

# DEN MENNESKELIGE UDFORDRING

Aktivitet har altid fyldt menneskets tilværelse. Siden syndefaldet har arbejdet præget vores selvforståelse. Arbejdet er en fundamental størrelse i vores selvopfattelse. Vi har svært ved at leve uden arbejde - svært ved at fastholde selvrespekten - det ligger dybt i vore kulturelle gener. Men vores basale behov for en meningsfuld arbejdssituation er i det nuværende samfund truet af automatisering, specialisering og fremmedgørelse og opfyldes måske ringere end nogensinde før i historien - både for den arbejdsløse og for den, der har arbejde - både fordi det ydre arbejdsrum er under hastig forandring og fordi det indre arbejdsrum fordringer og forventninger til *det gode arbejde* forskyder sig. Sanseligheden, værdigheden, fællesskabet og den spirituelle dimension er mere eller mindre borte. Telefoner og knapper, tastatur og skærmterminaler, uigennemsigtige produktionsmønstre og fortravlet omgang med mennesker er de gængse substitutter. Endeløse kvantiteter erstatter og overdøver kvalitet. Service og pleje varegøres eller rationaliseres bort.<sup>190</sup>

Det moderne arbejdsrum organisering er fremmed for vores *psykiske arbejdsrum* - for det rum, i hvilket vi gennem vort arbejde forløses til eget og fælles bedste. Virksomhedsledere taler med lys i øjnene om nye systemer, dynamik og forandringskadencer. Men visse størrelser i den menneskelige psyke flytter sig kun særdeles langsomt og ikke nødvendigvis i takt med ethvert nyt påhit. Mange mønstre i vores arbejdskultur har rødder tilbage i landbokulturen og i tider med levende kristendom. Derfor må et stærkt dynamisk samfund hele tiden reevaluere dets seneste fremtrædelsesformer i forhold til disse givne næstenkonstanter i vores kulturarv. Deraf følger også det betydningsfulde i at spejle moderne arbejdsforhold i kulturhistoriske betragtninger over arbejdets natur.

Ligesom hver kultursfære har sine karakteristiske arbejds- og aktivitetsmønstre, udgør det enkelte menneskes arbejdsattitude en vigtig komponent i vores selvforståelse og selvudvikling. Der ligger således en vital opgave i at til-

vejebringe psykiske arbejdsrum i fremtidens arbejdsmiljøer, som byder sine deltagere optimale muligheder for at udvikle sig til fuldt udfoldede individer. Dette indebærer arbejdsrum, som gennem arbejdet giver os anledning til at udforske, udvikle og udfolde vores natur og kreative potentiale. Flere og flere af nutidens arbejdssituationer lægger op til et sådant *levende* engagement, og stort set alle arbejdssituationer muliggør det. Arbejdet skal være løn i sig selv, en fuldt integreret del af vort bevidsthedsliv og udviklingsmulighed - ikke 8-9 timers daglige huller i livet.

Selv ikke den højeste betaling retfærdiggør fortsættelsen af historisk betingede arbejdsmiljøer, der tvinger os til at udføre arbejde, som vi ikke kan stå inde for eller som fastholder de arbejdende som veldresserede arbejdsdyr i stækkede, uværdige livsrum. Lad vore maskiner, robotter og computerprogrammer om at udføre det kedsommelige og det nedslidende arbejde. Det arbejde, vi byder hinanden, må vi tilbyde på en måde, så hver enkelt ser en udfordring deri.

Umiddelbart kan ovenstående fremstå fordringsfuldt. Men i en situation, hvor en række undersøgelser fra de senere år samstemmende siger: hellere mere fritid og bedre livskvalitet end mere i løn, er det fuldt så reelle fordringer at stille til arbejdssituationen som lige løn, lige betingelser osv. Stadig bliver arbejdsmiljøforhold næsten per rygmarvsrefleks omregnet til enkeltstående kvantificerbare udgifter, som virksomhederne og arbejdsmarkedets parter véd, hvordan de skal håndtere i overenskomstforhandlinger osv., men lige under overfladen ulmer et positivt sammenhængende kvalitativt forventningssæt om det udviklende arbejdsrum, som kan åbne op for de kolossale ressourcer, der ligger i frisættelsen af vort samlede kreative potentiale.

Vi mennesker repræsenterer tilsammen et storladent spekter af egenskaber, som det er muligt at *samarbejde* i en uendelighed af kombinationer. Men det forudsætter en opmærksomhed derpå, hvis man skal kunne høste frug-

terne af dette potentiale - og skabe de betingelser, hvorunder det kan vokse naturligt frem.

I et moderne samfund afløser psyko-sociale lidelser i stadig højere grad konkrete medicinske sygdomsbilleder. Derfor må retten til arbejde omdefineres som retten til et *meningsfyldt* arbejde. Med andre ord retten til *dét* arbejde, som bringer det bedste frem i hver enkelt - til egen og fælles bedste. Var det muligt i vor nuværende situation med strukturel arbejdsrigelighed og vakkende bæredygtighed ligefrem at vende problemet på hovedet og sige: „Alt arbejde er frivilligt. Ingen har lov til at udføre et arbejde, som han eller hun ikke er motiveret for!“ Ingen skulle til gengæld kunne frasige sig noget arbejde uden at gøre sig selv og den pågældende arbejdsmæssige sammenhæng klart *hvorfor* - med det mål til stadighed at forfine hver enkelt arbejdsituations kvaliteter.

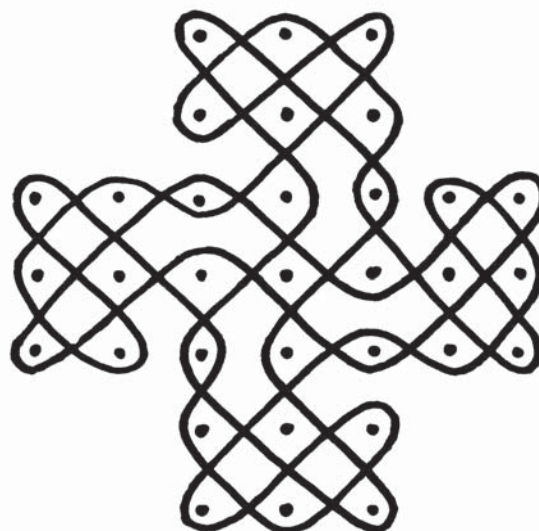
Et sådant udgangspunkt ville lynhurtigt afdække, hvilke værdisystemer vore arbejdssituationer er omgærdet med, og uhyre præcist afsløre, hvilke arbejdssituationer, der ikke bibringer deres udøvere tilfredshed eller oplevelse af meningsfuldhed. Fremfor blot at udkommandere den næste person i rækken til at bestride det samme job - hvilket man systematisk gør med de arbejdsløse i de mindst eftertragtede jobs - skulle vi udfordres til at reorganisere den pågældende arbejdsopgave dertil, hvor et menneske igen kunne se det som *sin* opgave, som *sit* arbejde. *Alle* ville vinde derved.

En sådan reorganisering lader sig ikke gennemføre på en studs: det strider mod en mængde vaneforestillinger, mod hævdundne magtpositioner og mod økonomiske strukturer. Men som tankeeksperiment kan det skitserede scenario - med arbejdets frivillighed og forbudet mod at gøre arbejde mod egen overbevisning - rejse en række centrale spørgsmål om vort arbejdsliv: Spørgsmål om arbejdets plads og betydning i vort liv. Om borgerløn og fordelingspolitik. Spørgsmål om retten til frugterne af eget arbejde og om ansvarligheden overfor fællesskabet og ansvaret

overfor naturen - ikke mindst menneskenaturen.

Alt for mange arbejdspladser har store dele af deres energi bundet i banale konflikter om betydningsfuldt ingenting. Det er *livskunst* at vende sådanne situationer fra forkrampede feedback-mønstre til positive synergifelter, hvor hver enkelt i arbejdsfællesskabet føler sig værdigt og betydningsfuldt placeret - ikke et spørgsmål om store investeringer.<sup>191</sup> Til forskel fra mange traditionelle arbejdsmiljøspørgsmål, hvis manglende løsning ofte falder tilbage på den dermed forbundne økonomiske udgift, har arbejdet med at forbedre det menneskelige klima stort set kun plusser. Alt ville fungere bedre - mere arbejdsglæde, færre sygedage, færre fejl, mindre spild, bedre produkter, bedre sikkerhed, bedre arbejdsklima og samarbejdsevne, bedre koncentrationsevne, øget fleksibilitet og produktivitet samt bedre kunderelationer. Men det fordrer en fælles vilje til at slippe udlevede og forældede arbejdsmønstre. Minussiden er således ikke primært af økonomisk art, men en række uhåndgribelige, irrationelle faktorer af kategorien: tab af hævdvundne positioner. Identifikationen med form og position på alle niveauer af det bestående udgør en stor inerti. Selv langt nede i hierarkierne kan magtpositionerne være svære at slippe. Realisationen vil fordre opmærksomhed, ærlighed og selvrefleksion. Omvendt vil arbejdslivet åbne sig som menneskeligt vedkommende og udbytterigt. Vejen frem mod fuldbyrdede arbejdsmiljøer fordrer en målrettet inddragelse af arbejdets psykologiske og eksistentielle dimension.

Der er således på alle niveauer brug for indsigt i og åbenhed omkring, hvad vi egentlig gør ved os selv og hinanden i arbejdslivets mange dagligsituationer, og hvilke muligheder vi gennem vore egne dispositioner byder vore medarbejdere. Måske er det, der er allermost brug for, at de iagttagelser derom, der dagligt gøres, og de indsigter og erfaringer, der allerede findes, gives bedre muligheder for at komme åbent frem. Mange sådanne iagttagelser forbliver idag ofte tavse i den enkelte, eller deles i den lille gruppe af ligesindede - og det måske endda på en måde, der er med til at forstærke uhensigtsmæssige mønstre. Det er på en lang række af sådanne områder, at vi som arkitekter må gøre os klart, at vi med den arkitektoniske ramme for en



virksomhed er med til at *definere et betingelsessæt for virksomhedskulturens udfoldelse*.

Selv de mest optimale arkitektoniske rammer kan ikke udrette mirakler for en primitiv, forhærdet virksomhedskultur, og selv de bedste intentioner om et udviklende arbejdsmiljø kan møde næsten uoverkommelig modstand under ikke-korresponderende betingelser, herunder samfundets formale betingelsessæt, men i allerhøjeste grad også i den arkitektoniske ramme. Et udviklende og menneskeværdigt arbejdsrum forudsætter et synergisk felt imellem virksomheden som organisme og arkitekturen som betingende form. Dette kan kun forløses gennem åbne tilblivelsesprocesser, hvor igennem arkitekturen og virksomheden som organisme så at sige befrugter hinanden og skaber en syntese på et højere niveau. Den levende form er i høj grad en proceskunst.<sup>192</sup>

Arbejdet har længe - for at tækkes industrialiseringens maskineri - været en størrelse, der præcist udspandt sig på et givet sted fra tidspunkt *a* til tidspunkt *b*, i et på forhånd nøje aftalt antal tidsenheder per dag, måned og år. Morgen-

dagens arbejdsopgave og teknologi forholder sig anderledes komplekst til omverdenen, ligesom morgendagens arbejdstid gør det til den omgivende tid. Vi tager arbejdet med hjem - uden for virksomhedens ramme. Mobiltelefonen og PC'en følger med overalt, i sommerhus eller på farten. Den kreative arbejdsopgave behøver netop, at vi forlader den og vender tilbage på en *særlig* måde. Vi sover måske ligefrem på det, som det så viseligt hedder. Gennem pausen og *stand by*-situationen aktiveres andre dele af bevidstheden, som af rationelle bestræbelser *i* processen holdes ude - og vi får måske det glimt af en indsigt, som efterfølgende lader tingene gå op i en højere enhed. Omvendt tager vi efterhånden idealerne om vort samlede liv med ind i arbejdet og søger også *i* arbejdstiden at leve livet, vort *egent* liv, og forfølge dets mål.

I visse områder i det sydlige Indien dekorerer indiske kvinder stadig hver morgen før solopgang gaden foran husdøren med sirlige mønstre i farvet sand. En lille rituel gestus overfor en gryende dags ventende aktiviteter. Hver dag udviskes de rituelle mønstre af travle fødder, blot for



*I det sydlige Indien tegnes hver morgen kolam-mønstre i hvidt pulver foran indgangsdøren, se note 193*



næste morgen at genskabes.<sup>193</sup> Dette er kvindearbejde - arketypisk kvindearbejde.

I den østlige tradition findes en udtalt bevidsthed om arbejdets natur - om hvad der er maskulint, og hvad der er feminint arbejde. Det maskuline arbejde karakteriserer i høj grad vores moderne arbejdsmarkeds arbejdsværdier: det er resultatbetonet, impulsgivende, selvbevidst, opfatter sin proces lineært fra idé til mål og har typisk et aktivt skabende element og blivende resultat. Heroverfor står den feminine arbejdsfære, hvor gentagelsens mystik, det repetitive, det cykliske, det responderende og afspejlende er vigtige størrelser. Denne skelnen er udtrykkeligt *ikke* en opdeling i arbejde for kvinder og arbejde for mænd. Tværtimod præciserer den to fundamentalt væsensforskellige arbejdstilstande, som alle, kvinder som mænd, må mestre for at forblive hele mennesker. Det arketypisk maskuline arbejde præsterer, skaber i verden, søger at friskøre sig fra og vriste sig ud af cykliske mønstre af opståen og henfald. Det maskuline arbejdes resultater er vores manifesterede kulturarv, det fremragende, monumenterne, de ypperste præ-

stationer. Men uden den korrigerende modpol fra det arketypisk kvindelige i stadig og ligeværdigt modspil står vi tilbage med åbne psykologiske, sociale og økologiske sår.

I Østen har det repetitive arbejde, som vi vil møde det i case-studiet om Shinju-an,<sup>194</sup> en central og betydningsfuld plads - formuleret og kultiveret i for eksempel taoismen og zen-buddhismen. I vores egen kultursfære genfinder vi tilsvarende religiøst definerede arbejdsrum i en række munkerordner som benediktinernes, clunyacensernes og cisterciensernes sammensmeltning af arbejds- og bønslivet - som det kom til udtryk i *ora et labora* og *opus dei*.

Måske kunne også fremtidens danske arbejdspladser have glæde af at kultivere det repetitive, stereotype arbejde. Ikke 40 timer om ugen, ikke skemalagt, ikke som straf for de mindst uddannede, men som et tilbud til alle om i løbet af en fortravlet arbejdsdag at have små reflekterende stunder med frankering, kaffebrygning, ajourføring af lister og lignende „tomgangsarbejde.“ Selv den travleste leder kunne have udbytte heraf. Både faggrænser, selvansæelse og ansættelsesstrukturer stiller hindringer i vejen for sådanne arbejdsmønstre, men dette har man løst i virksomheden Oticon, som bliver behandlet senere i dette kapitel.

Livet er fyldt med cyklisk tilbagevenden. Hver gang opvasken er kommet i bund, står der kort efter et nyt bjerg og venter. Måske af samme grund er vort samfund med dets maskuline slagside bedre i stand til at bygge husene end til at vedligeholde dem - bedre til helt at skifte ud og starte forfra, end til løbende at genskabe, understøtte, nære og pleje. Måske derfor er det lettere at skaffe midler til nye kulturpaladser end til deres driftbudgetter. Den opdragelse, vi giver hinanden, værdsætter både kontant og i overført betydning det maskuline arbejde langt højere end det feminine.<sup>195</sup> Trods det feminine arbejdes centrale betydning som kulturens bindevæv, er det oftest ubetalt, upåagtet eller ligefrem nedvurderet - uden manifest blivende resultater at sole sig i. Derfor opfinder vi billedligt talt hellere en opvaskemaskine, end vi går ind i genopdagelsen af det arketypisk feminine arbejdes eksistentielle værdier.

I mit eget lille køkken er opvasken den sværeste af mange opgaver - svær at indlæse andre motiver i, svær at kalde noget vigtigt. Og endda véd jeg fra gentagne erfaringer, at

megen inspiration og mange gennembrud i arbejdsspørgsmål fra mit „rigtige“ arbejde kom, netop fordi jeg brød op fra det og tog opvasken. Opvasken fungerer som problemknuser. Her er mange menneskelige anliggender afklaret, her er mange tankestrukturer i *Arbejdets Rum* faldet på plads. Jeg føler mig således overbevist om, at både samfundet, miljøet og det enkelte menneske har gavn af løbende at udføre arbejdsopgaver i hele spektret.

Den feminine arketype bliver i vort samfund undertrykt og sublimeret med samme styrke af kvinder som mænd. Vi lærer det i vuggen: Deri ligger patriarkatets uafviselighed og næsten uafrystelige styrke. Kvindekampen forstået som en *genværdisætning* af det arketypisk feminine værdikompleks er i lyset heraf en proces, der må løftes af *alle* mennesker.

Suzanne Brøgger har i et interview sagt, at kvindernes krav til arbejdsmarkedet slet ikke er kommet til syne endnu. Det, der indtil nu har været den feministiske kamps mål, har i virkeligheden været ønsket om at få lov til at konkurrere på de traditionelle mandevilkår.<sup>196</sup> De arketypisk feminine arbejdsbegreber er så at sige blevet hjemme. Det, der har været kaldt kvindefag, har måske flere træk af det gentagne, det cykliske og det repetitive - som i maskulint perspektiv let bliver det kedelige - men de defineres stadig mere maskuliniseret. Akkorden, antallet, hastigheden i præstationen og betalingen for resultatet sættes i alle situationer over selve det at udføre opgaven fuldt tilstedeværende. Suzanne Brøggers bud på det kvindeliges bidrag til produktionslivet er retten til at arbejde langsomt: „Jeg synes, at man må have ret til at have et tempo, hvor man har sin krop med, sin underbevidsthed, sine drømme, sådan at man virkelig lever i en livsfylde hele tiden.“<sup>197</sup> Med genopdagelsen af den cykliske dimension kan vi åbne op til arbejdets kvalitative og eksistentielle dimensioner - til arbejdets alkymi.<sup>198</sup>

Tidligere var *kaldet* en almindelig størrelse i vores kultur. Men også det moderne menneske behøver en eksistential dimension i sit arbejde.<sup>199</sup> Vi har brug for en arbejdsituation, der ikke konstant nedbryder eller underkender vores egen indre pagt med universet eller vores opfattelse af *betydning* i det, vi gør. Vi har brug for *igennem*



vort arbejde at være forankret i vores omgivelser og i os selv. Er denne følelse af forankring ikke til stede, visner vi i vort arbejde, laver halvdårligt arbejde, bliver ligegyldige overfor vort arbejde og begynder måske at gøre livet surt for kollegerne. Bliver vores personlige arbejdsattitude ikke givet rum - men undertrykkes i os selv, af os selv eller af omgivelsernes manglende lydhørhed - skaber vi måske ubevidst en række situationer, der gennem konfrontation stiller situationen tilstrækkeligt på spidsen til at sætte os fri.

Unge mennesker, der starter på „rigtigt“ arbejde for første gang, møder ofte dette problem. De nytilkomne arbejdsadepter møder med en uformet, men levende fornemmelse af, hvad arbejdet vil bringe dem, men de konfronteres hurtigt med de gamle garvedes hårdhed - ikke mindst overfor sig selv. De gamle har gradvist helt mistet følingen med deres retning, eller de har skjult den bag en række ydre kategorier som forsørgerpligt, pligt overfor firmaet og respekt for den kontante aflønning for arbejdet. Jo mere den underliggende forankring er tabt eller undertrykt af systemet, jo hårdere må den nytilkommne trynes. Heri ligger en vigtig komponent i dynamikken bag arbejdspladsernes underkendelsesritualer.<sup>200</sup> Den blotte tilstedeværelse af en anden arbejdsattitude, den være sig nok så diskret, stilfærdig og umanifest, bliver en trussel - et farligt spejlbillede af fortrængte lag - og må nedgøres, knægtes og knækkes, nogle gange med næsten sadistiske undertoner.

Det maskinelt reproducerbare arbejde vil i de kommende år i stadig højere grad blive maskinelt erstattet. I takt med at maskinernes, elektronikkens og informationsteknologiens potentiale udnyttes mere og mere vil arbejdsopgaverne blive udviklingsopgaver, der forudsætter bevidstheden om og brugen af *bele* vort kreative og menneskelige potentiale. Den form for udviklingsarbejde, hvor stadig tilbagevendende elementer bearbejdes og vendes på atter nye måder i en næsten alkymistisk proces, har meget til fælles med det kunstneriske arbejde.

Idag har mange i deres daglige liv og arbejde langt fra optimale betingelser for at udvikle og bruge deres særlige kreativitet og er ubevidste og uskoledede overfor dette kreative potentiale. Kultivering af den kreative dimension i det enkelte menneske vil derfor i de kommende år stå i

centrum indenfor arbejde, skole og opdragelse. De opvækstbetingelser, vi som forældre, skole og samfund yder, må være lydhøre overfor det enkelte menneskes indre tilskyndelse og give det udfoldelsesrum. Fra at have bygget på den ydre situation, på hierarkiets regler og forventningspres, vil vores formkraft blive internaliseret og struktureret i samklang med vores egne indre lovmæssigheder. Disciplin vil i fremtidens arbejdsrum være selvdisciplin og evnen til struktureret leg.

Dette kræver åbenhed og vilje til et helt nyt psykisk arbejdsklima, hvor ledelse og medarbejdere forstår, at den måde, hvorpå et arbejde organiseres, samtidig definerer et betingelsessæt for hver enkelt medarbejders psykiske arbejdsrum. Fremtidens arbejdsrum må som en naturlig del af et højtudviklet samfund yde hver enkelt optimal mulighed for at arbejde med sig selv. Klarhed i det indre arbejdsrum vil medføre klarhed i forholdet til det omgivende. I åbningen til arbejdets alkymistiske dimension ligger således en vigtig forudsætning for udviklingen af et bæredygtigt samfund.

Med Oticon har vi i Danmark et eksempel på en virksomhed, der er gået markant og visionært ind i arbejdsrummets natur. Oticon har ikke arbejdstider, der skal overholdes, men arbejdsopgaver, der skal udføres optimalt. „Sæt dig hvor du vil, lav hvad du vil, tag dig en fridag når du har brug for det! Vi har ingen grænser, men kun voksne, ansvarlige mennesker,“ siger Oticons direktør, Lars Kolind: „Du kan være her lige så længe, du har lyst, eller lige så kort, du vil, bare du præsterer noget.“<sup>201</sup> Sten Davidsen, projektleder for den omstrukturering, der havde startskud med flytningen af Oticons udviklingsafdeling til nye rammer i august 1991,<sup>202</sup> karakteriserer Oticon som en *antropocentrisk* virksomhed - en virksomhed, hvor mennesket snarere end organisationen er i centrum.<sup>203</sup>

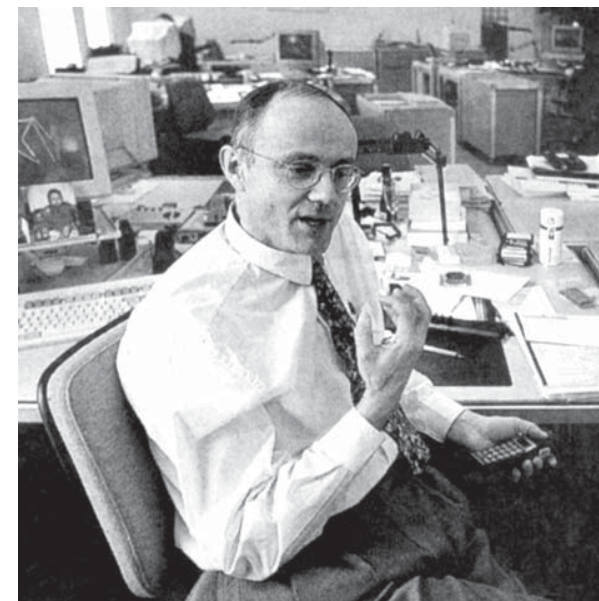
Under mottoet *cogitate incognita*, tænk det utænkelige, har direktør Lars Kolind med Oticons udviklingsafdeling turdet gøre det til sin opgave at skabe en arbejdsplads, der er så spændende og vedkommende, at folk ikke er til at holde borte. Oticon er opbygget på overbevisningen om, at virksomheden med sine ca. 130 ansatte rummer et kreativt potentiale, som er i stand til at løse samtlige firmaets opga-

ver optimalt, når det gives de rette udfoldelsesmuligheder.

På Oticon har Lars Kolind manifesteret sig som et holdningsmenneske helt ned til de mindste detaljer. Han er ved at koge over, når han ser en plasticop. „Jeg kæmper for tiden en ret indædt kamp med dele af virksomheden om at blive miljøbevidst,“ siger han til Børsens Nyhedsmagasin: „Jeg vil ikke høre om styropor-embalage, når vi kan bruge æggebakker.“<sup>204</sup> Kolind er erklæret kristen, og har med sin håndtering af Oticon søgt at realisere, hvad han betegner som et kristent livssyn.<sup>205</sup>

Oticon bygger på tillid. Tillid til det selvberoende, selvorganiserende, ansvarlige menneske. Oticon har taget avanceret informationsteknologi i brug for at skabe levende og frodige rammer for arbejdets udførelse. Oticon var aldrig blevet til Oticon på vanlig ekstrapolerende snusfornuft. Det hører med til historien, at Oticon også økonomisk er en bragende succes.

På Oticon er de traditionelle faggrænser brudt op, og hver enkelt medarbejder både kan og bør have mange forskellige funktioner. Selv for den travleste og mest spe-



Lars Kolind: Der er ingen, der kan modstå tillid. Weekendavisen 27.01.-02.02. 1995

cialiserede er det i Oticon naturligt at lave almindelig korrespondance, rydde op i filer, frankere osv. Ingen er født leder, det traditionelle hierarki er brudt ned. De enkelte udviklingsprojekter føder så at sige sin egen beslutnings- og arbejdsstruktur, og virksomhedens samlede kreative potentiale er inviteret i spil på hidtil uset vis.

„Oticons proces udspringer af en overskudssituation med stigende markedsandele gennem en årrække, hvor det alene året inden var lykkedes gennem konventionelle rationaliseringsmetoder at få et 10% bedre resultat,“ fortæller Sten Davidsen, projektleder i Oticon, i en samtale om baggrunden for Oticon:<sup>206</sup> „Men den slags effektiviseringsprocesser har deres naturlige grænser og begrænsede perspektiv. På et tidspunkt vil selv store anstrengelser kun give små resultater, hvorimod de negative implikationer øger ganske voldsomt. Med en målsætning om at blive ledende på verdensmarkedet<sup>207</sup> inden udgangen af dette årti måtte vi tage skeen i den anden hånd. Vi måtte definere en radikalt anderledes arbejdsmåde og derudfra skabe et nyt sted.

Vi opdagede i vores gamle institution en masse barrierer og strukturelle bindinger, der hang sammen med fundamentale forhold i vores virksomheds arbejdsmønstre. Visionen udviklede sig herfra: at lave en virksomhed, hvor alle i Oticons hovedkvarter hver dag ydede en toppræstation, hvor det innovative var i top, hvor det økonomisk effektive var i top, hvor forandringskadencen var i top og vores samlede indsats var i stand til nøje at følge markedets udvikling.

Udgangspunktet - potentialet i denne proces - er medarbejdernes kreativitet. Vi redefinerede hele arbejdsituationen. De fleste af vore medarbejdere har flere uddannelser, mange interesse- og kompetencefelter, vi har alle forskelligartede evner. Vi måtte skabe en arbejdsform, hvor dette reelt kom til udtryk og alle havde adgang til at gøre netop deres indsatser. Vi kunne gennem at skabe gode arbejdsforhold stimulere firmaets dynamik og konkurrenceevne.

Målet og udgangspunktet for tigerspringet måtte være at understøtte samarbejdet og fremme den løbende dialog. Den traditionelle hierarkiske struktur med stive arbejds- gange og fikserede beslutningsprocesser ville ikke fungere

i forhold til vore forventninger. Vi måtte lave en udpræget flad struktur. „Spaghettioorganisationen“ har en dagbladsjournalist kaldt den situation, hvor alt er filtret ind i hinanden: En tilstand, hvor kommunikation og beslutninger sker hurtigst muligt, hvor man indimellem rører rundt i gryden og således løbende ubesværet tilpasser sig ændrede markedsforhold. Alle kræfter virker sammen med stor smidighed i atter nye konstellationer.

Alle afdelinger blev følgelig nedlagt. Kun ganske enkelte funktioner som reception, bogføring og værksted blev opretholdt som faste funktioner. Ellers er alle opfordret til at indgå i mange og forskelligartede arbejdsfunktioner. Alle arbejdsopgaver i firmaet bliver løbende annonceret på en elektronisk jobbørs, hvor man kan skrive sig ind. Det er også herigennem, de enkelte arbejdssteams dannes til virksomhedens udviklingsopgaver. Som forudsætning for Oticon-forsøgets etablering blev udviklingsafdelingen forsynet med et af de mest avancerede computersystemer, der findes i Danmark, med 160 avancerede arbejdsstationer forbundet i netværk.<sup>208</sup>

Kommunikation i form af den direkte dialog er vigtig og står helt centralt i et firma som Oticon. Den må i høj grad gå forud for den skrevne kommunikation. Det øger beslutningskadencen, stimulerer innovationsprocessen og giver procesresultater, som langt overgår en traditionel mødestruktur. Fejlkorrekationer fungerer ligeledes langt bedre og hurtigere. Ugentlige projektgruppemøder omkring borde med kaffe og wienerbrød, hvor der mellemliggende arbejdes individuelt i cellekontorer, er i forhold til Oticons behov helt utilstrækkelige. Struktureringen i forhold til arbejdsopgave og arbejdsfase foregår organisk flydende med stor fleksibilitet, hvor dem, der arbejder sammen, sidder sammen. De små løbende beslutninger i dagligdagen behøver ikke at opsamles og formaliseres.

For reelt at opnå dette, var papiret det næste problem, vi måtte håndtere. Papir binder den enkelte til det klassiske kontor og modvirker den fleksible medarbejder. Her er den elektroniske post uomgængelig. Al post scannes ind, hvorefter langt den største del kan makuleres. Alle har således adgang til relevant post samtidig, ingen er bundet til deres sted, og kan således gruppere sig frit i forhold til

den øjeblikkelige arbejdsituation.“

*Har I haft trykproblemer i overgangen fra det traditionelle enkeltmandskontor til en dynamisk storrumstruktur, hvor medarbejderne på radikalt anden vis er involveret i hele arbejdspladsen?*

„Det har blandt arkitekter ligget som en generel antagelse, at man arbejdede bedst i hjemlige rammer, med tryk, egne billeder på væggene, i stabilt miljø, isoleret, så man kunne arbejde i ro og fred - dette koncept har arkitekterne rendyrket i årtier. Vi er i Oticon uenige heri, vi tror ikke det fremmer kreativiteten. Her er valgt radikalt anderledes, og vi har gode erfaringer med det.“

*Kunne man ikke forestille sig, at der på langt sigt ville være brug for at fremme de elementer og faser i den kreative proces, som udspringer af ensomhed eller indadvendthed - af den enkeltes kreativitet? Står vi ikke overfor en slags antitese?*

„Der er selvfølgelig tale om en pendulbevægelse fra et ekstrema til et andet, men udviklingen vil gå langt videre end idag, før den vender - der er blot taget hul på en særdeles dynamisk proces til sikring af den stadige markedstilpasning. Oticon vil tage sig helt anderledes ud om fem år.“

*Har der på nuværende tidspunkt tegnet sig nye mønstre i arbejdsformerne - er den stadige nybrydning og fleksibilitet i arbejdsituationen en realitet, eller udkrystalliserer der sig efter en tid med de nye muligheder blot andre faste former?*

„Vi har indtil nu ikke kunnet iagttage nogen stivnen i form eller bestemte mønstre. Det har været en fortsat fastholden af det foranderlige som en grundtilstand. Alle indgår jo løbende i to-tre arbejdsituationer samtidigt, hvilket sikrer en stadig dynamisk proces.“

*Erfaringerne fra Oticon synes at afkræfte potentialet i fjernarbejdet og den dekoncentrerede arbejdsplads, hvor al kommunikation går via elektronik og arbejdsstedet mere eller mindre opløses, hvor vi kunne sidde i vores sommerbus - ja spredt over hele kloden - og udføre vort arbejde via netværksforbundne computere.*

„I andre typer opgaver af mere administrativ karakter, ville der måske være mere belæg for *distant work*, men her, hvor der hele tiden er brug for dialog og markedstil-

pasning, har det ingen relevans. Vi har anskaffet EDB net-op for at give tid til den direkte dialog.

Vi har to gennemgående temaer. Det ene er en *lille magtdistance*: direktøren har ikke eget kontor, hans sekretær sidder et andet sted i huset, han skriver selv sine breve. I forhold til vores tyske, franske eller italienske selskaber ville dette være utænkeligt. Det andet gennemgående tema er en *meget lav struktureringsgrad* for opgaveløsninger. Den udspringer af hver enkelt arbejdsopgave og udvikles af de til hver enkelt opgave tilknyttede medarbejdere. Dette kræver og beforder hver enkelt medarbejders kreativitet og ansvarlighed. Virksomheden bygger på, at vi har dybt ansvarlige medarbejdere.“

*I har således formået at etablere en situation, hvor hver enkelt medarbejders evner, værdighed og ansvarlighed omkring hans eller hendes arbejdssituation går i en art positiv samklang med virksomhedens samlede mål-sætning?*

„Ja, der er jo en række generelle forudsætninger. Vi har konsekvent taget udgangspunkt i, at det er voksne mennesker, der ved og kan tage vare på, hvad der i den givne situation er vigtigt. Hvis mål og midler i virksomheden fremstår klart nok, så ved hver enkelt også, hvad der i situationen er vigtigt at give sig til.“

*Hvis vi for et øjeblik drager en parallel til Japan: Der arbejder man typisk i kontorlandskaber og har en formaliseret jobrotation med „forfremmelser“ hvert andet år; så man gradvist bliver fortrolig med alle aspekter af firmaets aktiviteter. Man skaber herved en situation, der er meget „spaghetti“-agtig, men med et i forhold til dansk mentalitet meget lille individuelt identifikationsrum. Her har I omvendt givet hver enkelt medarbejder fri til at definere sit arbejdsrum.*

„Ja, det er jo sådan, det fungerer udenfor, man træffer sine valg selv. Vi tror på, at mennesker fungerer bedst som hele mennesker - så må vi også skabe en virksomhed, der behandler mennesker som hele mennesker. Det er med til at skabe samhørighed.

Vi skifter jo ikke plads hver dag. Vi sidder sammen for at løse opgaver sammen - måske tre måneder i samme projektgruppe, hvorefter det kan vise sig passende at omro-

kere.<sup>209</sup> Det er så let at gøre på grund af den måde, vi har indrettet os på. Vi har hver blot vores Rullemarie, en lille vogn med nogle få personlige ejendele og ringbind, som kan rulles ind under bordene. Der er ingen skuffer og reoler, der gradvist bugner og binder hver enkelt medarbejder til sit sted af en lang række rationelle og irrationelle grunde.

En gang, hvor vores direktør tog 14 dage til New York, satte en medarbejder sig dagen efter på den ledige plads. Alle var spændte på situationen, da han kom hjem. Men vores direktør konstaterede blot, at en anden var i gang, hvor han sidst havde siddet, og rullede sin Rullemarie til et andet sted. Efter den tid faldt omrokeringerne i firmaet let og naturligt. Vores struktur giver gradvist en langt større kontakthøjde og forståelse for hvem, der er god til hvad og hvorfor.“

*Det kan ikke have været uden problemer at overlade ansvarligheden til medarbejderne - lederrollen må på Oticons nye præmisser blive en markant anden?*

„Ja, i begyndelsen faldt det lidt svært overhovedet at forstå betydningen af eller funktionen i det at være leder. Vores rolle er i dag i høj grad at være konsulenter og inspiratorer.“

*Jeg vil til slut gerne tale om arkitektarbejdet, om arkitekturen og tilblivelsesprocessen: Er der noget I ville have gjort anderledes, hvis...*

„Ja, det vil der jo altid være, men mest ude i de små detaljer. Jeg kan generelt sige, at vi fra arkitektside nok ikke mødte den forståelse, vi havde ventet. Det er en fordom, at arkitekter er kreative mennesker. Jeg tror, de havde vanskeligheder med at forstå, hvad det var vi ville. Det var den store vedholdenhed fra direktør- og direktionsside, der gjorde, at det kunne lade sig gøre. Men det krævede, at vi blev ved og ved og ved. Man kan ikke sige, at konceptet blev videreudviklet af arkitekterne.“

*Men I er så beller ikke fra Oticons side gået ud at spørge inden: hvilken arkitekt kan gå ind i vores særlige behov? - hvilket arkitektfirma kan så at sige resonere på det, vi vil?*

„Nej, det foregik nok lidt for tilfældigt. Vi endte med en god konstellation, med ét firma til det praktiske, og et an-

det firma til det mere kreative.<sup>210</sup> Generelt om arkitektur-ens rolle synes jeg, at vores motto passer fint: *Cogitate incognita*, tænk det utænkelige, som det står indgraveret i søjlen nede i receptionen. Ligeledes med glasrøret, som du ser derovre. Det visualiserer det papirløse kontor og symboliserer hele vores koncept.

Materialevalget er vigtigt. For eksempel understreger brugen af glasbyggestenene i de få skillevejge, vi har, at det er en transparent organisation. Det har selvfølgelig også betydning for dagslysforsyningen i så dybt et hus som dette, men det fungerer godt, bedre end almindeligt glas, der uomgængeligt ville medføre gardiner, før eller siden. Det var også vigtigt, at vi fik lavet en rigtig god trappe, der sammenkæder vores tre etager - vigtigt at elevatoren kun bliver brugt under omrokeringer. Vigtigt, at alt i indretningen bærer og stimulerer den fortsatte kommunikation. Det er vigtigt at tænke og forstå arkitekturen indefra og ud.“

*Har du nogle gode råd til andre, der står overfor overvejelser i retning af, hvad I har gjort?*

„Det er som udgangspunkt vigtigt først at afklare, hvordan man som organisation vil fungere, og dernæst at afklare, hvilke strukturer, der understøtter dette. Virkeligheden er jo ofte en anden med mere bundne faktorer.“

*Vi talte tidligere om pendulbevægelsen - vil du fortælle lidt om, hvor du tror, pendulet er på vej ud?*

„Vi er på vej ud til en situation, hvor de produkter, vi arbejder med nu er væsentligt mere vidensintensive. I en ny generation høreapparater, som dem vi arbejder med nu, er det ikke nok med dygtige ingeniører. Det kræver ergonomisk viden, viden om undervisning, om salgssituationen og om markedet. Det er i det hele taget en helt anden problemstilling, der står forude: Et krav om at gøre tingene systemmæssigt frem for projektmæssigt.<sup>211</sup>

Pendulet svinger måske tilbage igen, men jeg tror aldrig, at vi kommer tilbage til enkeltmandskontoret. Faktisk har vi nu fire studieceller, hvis der opstår behov for en beskyttet arbejdsituation, men det er ufatteligt sjældent, de bliver brugt.<sup>212</sup>

Udefra set har Oticon indrettet sig med respekt for den gamle bryggerihal.<sup>213</sup> Der er ikke mange antydninger af



den moderne virksomhed, som ligger bagved. Men allerede receptionens gæstebog er en computerskærm med tastatur, og når man først er inde, er man ikke i tvivl om, at her foregår noget meget nutidigt.

En stor spindeltrappe, der forbinder de tre etager, er blevet et centralt og indbydende møbel i det, man i Oticon kalder „et design for dialog.“<sup>214</sup> Et godt mødested, indlysende i forhold til ønsket om den optimale kontaktflade, den løbende dialog og ønsket om at synliggøre mennesker i deres bevægelse rundt i huset. Op gennem trappens midte er spændt en lysskulptur af lavvoltsarmaturer, hvor refleksionsskærmene er udformet som stiliserede fugle - en god idé, der dog svækkes af den kraftige grundbelysning. Materiale- og farvevalget har gennemgående et lidt køligt præg, hvilket understreges af glasblokkene, der går igen i mange situationer - blandt andet i de få aflukkede møderum, man har. Værkstederne, der delvist er holdt udenfor forsøgene, er apert med de samme materialer for også ad denne vej at illustrere Oticons flade pyramidestruktur.

I virkeliggørelsen af Oticons vision om den multifleksible arbejdsplads står delenes bevægelighed selvfølgelig helt centralt. Alle møbler må hurtigt og enkelt kunne flyttes og grupperes i nye kombinationer. De fleste borde stod, da jeg besøgte Oticon, lidt koket på skrå, uden klarhed og ro, uden at man umiddelbart kunne aflæse det indlysende heri. Hævet over enhver tvivl var det arbejdspraktiske fremfor æstetiske parametre, som gjorde udslaget. Te- og kaffebuffeter til dagligdagens uformelle småmøder var stuvet ind mellem de faste kerner på etagerens midte, men disse sorte knækkede vinkler er iscenesættelsesattituder og formopvisninger uden genklang i Oticon. Resultatet var en underlig rodebutik, hvor møbleringen stort set kun forholdt sig til bygningens arkitektur som hindring. Man kunne forestille sig, at der til virkeliggørelsen af Oticons arbejdsrum hørte nogle helt anderledes møbler, som kunne indgå i et stort antal kombinationer uden at være i strid med deres sted eller deres eget væsen.

Oticons oversættelse af lighed med enhed - alle har ens borde og stole - virker som en forsimplet løsning, der ikke harmonerer med Oticons produkter eller formulerede menneskesyn.<sup>215</sup> En af Oticons udviklings succeser er net-

op „bag øret“-høreapparatet *MultiFocus*, hvis særkende er, at det præcist justerer sig ind i forhold til både individets ørekarakteristika og det givne akustiske rums karakteristika.

Oticons bygningsmæssige ramme har fra sin tid som bryggerihal kraftige facetterede søjler til at bære den tunge last. Søjlerne er blevet marmorerede med en violet tone i en næsten vellykket version af den ædle malekunst, måske for at de ikke skulle være kedelige. Søjlerne har mange steder fået en særlig dekorativ belysning, der på underlig vis svækker søjlernes visuelle bærekraft. Tilsvarende er lysarmaturer indlagt som loftbjælker, så lyssætningen slås med og opløser rummets struktur.

Rumbelysningen er lavet efter alle kunstens regler, med uplights, downlights, indbygget lys og wallwash lys - alt sammen til ære for computerskærmene og fleksibiliteten. Der er tilstræbt et jævnt og rigeligt lys overalt, så man frit kan flytte rundt på arealet.<sup>216</sup> Belysningen er i Oticons tilfælde løst som et kvantificeret problemsæt, så mange lux pr. m<sup>2</sup> og så få refleksionsproblemer i computerskærmene



*MultiFocus er en ny generation børeapparater, som tilpasser sig både den børende og det øjeblikkelige akustiske rum*

som muligt. Der skal meget lys til, hvis man vil undgå individuelle bordlamper, og lyset i Oticons arbejdsarealer er endt som en karakterløs *pink noise*-agtig lysgrød, der lider af mangel på intimitet og af misfarvninger fra de mange forskellige lyskilder. Øjet levnes ikke en chance for at korrigere for lyskildernes forskellige farvetemperaturer, så rødlige, rød-blå, grønne og grøn-blå skygger flagrer hen over vægfladerne. Man har ingen reflekser i skærmene, men er det prisen værd?

Med lyset kan man artikulere og modellere rum - med lyset kan man definere immaterielle rum i rummet. Havde man således ikke valgt fra starten at totaloplyse det hele, men havde inddraget lyssætningen som centralt element i den fleksible møblering, kunne man have artikulert rum i rummet helt uden besværlige skilleveje.

I det oprindelige oplæg figurerede „de tusinde birke-træer“ placeret i baljer på hjul, så rumdannelsen til stadighed kunne modsvare de skiftende behov.<sup>217</sup> Men i den endelige udførelse er der ingen mobile birke-træer, ingen følelse af at arbejde i en lysning i skoven, ingen lette skærmvægge - kun nogle få stuebirke i hvide selvvandende potter, hvor de ikke står i vejen. Ellers er det overladt til computerskærmene med deres uregerlige kabelspaghetti at definere rum i rummet. Computerskærme baseret på billedrør er ikke nogen skønhedsåbenbaring. Derfor stilles de ofte, hvor man kan komme af sted med det, i et hjørne, eller op ad en væg. Men i et åbent koterlandskab som Oticons bliver billedet præget af disse næsten forklædte billedrør, hvis gestik afvisende rækker tunge ud i lokalet, flyder over med kabler, porte, stik og bøsninger - og eksponerer et fundamentalt problem ved den elektroniske arbejdsplads: at den største opmærksomhed hidtil har været brugt på at udvikle programmet. De helt flade LCD-skærme er stadig så dyre, at man ikke bare køber 160 af dem. Men de er langt sundere for det menneske, der dagligt arbejder ved dem, og Oticon ville blive et andet sted, hvis skærmen kun var noget, man tog frem, når man havde brug for den.

Den Oticon-vision, som tager så markant stilling til sine mennesker, sin arbejdsform og sin kulturelle forankring er således ikke i sin indretning og arkitektoniske udførelse blevet noget organisk hele. En række enkeltfaktorer er løst

## Arbejdets Rum

næsten bogstavtro overfor konceptet, men indretningen relaterer kun på et overfladisk plan Oticons samlede vision. Hvor Sten Davidsen indledende karakteriserede Oticon som antropocentrisk, er den konkrete løsning snarere *teknocentrisk*.

Ovenstående noget kritiske læsning af Oticons arkitektmæssige ramme er ikke gjort for at bebrejde nogen noget. Et så radikalt nyt koncept som Oticons vil fordrer et regulært udviklingsarbejde, hvor erfaringerne fra etablerede situationer som den i Oticon får lov at virke tilbage på nye forsøg. Der behøves radikal nytænkning af rådgivningsprocessen for at skabe rammer, der reelt modsvarer et virksomhedskoncept som Oticons - måske en proces, der i sig selv havde spaghetti-organisationens karakter. Det vil forudsætte en stærk systemisk forståelse af, hvordan virksomhedens indre dynamik understøttes af dens formverden. Det vil fordrer tillid til, at der af situationen overhovedet kan udvikles en formverden, og det vil fordrer *tid* til at udvikle et responderende designkoncept - mere tid, end man gav sig med Oticon-projektet. Da Sten Davidsen trekvart år før udflytningen blev ansat til at lede arbejdet med etableringen af de nye forhold, var konceptet for udflytningen endnu kun nogle få løse A4-sider, og de fysiske rammer var endnu ikke fundet.<sup>218</sup>

Oticon-visionens arbejdsrum fortjente en løsning, hvor teknik, lys og møblering i højere grad korresponderede med konceptet. Hvad den arkitektoniske ramme angår, mangler vi stadig at tænke det utænkelige.

Men Oticon har taget nogle reelle skridt i retningen af at åbne sit arbejdsrum for det *menneske*, der går på arbejde - skridt, der er spændende, også fordi de ikke blot automatisk kan overføres til andre lande, men er udformet i forhold til en række særlige danske arbejdsideal. Man har direkte satset på at gøre det danske særpræg til en styrke.<sup>219</sup>

Men spørgsmålet står tilbage, om der i en virksomhed som Oticon - der stort set må basere sig på eksportmarkedet og til stadighed er hvirvlet i markedsmekanismernes globale matadorspil - bliver plads til en Suzanne Brøgger, der beder om „ret til at have et tempo, hvor man har sin krop med, sin underbevidsthed, sine drømme, sådan at man virkelig lever i en livsfylde hele tiden.“<sup>220</sup>



L.S. Lowry (1887-1976): *Landscape in Wigan*, oliemaleri (1925)