

KOMMUNAL CATWALK

DET NYE HOVEDKONTOR FOR KOMMUNERNES LANDSFORENING ER ET GENNEMSIGTIGT GLASHUS MED ÅBNE KONTORLANDSKABER. DET HAR VÆRET MED TIL AT FREMME EN NY ARBEJDSKULTUR, HVOR MEDARBEJDERNE SKAL LEDE SIG SELV. DET SKER FOR EKSEMPEL VED AT GÅ CATWALK, FORTÆLLER **CHRISTA AMHØJ BREUM** FRA DPU.

* Se, her kommer jeg! Det er ikke forbeholdt fotomodellerne på catwalken i Paris at bade sig i andres opmærksomhed. Medarbejderne i det nye hovedsæde for Kommunernes Landsforening (KL) i København går også catwalk i arbejdstiden.

At gå catwalk eller "gå en runde", som nogle KL-medarbejdere foretrækker at kalde det, handler om at kunne promenerer gennem kontoret og signalere overskud. Undervejs kan man passende slå vejen forbi chefens bord for at tage en uformel snak.

Når man går catwalk, handler det ikke kun om at flytte information og sprede viden. Det handler om at blive aflæst og genkendt som en medarbejder, der selv skaber præmisserne for organisationen.

Det er adjunkt Christa Breum Amhøj fra Institut for Pædagogisk Psykologi ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, der har forsket i, hvordan værdibaseret ledelse i Greve Kommune og de åbne kontorlandskaber i KL Huset i København skaber forholdet mellem organisationen og medarbejderne. Hendes ph.d. beskriver overgangen, da KL flyttede fra traditionelle kontorer til det nye glashus ved Islands Brygge.

Christa Breum Amhøj fortæller, at både medarbejdere og ledere i KL går catwalk. Ikke fordi de har fået besked på det. Men fordi det viser, at man mestrer noget, som KL finder meget vigtigt – at man kan sætte sig fri fra en formel og ensidig rolle i den formelle organisation, og at man kan lede sig selv.

Når catwalk i KL Huset er interessant, er det fordi, det giver medarbejderne mulighed for at skabe nye lokale hierarkier på en arbejdsplads, hvor indretningen ikke viser ydre tegn på hierarki og struktur. Der er for eksempel ingen vægge i KL Huset. Og derfor ingen chefkontorer.

Chefer og medarbejdere sidder mellem hinanden og har samme møbler. Under deres skriveborde er der hjul, så de kan trille nye steder hen hver dag.

Det arkitektoniske signal er, at medarbejdere og ledere er sideordnede og ligeværdige partnere. Man kan med andre ord ikke, se hvem der bestemmer over hvem i KL Huset, siger Christa Breum Amhøj.

"De fysiske rammer i huset har udvisket organisationens formelle struktur. Og de lokker og forfører medarbejderne til

konstant selv at skabe organisationen. At gå catwalk er således også et billede på, hvordan KL Huset paradoksalt nok muliggør en organisation, der konstant skabes, når medarbejderne overskrider og udfordrer det, vi traditionelt forbinder med en organisation".

FRA LEDELSE TIL SELVLEDELSE

På KL's gamle adresser - før flytningen i 2002 - var arkitekturen i højere grad med til at understøtte de pligtopfyldende medarbejdere, som gjorde, hvad de fik besked på. Dengang arbejdede medarbejderne typisk uforstyrret bag lukkede døre.

Flytningen til KL Huset betød indførelsen af en ny politik for human resource management, der betød, at medarbejderne i højere grad selv skulle skabe deres arbejdsopgaver.

Mens det tidligere var lederens ansvar at inkludere den enkelte medarbejder, er det i KL Huset den enkeltes ansvar at skabe organisationen og at inkludere sig selv i den. Det er med andre ord i højere grad blevet muligt at lede organisationen gennem selvledelse.

Ifølge Christa Breum Amhøj favoriserer det åbne kontorlandskab det, vi genkender som udadvendte og ekspressive medarbejdere, der er gode til at skabe relationer på tværs af virksomheden. Hvorimod såkaldte indadvendte medarbejdere, der for eksempel helst vil spise frokost ved deres skrivebord, sidde koncentreret ved deres computer eller arbejde hjemme, bliver aflæst som nogen, der ikke inkluderer sig selv.

Det er for eksempel ikke legitimt at lytte til radio i høretelefoner i længere tid. Det viser, at man har et 'indre selv', der ikke er lydihørt over for, at det skal blive ved med at skabe organisationen og at inkludere sig selv i den.

"Juristerne er de eneste, der i perioder kan tillade sig at koncentrere sig og have en indadvendt adfærd. Det kan signalere, at de arbejder hen mod en deadline, de selv har sat. Men de kan heller ikke tillade sig at være fraværende hele tiden, for så kommer det til at ligne, at de er for traditionelle og lydige, og at de gør modstand mod 'den selvskabte organisation'", fortæller Christa Breum Amhøj.

FØR OG EFTER GLASHUSET

KL FØR FLYTNINGEN

Små lukkede celler
Mørkt
Usynlig (ingen blikke)
Opdelt (os og dem)
Medarbejderen er usynlig
Viden er (objektiv) information
Det offentlige og private rum er adskilt
Manglende lyst og mulighed for fællesskab
Fysisk begrænsning

KL HUSET

Store åbne rum
Lyst
Synlig (konstant bevidsthed om de andres blikke)
Fælles (vi, KL'ere)
Medarbejderen er synlig
Viden er "organisk", den udvikler dig
Det offentlige og det private rum smelter mere og mere sammen
Lyst til fællesskab
Fysisk kontakt

ABSOLUT SYNLIGHED

I sin afhandling henviser hun til den franske idehistoriker Michel Foucaults analyse af Panoptikon – et fængsel fra det 18. århundrede. Det var indrettet, så fangevogterne fra et tårn i midten af bygningen hele tiden kunne se fangerne, og fangerne kunne på grund af modlys ikke selv se, hvornår de blev overvåget. Foucault viser, at den konstante bevidsthed om at blive overvåget betyder, at fangerne disciplinerer sig selv som den strengeste overvåger i forhold til de gældende normer.

Selv om medarbejderne også er synlige for hinanden i KL Huset, er der noget andet på spil. Her disciplinerer det åbne og transparente landskab ikke medarbejderne som føjelige og passive kroppe. Tværtimod er synligheden, de mobile møbler, stillerum og kaffeøer med til at skabe medarbejdere, der konstant søger at overskride deres egne og andres normer og præmisser for, hvordan man kan blive medlem af KL.

Spørgsmålet er, om medarbejderne reelt sidder og iagttager og lytter til hinanden hele tiden.

"I virkeligheden er det så raffineret, at det er nok, at man bare tror, at man bliver set og hørt. Det er ikke sikkert, at 10 mennesker kigger. Men visheden om, at det er muligt, gør, at medarbejderne opfører sig som nogle, der konstant skaber sig selv."

SMALLTALK ER OK

Christa Breum Amhøj har i forbindelse med projektet interviewet 12 medarbejdere og chefer i KL. Blandt andet en medarbejder, der pludselig oplevede, at hendes måde at arbejde – og koble af – på blev værdsat af ledelsen i det nye hovedsæde.

"Medarbejderen kunne godt lide at drikke kaffe og ryge smøger med kollegerne. Det var i den gamle organisation et tegn på, at man ikke lavede noget. Men efter flytningen fik hun lønforhøjelse på grund af sin evne til at smalltalke og skabe uformelle relationer. Det, der tidligere blev opfattet som modstand, var nu blevet til en del af præmissen for KL's organisation. Det vil sige, hvad der før kunne betegnes som modmagt, er nu blevet en ledelsesmulighed", siger Christa Breum Amhøj"

Selv om en flad struktur og uklare jobbeskrivelser lyder som opskriften på en arbejdsplads, der er komplet umulig at lede, er

arbejdsintensiteten i KL Huset høj. Fraværet af den autoritære kontorchef, der leder og fordeler arbejdet på distance, betyder nemlig ikke fravær af ledelse.

"KL Huset giver mulighed for en uhyre effektiv ledelsesform. Det åbne landskab, hvor alle kan se alle, ansporer den enkelte medarbejder til konstant at foregribe sin leders såvel som sine kollegaers forventninger" siger Christa Breum Amhøj.

DYBT VAND

KL udarbejdede på et tidspunkt en rapport om medarbejdernes trivsel. Den kom til at hedde "Ud på dybt vand", og det skal tages bogstaveligt. Medarbejderne fortalte, hvordan det forventedes, at de selv var i stand til at udfylde deres job. Måske er tiden inde til at skrive en bog, eller kontakte nogle kommuner angående et nyt koncept?

"MAN ØNSKER AT ØGE UDFOLDELSERMULIGHEDERNE FOR MEDARBEJDERNE"

Den frihed er også årsagen til, at mange vælger at arbejde i KL.

Mens der i huset er en forestilling om, at sekretærene har veldefinerede arbejdsopgaver, er der forventninger om, at konsulenterne og specialisterne (jurister og miljøteknikere m.m.) selv skaber initiativer. Og medarbejderne skal ikke forvente, at cheferne instruerer dem.

"I det åbne landskab kan medarbejderne ikke spørge deres leder om, hvordan en sag skal håndteres. Ligesom det ikke er muligt for lederen at give medarbejderen en reprimande. Begge dele vil blive aflæst som tegn på, at lederen og medarbejderne søger at påtage sig en formel og ensidig rolle i organisationen. Det betyder ikke, at den form for kommunikation ikke finder sted. Men det betyder, at man må finde nogle rum, hvor man ikke kan blive set og hørt", fortæller Christa Breum Amhøj. →

“DET ER IKKE SJOVT AT SIDDE I ET ÅBENT KONTORLANDSKAB OG VÆRE STRESSET”

GRÆNSER FOR FRIHED

Besøger man KL's hjemmeside, kan man læse, at hovedsædet er "indrettet med åbne storrums og projektområder, der gør det hurtigt og nemt at udveksle viden og skabe netværk. Flexibiliteten gør det hurtigere at samle den faglige viden og kompetence, der er brug for til opgaverne. Huset understøtter arbejdet i projekter, team og netværk, så disse arbejdsformer har gode fysiske rammer at fungere i."

Det er den officielle fremstilling af huset. Og den er ifølge Christa Breum Amhøj ikke forkert. Hun var selv ansat i KL Huset i tre år, mens hun skrev på sin afhandling, og det er et hus, hvor man næsten kan mærke energien, når man kommer ind ad døren, fortæller hun.

"KL Huset er en arbejdsplads, hvor man ønsker at øge udfoldelsesmulighederne for medarbejderne. Og det er rigtigt, at det er lykkedes at udglatte de formelle strukturer, så medarbejderne kan arbejde på tværs. Men det handler ikke kun om at skabe frie og ligeværdige medarbejdere ved nedbryde undertrykkende bureaukratiske strukturer. Åbne kontorlandskaber skaber også en ledelsesform – eller en magt om man vil – der muliggøres ved, at medarbejderne ansføres til at udfylde den tomme plads, hvor den formelle organisation tidligere var, og til at lede sig selv i forhold til disse lokale, selvskabte præmisser".

Hun ser en række ligheder mellem KL Huset og nye styringsteknologier, for eksempel elevplaner, læreplaner, mus-samtaler og reflekterende team.

"Det er styringsteknologier, hvor man gennem velmenende forandringstiltag søger at udvikle organisationer og skoler. Men de positive udviklingsperspektiver skygger nemt for, hvordan måderne at praktisere friheden på skaber styring. Når skoleelever skal skrive, hvilke forventninger de har til sig selv og deres egen læring i dialog med læreren, er det også en måde at styre på. Det åbner for nogle muligheder og lukker for andre. Men man oplever det ofte ikke som styring, fordi det udvisker lederens/lærerens og pædagogens magt. De forskellige styringsteknologier har med andre ord det til fælles, at de muliggør, at nogen kan

lede andre til at lede sig selv mod særlige mål", siger Christa Breum Amhøj.

ULEMPER VED FLEKSIBILITET

Der er heller ikke frit valg på alle hylder i KL Huset, når det handler om, hvordan medarbejderne leder sig selv. Her afstemmes medarbejdernes forventninger løbende i forhold til lederen og kollegerne. Og medarbejderen skal hele tiden finde en balance mellem at blive aflæst som en, der selv sætter præmisser for organisationen, og som en, der ikke sætter for autonome præmisser for medlemskab.

En konsekvens af, at styringen er blevet individualiseret, er stress. Fra ledelsens side bliver der talt om, at man ønsker at mindske stress ved, at medarbejderne kan tilrettelægge deres arbejde selv.

"Men flexibiliteten er også med til at øge stress, fordi der ikke findes klare grænser for, hvor meget man skal arbejde. Målsætningerne ændrer sig hele tiden, og dermed løber medarbejderne rundt som mus efter deres egen hale. Som selvledende medarbejder risikerer man jo ikke kun at skuffe sin chef, men også sig selv", siger Christa Breum Amhøj.

Oveni betyder de åbne kontormiljøer, at mange medarbejdere foretrækker at arbejde hjemme, når de ikke kan følge med.

"De sidder derhjemme og skjuler, at de er under pres. Det er ikke sjovt at sidde i et åbent kontorlandskab og være stresset," siger Christa Breum Amhøj.

Christa Breum Amhøj fortæller, at analysen af KL Huset har affødt nye forskningsspørgsmål. Når den enkelte medarbejder ikke længere ansføres til at adskille sin faglighed fra sin personlighed, er det eksempelvis interessant at spørge, hvordan konkrete mennesker så bruger det, vi genkender som følelser, til at skabe organisationen, og hvordan de navigerer i disse selvskabte emotionelle landskaber. Og at spørge, hvordan ledere kan styre dette virvar af følelser. I løbet af forsommeren 2008 forventer Christa Breum Amhøj, at der bliver etableret et forskningsprojekt om "Følelsernes Økonomi" i samråd med et konsortium af vidensintensive virksomheder. ■

Af Jakob Albrecht
asterisk@dpu.dk

CHRISTA BREUM AMHØJ



Christa Breum Amhøj, adjunkt ved Institut for Pædagogisk Psykologi ved DPU. Hun har blandt andet beskrevet Kommunernes Landsforenings flytning i tidsskriftet GRUS og i antologien "Magtballader – 14 fortællinger om magt, modstand og tilblivelse" (Koføed og Stauuæs 2008).

WWW | www.dpu.dk/om/cba