kan kigge op såvel som ned til de andre etager, så er etagerne og afdelingerne i Tower adskilte, hvorfor man må tage trappen eller elevatoren for at se, hvem der befinder sig på de andre etager.



**Afstanden** er en faktor, som kun bliver nævnt af respondenterne fra Tower.

Det skyldes, at Towers gamle hovedkontor bestod af flere bygninger, hvor man skulle på en længere gåtur, hvis man ønskede at kontakte nogen, som sad i en anden bygning end en selv:

*"Du skulle ud af din etage, ud på trappen, og så skulle du måske igennem to bygninger for at komme over til... altså alt hang sammen, men du skulle igennem en masse ting for at komme over til nogen. Her sidder vi på tre etager på væsentlig mindre kvadratmeter, og det er hurtigt lige at gå over i en anden division eller en etage op eller ned." (Respondent, Tower).*



Modsat oplever respondenterne nu, at det med den forkortede afstand imellem dem er, "[...] meget lettere at gå hen til folk. Altså afstanden er kortere. Bygningen er konstrueret, så det inspirerer en til bare at gå hen og tage noget verbalt up front med nogle eksperter, hvis det er det, man har brug for." (Respondent, Tower).



**Hørbarheden** betyder, at man i det åbne kontorlandskab har auditiv adgang til hinandens samtaler og vidensdeling, da megen kommunikation foregår i de fælles områder, fx ved skrivebordene eller i tekøkkenet. Så ligesom medarbejderne er visuelt tilgængelige for hinanden, er de det også lydmæssigt, hvorfor viden og information kan flyde frit på kontoret, hvilket en respondent formulerer på følgende måde:

"[...] når du så sidder og laver noget andet, så hører du, at der kommer en eller anden og snakker om et eller andet, der er relateret til det, du laver. Så får du noget viden, eller du kan bidrage til deres samtale med et eller andet." (Respondent, Tower).

Som det bliver italesat i citatet, medfører hørbarheden på kontoret ikke kun, at man kan samle viden ind, når man hører andres samtaler, men at man også selv kan byde ind og blive en del af samtalen. På samme vis medfører det også, at man kan stille et åbent spørgsmål ud til den række af kolleger, som befinder sig i nærheden, i stedet for at man skal bruge tid på at henvende sig til den enkelte, indtil man finder en, der kender svaret:

"Hvis man har en eller anden problematik, og så er der en anden, som sidder på den anden side af skrivebordet, der lige hører, nå okay det kender jeg noget til. Lad mig lige hjælpe dig med det eller et eller andet. I stedet for at jeg bruger tid på det, så er der måske en anden, der har et kendskab til dét, som der bliver spurgt om. Og det betyder

jo rigtig meget. At man ligesom kan switche med hinandens erfaringer eller kendskaber." (Respondent, Group).



**Indblikket** er et resultat af den visuelle og auditive adgang til kollegerne i det åbne kontorlandskab, da man herved får et indblik i deres arbejdsopgaver og kompetencer:

"[...] der er mange flere ansigter, som man kan genkende og ved, hvad de laver, i forhold til der hvor vi var tidligere." (Respondent, Group).

Dette kendskab er relevant for den spontane kommunikation, da det giver medarbejderne mulighed for at opsøge de rette kolleger med den pågældende viden, som de har brug for: "Vi ved, hvem de er. Vi ved, hvad de står for. Hvad det er for et forretningsområde, de har." (Respondent, Tower).



**Socialiseringens** betydning ses ved, at respondenterne finder deres indbyrdes kommunikation bedre, når de har lært hinanden at kende på forhånd:

"Det er meget bedre, fordi man lærer hinanden bedre at kende. Så man har en helt anden basis for at kommunikere, fordi man snakker om alt muligt andet udover arbejde." (Respondent, Group).

Italesættelsen af socialiseringens betydning for den spontane kommunikation er forskellig på de to kontorer, hvor halvt så mange respondenter nævner den i Tower som i Group. Dette skal igen ses i lyset af, at mange af medarbejderne i Tower også sad i fælles kontorlokaler på det gamle hovedkontor, hvorfor de ikke på samme vis som i Group har oplevet en forøget socialisering efter flytningen,

men i stedet tilsyneladende har oplevet den som en konstant variabel.

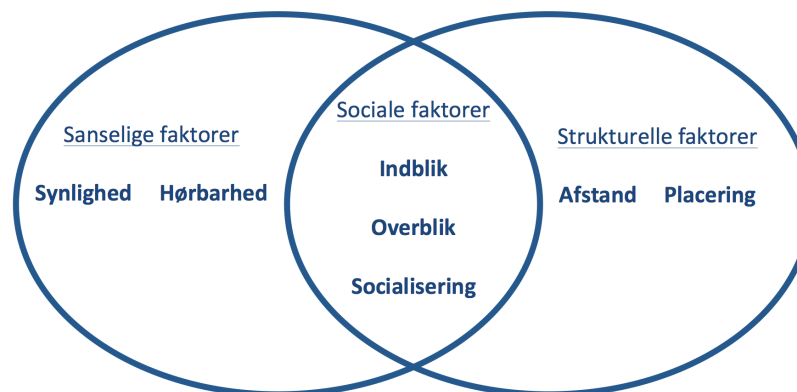


**Placeringen** af afdelingerne imellem bliver også nævnt, som en faktor, der har indflydelse på den spontane kommunikation. Det skyldes, at afdelingerne på begge kontorer bevidst er blevet placeret, alt efter hvem de samarbejder mest med, hvorfor megen af den spontane kommunikation i det daglige forekommer med dem, man sidder med ved skrivebordene:

*"Specielt for os hvor man kan sige, at dem, vi arbejder tættest sammen med, nu også er dem, vi sidder lige ved siden af. Selvom det er en anden afdeling. Sådan var det ikke tidligere. Der var der mure imellem os. Og det gør bare sådan et eller andet. At man ikke lige hen over skrivebordet siger, 'Hey, hvordan var det nu lige med det der?' Hvis det nu er små spørgsmål, man har."* (Respondent, Group).

For at forstå forholdet mellem de syv forskellige faktorer kan de yderligere inddeles i tre grupperinger i form af sanselige, strukturelle og sociale faktorer, hvor det igennem nedenstående figur er illustreret, hvordan de sociale faktorer opstår som en konsekvens af de to øvrige.

Figur 6: Forholdet mellem de syv faktorer ved ansigt-til-ansigt-kommunikation



Det er således i krydsfeltet mellem de sanselige og strukturelle faktorer, at de sociale faktorer opstår, eftersom både graden af synlighed og hørbarhed har betydning for, hvorvidt der er indblik, overblik og socialisering på kontoret, ligesom afstanden og placeringen er afgørende for, hvem medarbejderne har henholdsvis indblik i, overblik over og socialiserer med.

### Centrale pointer

- Medarbejderne interagerer mere med hinanden i det åbne kontorlandskab, end de ville have gjort i enkeltmandskontorer.
- Kontorlandskabets åbne struktur medfører en højere grad af spontan kommunikation, samarbejde og socialisering mellem medarbejderne.
- Forudsætningen for spontan ansigt-til-ansigt-kommunikation i det åbne kontorlandskab bliver skabt af faktorerne; synlighed, overblik, afstand, hørbarhed, indblik, socialisering og placering.

- Medarbejdere oplever den hyppige, spontane ansigt-til-ansigt-kommunikation som så givende for deres arbejdsproces, at de ikke vil arbejde på hjemmekontorer.

### **Best practice**

- Medarbejderne skal kunne se hinanden ved skrivebordene og have mulighed for at få øjenkontakt.
- Medarbejderne skal nemt kunne danne sig et overblik over, hvem der befinder sig på kontoret og er tilgængelig for interaktion.
- Alle afdelinger skal være mulige at tilgå inden for en rimelig gå-afstand. Dvs. alle afdelinger i samme bygning.
- Medarbejderne skal kunne høre hinandens samtaler, når de befinder sig i de fælles områder. For at minimere oplevelsen af støj skal lydniveauet i de fælles områder dog være dæmpet.
- Medarbejderne skal kunne få et indblik i hinandens arbejdsopgaver og kompetencer. Sikres via synlighed og hørbarhed på kontoret.
- Medarbejderne skal opmuntres til at socialisere og smalltalke med hinanden. Dette gøres ved at udvise eksplicit tilladelse til at snakke om andet end arbejde i de fælles områder som ved skrivebordene og i tekøkkenerne.
- Teams og afdelinger, der ofte kommunikerer og samarbejder eller bør gøre det fremover, skal placeres i umiddelbar forlængelse af hinanden.

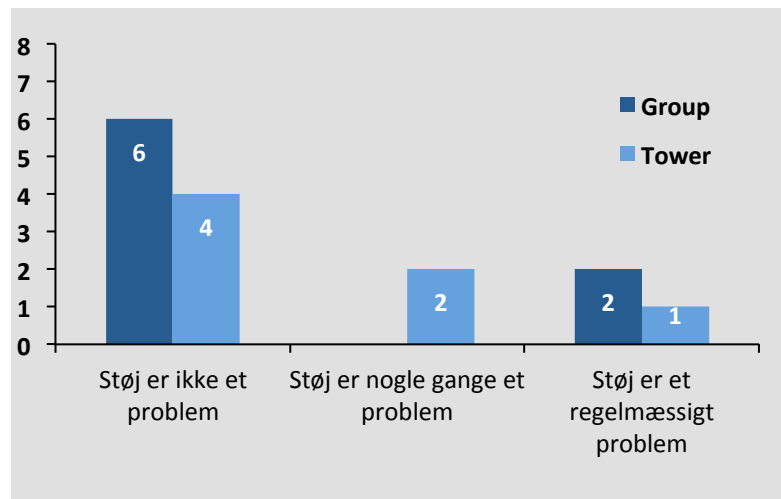
# Resultater og best practice

## Støj og koncentration

*"Men altså hvis jeg har behov for at koncentrere mig, så går jeg ind i et mødelokale, og det har vi jo masser af mulighed for. Og det fungerer også fint." (Medarbejder, Group)*

Respondenterne fra Group og Tower oplevede ikke støj i det åbne kontorlandskab som et vedvarende problem.

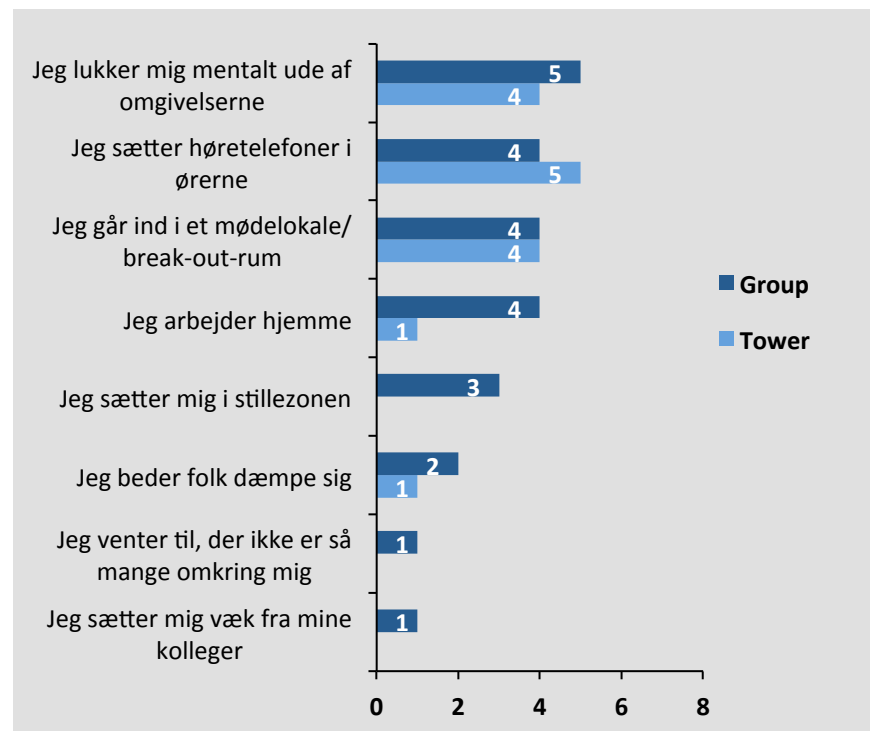
Diagram 4: Støj i det åbne kontorlandskab



\* 8 respondenter fra Group og 7 fra Tower blev spurgt.

Årsagen til dette skal findes i, at både Group og Towers kontorbygninger er konstrueret, designet og indrettet til at rumme åbne kontorlandskaber, hvor medarbejderne taler sammen regelmæssigt. Akustikken er dermed en vigtig faktor. En anden ligeså vigtig årsag skal findes i, at medarbejderne har flere muligheder for at søge væk fra deres kollegers samtaler og evt. forstyrrende adfærd, når de har brug for at koncentrere sig. I praksis er der her tale om 8 forskellige koncentrationsstrategier, som medarbejderne gør brug af i det daglige.

Diagram 5: Koncentrationsstrategier i det åbne kontorlandskab



\* 8 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder.



Som det fremgår af diagrammet, udtrykker lidt over halvdelen af respondenterne fra Group og Tower, at de **lukker sig mentalt ude af omgivelserne**, når de har behov for koncentration eller fordybelse omkring en opgave. Dette er ikke en praksis, som de har behersket for starten af, men derimod noget de har lært at gøre, jo længere tid de har arbejdet i et åbent miljø:

*"[...] som sagt så har jeg lært bare at lukke ned. Det betyder også,*

*at hvis folk skal i kontakt med mig, så bliver de nødt til enten at gå ind i mit synsfelt eller sige mit navn ved siden af mig. Det nytter ikke noget, at de bare stiller sig ved siden af og tror, jeg har opdaget dem. Fordi så er jeg lukket ned. Så skal man aktivt gøre noget for at komme i kontakt med mig.”* (Respondent, Group).

Af de respondenter, som bruger denne strategi i deres daglige arbejde, viser det sig yderligere, at henholdsvis to og tre af disse også tidligere har arbejdet i åbne kontorlandskaber, før de rykkede over i de nuværende kontorer. Evnen til at lukke sig ude af omgivelserne i det åbne kontorlandskab bliver således italesat som noget, der tager længere tid at lære, hvilket derved potentielt kan være grunden til, at det ikke er alle respondenter, som nævner denne strategi:

*”[...] jo længere tid, du er i det rum, jo mere lærer du at abstrahere fra det, der er omkring dig [...] Og det er jo også en del af ens læring at finde ud af. At nu er det nu, du skal koncentrere dig om det dér og ikke om alt det, der foregår omkring dig.”* (Respondent, Tower).



En anden strategi, der bliver brugt ligeså meget og også er blevet dokumenteret i Berg Nielsen, Simonsen og Toft (2014), er at **sætte høretelefoner i ørerne**:

*”Jeg sad og lavede budgetter forleden dag og tænkte, at det her gider jeg sgu ikke blive forstyrret i. Så tog jeg musik på, og det betyder, at dem der så går forbi og siger, ’Anja...’, og jeg ikke reagerer, så tænker de, ’Nå, men der er nok en grund til det’, og så går de videre.”* (Respondent, Group).

Som citatet illustrerer, har høretelefonerne to funktioner, da de dels blokerer for lydene fra omgivelserne, ligesom de signalerer, at man

ikke vil forstyrres. Flere af respondenterne nævner derfor også, at de ofte sidder med høretelefoner i ørerne uden at have musik sat til, da de har et større behov for ikke at blive kontaktet af deres kolleger end at lukke lydene ude.



Den tredje mest brugte strategi er at **gå i et aflukket break-out-rum eller mødelokale** for at arbejde. Her giver de fire vægge den fulde afskærmning fra kollegerne i de fælles skrivebordsområder, som kan være kilder til støj og distraktion:

*”Og hvis jeg endelig skal arbejde fuldstændig roligt, jamen så har jeg muligheden for at sætte mig ind i et mødelokale, hvor jeg ikke bliver forstyrret.”* (Respondent, Tower).

Disse strategier for at omgås lydbilledet på kontoret, såvel som de øvrige strategier i diagrammet, er dermed med til at forklare, hvorfor støj- og distraktionsproblemerne i Group og Tower ikke er mere udtalte, som det ellers er tilfældet i mange andre undersøgelser af lignende kontormiljøer, fx Berg Nielsen, Simonsen og Toft (2014).

## Centrale pointer

- Størstedelen af medarbejderne oplever ikke støj som et vedvarende problem i det åbne kontorlandskab, så længe kontorbygningen er designet og indrettet til at rumme de fælles områder, hvor der forekommer hyppig samtale.
- Medarbejderne gør brug af koncentrationsstrategier, når de skal koncentrere sig i det åbne kontorlandskab. De mest anvendte er at lukke sig mentalt ude af omgivelserne, sætte høretelefoner i ørerne og gå ind i et mødelokale eller break-out-rum.

## Best Practice

- Det er afgørende for et acceptabelt lydniveau på kontoret, hvor medarbejderne kan koncentrere sig, at der skabes en god akustik. Det gøres først og fremmest igennem bygningens konstruktion og dernæst via lydabsorberende materialer på vægge, gulv og loft.
- Det tager tid for medarbejderne at vænne sig til at arbejde i åbne kontorlandskaber og lukke sig mentalt ude fra omgivelserne, så man kan fokusere ved skrivebordene. Dette skal der tages højde for ved indflytningen til åbne kontorlandskaber og integrationen af nye medarbejdere.
- Det skal være tilladt for medarbejderne at arbejde med høretelefoner i ørerne. Alle medarbejdere kan derfor få udleveret høretelefoner, som lukker al støj ude.
- Medarbejderne skal have mulighed for at søge ud i ikke-bookbare break-out-rum og mødelokaler, når de skal arbejde fokuseret. Mængden af disse lokaler skal tilpasses antallet af medarbejdere på kontoret.

# Resultater og best practice

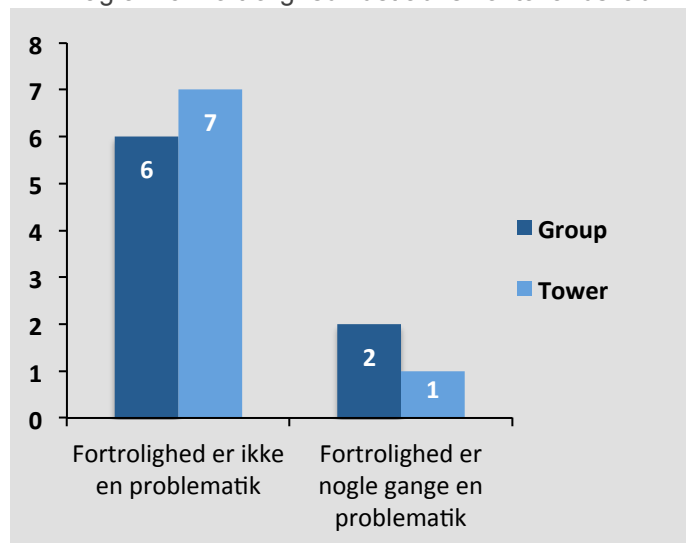
## Fortrolighed

*"Jeg synes, der er en god kultur, ved at man går ind i et af de små rum, hvis man skal tale om et eller andet fortroligt. Det, synes jeg faktisk, har fungeret rigtig godt lige fra dag et." (Medarbejder, Group)*



Brugen af forskellige strategier kan også siges at være grunden til, at størstedelen af respondenterne fra begge kontorer ikke oplever problemer med fortrolighed i deres samtaler og arbejde.

Diagram 6: Fortrolighed i det åbne kontorlandskab



\* 8 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt.

Som det ses i diagrammet, er det kun henholdsvis to og en af respondenterne fra Group og Tower, som oplever problemer med fortroligheden i det åbne kontorlandskab. For dem alle tre gælder det, at der er tale om den samme slags fortrolighed, nemlig den *umiddelbare* fortrolighed i samtalerne med ens kolleger, der enten kan være arbejdsrelaterede eller privatlivsorienterede. Pga. det åbne kontorlandskabs manglende skillevægge mellem medarbejderne er det nemlig i praksis umuligt for det at facilitere her-og-nu-fortrolighed i samtalen mellem to medarbejdere ved skrivebordene, da alle de omkringsiddende kolleger jo som nævnt har fri auditiv såvel som visuel adgang til samtalen.

Dog giver både Group og Tower medarbejderne mange muligheder

for at søge væk fra deres kolleger, når de ønsker at føre en fortrolig eller privat samtale, hvorfor fortroligheden i det åbne kontorlandskab i praksis viser sig at være noget, medarbejderne henholdsvis opsøger, skaber og arrangerer.

Figur 7: Fortrolighed i det åbne kontorlandskab

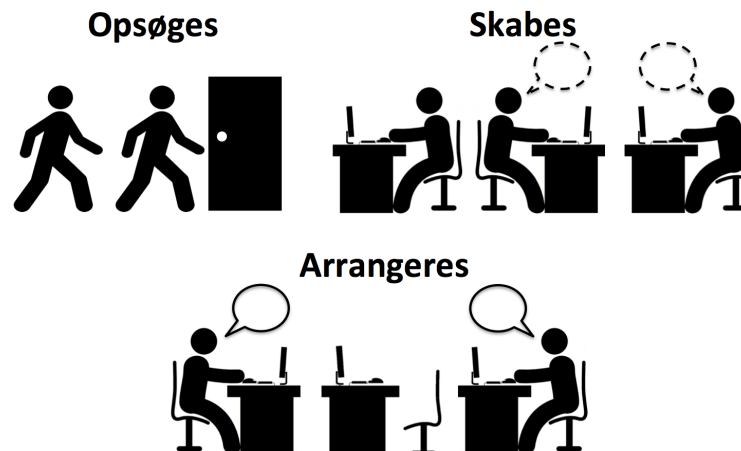
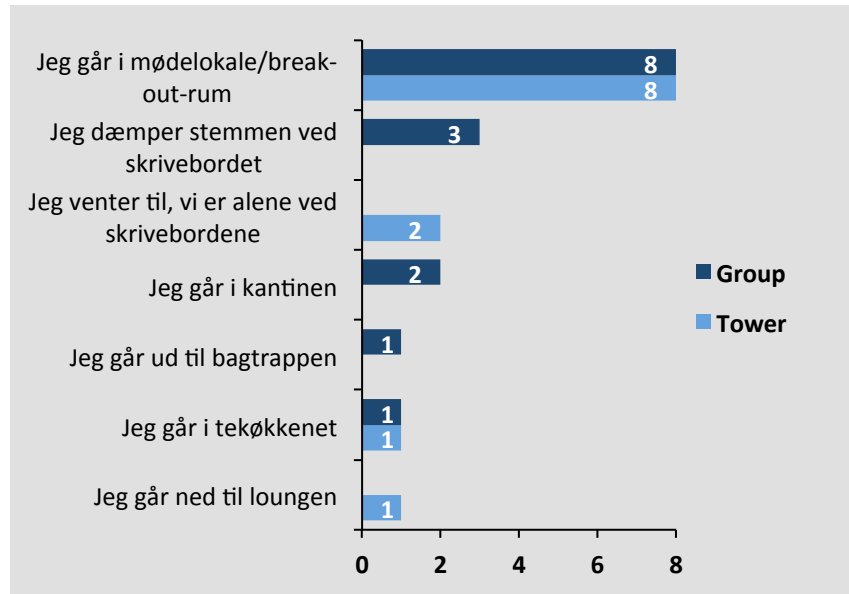


Diagram 7: Fortrolighedsstrategier i det åbne kontorlandskab



\* 8 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder.

For alle respondenterne gælder det således, at mødelokalerne og break-out-rummene i de to kontorer er det primære sted, man opsøger, når man ønsker fortrolighed. Denne praksis understøtter tidligere undersøgelser, der viser, at den fulde form for fortrolighed kun kan skabes af et helt aflukket lokale, hvor man kan lukke døren, og ingen udefra kan høre, hvad der foregår eller bliver sagt.

De øvrige strategier, som respondenterne gør brug af, er meget forskellige og afhænger af, om respondenterne arbejder i Group eller Tower, hvor der som nævnt er visse design- og indretningsforskelle. I Group er der således nogle respondenter, som vælger at dæmpe stemmen ved skrivebordene, mens man i Tower venter, til man er alene. Dette skyldes, at medarbejderne i Group har væsentlig mere plads imellem deres skriveborde end i

Tower, hvorfor man i sidstnævnte stadig kan overheøre sin sidemand's samtale, selvom den er dæmpet. På samme måde vælger to respondenter fra Group at gå i kantinen, da der i denne findes flere behagelige sofa-båse, hvilket ikke er tilfældet i Tower, hvorfor man her i stedet går ned i et loungeområde ved receptionen.

### Centrale pointer

- Størstedelen af medarbejderne oplever ikke problemer med at kunne kommunikere og arbejde fortroligt.
- Fortrolighed bliver opsøgt, skabt eller arrangeret af medarbejderne i det åbne kontorlandskab.

### Best practice

- Medarbejdere og teams, som ikke kommunikerer og samarbejder dagligt, skal have plads nok imellem deres skriveborde til, at de kan tale fortroligt med dæmpet stemme.
- Break-out-rum og ikke-book-bare møderum skal placeres i umiddelbar forlængelse af skrivebordsområder.
- Aflukkede sofa-båse kan placeres i områder, hvor der ikke er hyppig medarbejdertrafik. Fx i kantinen.

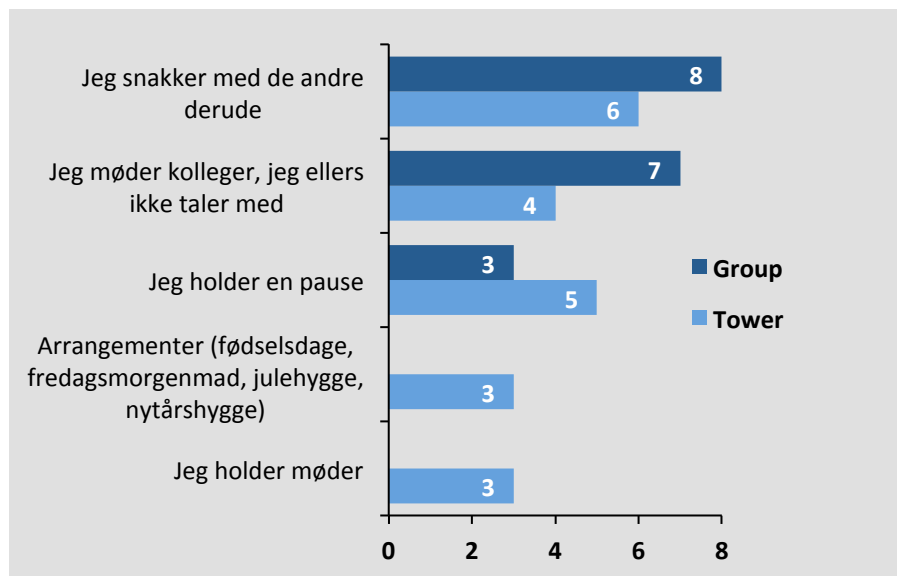
# Resultater og best practice

## Samtaler og vidensdeling i tekøkkenerne

*"Jeg føler tydeligt, at jeg har fået betydeligt flere kolleger i det nye hus og det nye kontor." (Medarbejder, Group)*

Tekøkkenerne i Group og Tower blev brugt som sociale samlingspunkter på kontoret, hvor medarbejderne faldt i snak med hinanden, mens de gjorde brug af tekøkkenets funktioner, fx ved at hente kaffe og frugt.

Diagram 8: Hvad bruges tekøkkenet til udover at hente forfriskninger?



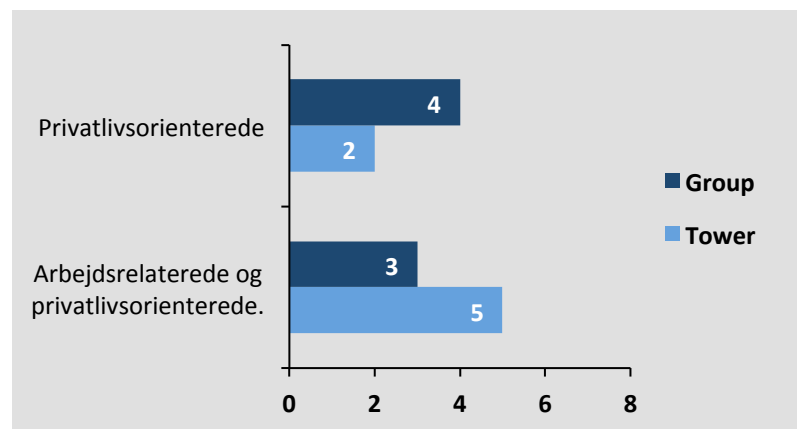
\* 8 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder.

Som diagrammet viser, er der en forskel i antallet af respondenter fra Group og Tower, som oplever at tale med kolleger i tekøkkenerne, som de ellers ikke sidder sammen med til daglig. Grunden hertil skal findes i antallet af tekøkkener, da der i Group kun er ét tekøkken pr. etage i kontorbygningen, mens der i Tower er to, som er placeret i hver sin ende. Det betyder i praksis, at man er godt fire afdelinger om hvert tekøkken i Tower, mens man er omkring seks i Group. Derfor oplever respondenterne i Tower, at det mere eller mindre er de samme kolleger, som de møder i

tekøkkenerne.

Samtalerne i tekøkkenerne består af en blanding af arbejdsrelaterede såvel som privatlivsorienterede emner.

Diagram 9: Hvilket format har samtaler i tekøkkenerne?



\* 7 respondenter fra Group og 8 fra Tower blev spurgt. Respondenterne kunne give flere svarmuligheder. (En respondent fra Tower talte ikke med kolleger i tekøkkenet).

Selvom samtalerne i tekøkkenerne ikke i overvejende grad er arbejdsrelaterede, forekommer der at blive delt megen viden i tekøkkenerne, som har direkte relation til arbejdet på kontorerne. Som det fremgår af de følgende to interaktionssekvenser, kan denne vidensdeling både relatere sig til konkrete opgaver og projekter såvel som på et mere personligt plan.

## Interaktionssekvens 1: Vidensdeling om prisberegning i tekøkken, Group



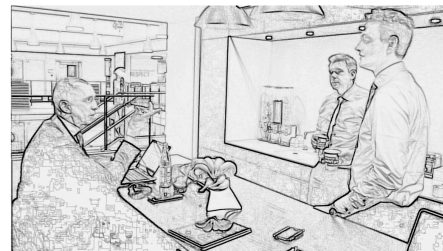
**Billede 1:** Klaus, der arbejder i den juridiske afdeling, har sat sig ud ved højbordet i tekøkkenet for at læse nogle dokumenter på sin bærbare, mens han drikker en dansk vand fra køleskabet.



**Billede 2:** Lidt efter kommer først Troels fra strategiafdelingen og derefter Jesper fra økonomi også ud i tekøkkenet for at hente kaffe.



**Billede 3:** Mens Jesper venter på, at Troels er færdig med at bruge kaffemaskinen, falder de to i snak om nogle kontrakter, som Jesper arbejder på. Der skal nemlig laves nogle vigtige prisberegninger.



**Billede 4:** Det overhører Klaus, mens han sidder og læser, og han spørger nysgerrigt ind til den viden, som Jesper har. Klaus er nemlig i gang med at lave nogle powerpoint-slides omkring netop regler ved prisberegninger.



**Billede 5:** Mens Troels går tilbage til sit skrivebord fortsætter Klaus og Jesper deres vidensdeling. Klaus viser Jesper sine powerpoint-slides, og mens Jesper fortæller, skriver Klaus sin nye viden om prisberegning ned.

## Interaktionssekvens 2: Vidensdeling om balancen mellem arbejdsliv og familieliv i tekøkken, Tower



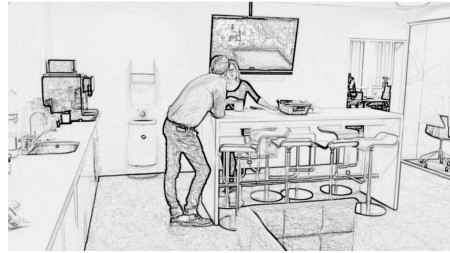
**Billede 1:** Lise fra salgsafdelingen er gået ud i tekøkkenet for at lave sig en kop te. Kort tid efter får hun selskab af David, der skal hente et glas vand.



**Billede 2:** Da David får øjenkontakt med Lise, hilser han og spørger, om det går godt. Lise svarer ja og siger, at hun ikke har set David længe.



**Billede 3:** David fortæller, at han har haft meget travlt på det sidste, da han har fået ansvar for nogle flere opgaver og derfor har været en del ude af huset. Lise siger, at hun også har meget at lave for tiden. Samtalen fortsætter sådan frem og tilbage i godt to min., hvorefter David tager initiativ til, at de fortsætter ved højbordet i midten.



**Billede 4:** Den indledende smalltalk om, hvordan det går, har nu udviklet sig til vidensdeling, hvor Lise giver ud af sine erfaringer med, hvordan man balancerer arbejdsliv og familieliv.



**Billede 5:** Knap tre min. senere kommer Mathias fra samme afdeling som Lise og David også ud i tekøkkenet. Mathias tager en banan fra frugtskålen på højbordet, hvor han samtidig også overhører Lise og Davids samtale.



**Billede 6:** Mathias vælger at spise bananen i tekøkkenet, mens han lytter til Lise og Davids samtale. Da han pludselig kommenterer på Lises erfaringer, bliver han nu en del af vidensdelingen om balancen mellem arbejdsliv og familieliv.

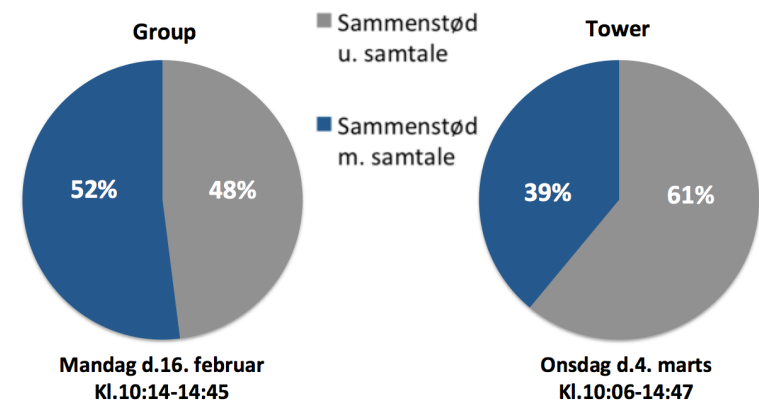
Som de to sekvenser af vidensdeling viser, fungerer tekøkkenet som et samlingspunkt, hvor det i kraft af at være et fælles område er helt legitimt at opholde sig og lytte med, mens andre fører en samtale. Derfor bliver det ikke behandlet som problematisk af medarbejderne, der taler sammen, at henholdsvis Klaus og Mathias er til stede som publikum og endda ender med at blive en del af

vidensdelingen. Pga. tekøkkenets funktioner har de nemlig ret til at være der: Klaus drikker en danskvand fra køleskabet, mens Mathias spiser en banan fra frugtskålen, hvilket giver dem et legitimt alibi for at befinde sig i tekøkkenet.

Samtaler og vidensdeling, der finder sted i samlingspunkter som tekøkkenet, kan således siges at være fælleseje, da de foregår i områder, hvor alle har ret til være, og derfor er det også frit for enhver medarbejder at involvere sig i andres interaktion, selvom man ikke er nære kolleger. Som vi også så i den første sekvens, betyder dette karakteristika ved tekøkkenet, at det bliver et område, hvor viden kan flyde frit mellem forskellige afdelinger.

Men selvom hovedparten af respondenterne fra begge kontorer udtaler, at de ofte taler med deres kolleger i tekøkkenerne, dokumenterer videooptagelser og observationer af interaktionen i Group og Tower, at det ikke er hver gang, man møder hinanden i tekøkkenerne, at man rent faktisk også falder i snak. I løbet af ca. fire timer var det kun 28 ud af 54 tilfældige sammenstød, der førte til samtale i Group, mens det i Tower var 14 ud af 36. Omskrevet i procent bliver det henholdsvis 52% og 39%.

Diagram 10: Fordelingen af sammenstød, der henholdsvis førte og ikke førte til samtale



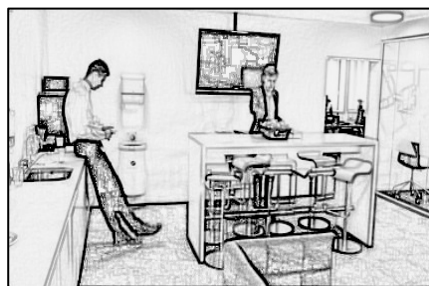


Udover individuelle faktorer, som hvor travlt man har, og om man har lyst til at snakke, afhænger medarbejdernes tilbøjelighed til at falde i snak af tekøkkenets karakteristika. En tidligere undersøgelse har dokumenteret, at det henholdsvis er beliggenheden, funktionen, størrelsen, afskærmningen samt selve organisationskulturen, der har indflydelse på tendensen til at falde i snak i de sociale samlingspunkter på kontoret. Både Group og Tower opfylder her kravene om, at tekøkkenerne skal være beliggende tæt på medarbejdernes skriveborde, indeholde relevante funktioner, være afskærmet fra skrivebordsområderne samt være tilladte at bruge til smalltalk. Det modsatte gør sig derimod gældende ved tekøkkenernes størrelse, hvor der er en betydelig forskel mellem Group og Tower.

Billede A: Tekøkken i Group



Billede B: Tekøkken i Tower



Med deres 15 m<sup>2</sup> er tekøkkenerne i Group væsentlig mindre end dem i Tower, der i gennemsnit er på lidt over 20 m<sup>2</sup>. Det medfører, at medarbejderne i Group i højere grad bliver presset fysisk sammen til at interagere. For jo mindre tekøkkenet er, jo mere akavet bliver det for medarbejderne, hvis de ikke anerkender hinandens tilstedeværelse derude med et nik eller en hilsen. På samme vis sammenkæder en respondent fra Group netop tekøkkenets størrelse med tendensen til at falde i snak:

*"Det er et lille område. Jamen, det er jo et come-together-område,*

*hvor man står over for hinanden. Det ville nærmest være pinligt, hvis man stod over for hinanden og ikke sagde noget."* (Respondent, Group).

Størrelsesforskellen på tekøkkenerne i Group og Tower kan derfor være forklaringen bag, hvorfor de to medarbejdere falder i snak på billede A, mens de ikke gør det på billede B, ligesom det kan være baggrunden for, at 13% flere sammenstød endte i samtale i Group end i Tower. For det er tilsyneladende nemmere at undgå interaktion i tekøkkenerne i Tower, hvor placeringen af døråbningerne og kaffemaskinen i hver sin ende gør det muligt at bevæge sig igennem lokalet uden nødvendigvis at føle en forpligtigelse til at anerkende andres tilstedeværelse. Det samme gælder placeringen af højbordet med frugtskålen, der på begge kontorer er i midten af tekøkkenerne, men hvor afstanden mellem højbordet og kaffemaskinen igen er væsentlig større i Tower.

Hvis det tages i betragtning, at medarbejderne på de to kontorer ikke gør brug af free-seating-konceptet, som det var tiltænkt, men i høj grad sidder det samme sted, og at de så vidt muligt spiser deres måltider i kantinen med kollegerne fra deres respektive afdeling, betyder det, at tekøkkenerne i praksis er det eneste sted, hvor medarbejdere fra forskellige afdelinger og dele af kontoret kan lære hinanden at kende. Dermed lader tekøkkenernes funktion som sociale samlingspunkter til at være vigtig for etableringen, styrkelsen og bevarelsen af sammenholdet i Group og Tower.

## Centrale pointer

- Tekøkkenerne fungerer som de primære sociale samlingspunkter på kontoret, hvor medarbejderne smalltalker, socialiserer og deler viden.

- Tekøkkernes funktion som sociale samlingspunkter er afgørende for vidensdelingen og socialiseringen på tværs af afdelinger og dele af kontoret.
- Tekøkkenerne har en central rolle i etableringen og styrkelsen af sammenholdet og en fælles organisationskultur.
- Tendensen til at falde i snak skyldes bl.a. tekøkkernes størrelse og dimensionering.

### Best practice

- Vigtigt at ledere viser, at det er tilladt at smalltalke, socialisere og vidensdele i tekøkkenet.
- For at medarbejderne vil gøre brug af tekøkkenet, skal det ligge i umiddelbar forlængelse af skrivebordsområderne.
- Tekøkkenerne skal være afskærmede fra skrivebordsområderne, så medarbejderne ikke forstyrrer deres arbejdende kolleger, ligesom det skal være muligt at føre halvfortrolige samtaler derude. Samtidig skal det også være muligt at kunne se, hvem der befinder sig i tekøkkenet, hvis man ønsker at slutte sig til interaktionen. Den optimale løsning er en afskærmning med tre vægge.
- Færre tekøkkener betyder flere spontane sammenstød mellem medarbejdere og større sandsynlighed for, at man falder i snak, socialiserer og vidensdeler.
- Jo flere funktioner tekøkkenet har, desto flere medarbejdere vil det tiltrække.
- Når tekøkkenerne indeholder mange funktioner, giver det medarbejderne flere mulige alibier for at være derude og overhøre andres samtaler og vidensdeling samt blive en del af den.
- Størrelsen og dimensioneringen af tekøkkenerne skal være

sådan, at en håndfuld medarbejdere kan være derude ad gangen, men ikke større end det.

- Højbordet i midten er vigtigt, da det giver mulighed for at fortsætte samtalen/vidensdelingen.
- Højbordet med frugtskålen skal placeres i kort afstand til kaffemaskinen.



## Referencer

Alexander, Christopher (1977): *A pattern language: Towns, buildings, construction*. Oxford University Press. Oxford.

Allen, Thomas J. og Gerstberger, Peter G. (1973): A Field Experiment to Improve Communications in a Product Engineering Department: The Nonterritorial Office. *Human Factors*, vol. 15 (5), s. 487-498.

Berg Nielsen, Esben, Simonsen, Sebastian B., og Toft, Thomas L.W. (2014): Recommendations for Office Facilities and Human Interaction Design in Global Organizations. *CIRCD Reports on social interaction*, vol. 1 (1), s. 1-27.

Bernstein, Ethan (2014): The Transparency Trap. *Harvard Business Review*, oktober, s.59-66.

Brennan, Aoife, Chugh, Jasdeep S. og Kline, Theresa (2002): Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and behavior*, vol. 34 (3), s. 279-295.

Brooks, Malcolm J. og Kaplan, Archie (1972): The office environment: Space planning and affective behavior. *Human factors*, vol. 14 (5), s. 373-391.

Cooren, Francois, Kuhn, Timothy, Cornelissen, Joep P. og Clark, Timothy (2011): Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, vol. 32 (9), s. 1149-1170.

Davis, Matthew C., Leach, Desmond J. og Clegg, Chris W. (2011): The

Physical Environment of the Office: Contemporary and emerging issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 26 (1), s. 193-237.

Fayard, Anne-Laure og Weeks, John (2007): Photocopiers and Water-coolers: The Affordances of Informal Interaction. *Organization Studies*, vol. 28 (5), s. 605-634.

Kim, Jungsoo og Dear, Richard de (2013): Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, vol. 36 (1), s. 18-26.

Knoll (2012): Activity Spaces: A variety of spaces for a variety of work. *Knoll Workplace Research*.

McElroy, James C. og Morrow, Paula C. (2010): Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, vol. 63 (5), s. 609-636.

McGregor, Jena (2012): Office designers find open-plan spaces are actually louse for workers. *The Washington Post*. - <http://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/04/22/office-designers-find-open-plan-spaces-are-actually-lousy-for-workers/> (Sidst lokaliseret d. 21.08.15).

Oldham, Greg R. og Brass, Daniel J. (1979): Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occuring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (2), s. 267- 284.

Romano Jr., Nicholas C. og Nunamaker Jr., Jay F. (2001): Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.

Steele, Fritz (1986): *Making and Managing High-Quality Workplaces, An organizational ecology*. Teachers College Press. New York.

Sundstrom, Eric, Town, Jerri P., Brown, David W., Forman, Andrew, og McGee, Graig (1982): Physical enclosure, type of job, and privacy in the office. *Environment and Behavior*, vol. 14 (5), 543-559.

Toft, Thomas L.W. (2015): *Interaktion i det åbne kontorlandskab – En undersøgelse af de fysiske strukturers indflydelse på ansigt-til-ansigt-kommunikationen i virksomheder*.