

KAPITTEL 14

Høyt spill om kontorløsninger i UH-sektoren

Trond Kongsvik og Oscar Amundsen

For en tid tilbake ble det fastsatt en arealnorm for statlige byggeprosjekter på 23 kvm. bruttoareal pr. ansatt (KMD 2015). Denne normen innebærer at det ikke er rom for at ansatte gjennomgående kan få enkontorer, slik mange har i dag (Bergstrøm 2017). Åpne kontorlandskap eller «aktivitetsbaserte kontorløsninger» kan dermed bli realiteten for mange. Med bakgrunn i at det skal bygges mye nytt i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) de nærmeste årene, har normen ført til en debatt om hvorvidt åpne kontorlandskap egner seg for vitenskapelig ansatte. Mange har ment at arbeidsoppgavene til vitenskapelig ansatte vanskelig lar seg forene med slike kontorløsninger. Oppgaver som lesing av forskningslitteratur og studenttekster, arbeid med fagfellevurderinger, veiledning og akademisk skriving vurderes

som særlig konsentrasjonskrevende – med den konsekvens at skjerming i form av enkontor er nødvendig.

Temaet har vært berørt tidligere. For eksempel publiserte *Adresseavisen* en sak allerede i 2010 med tittelen «Åpent landskap fungerer ikke» (Merakerås 2010). Hovedbudskapet i oppslaget var at produktiviteten går ned i åpne kontorlandskap på grunn av stress og støy, og at arbeidstakerne er mer produktive hvis de får sitte på enkontorer. I sakens anledning intervjuet journalisten førsteamanuensis Knut Inge Fostervold, som forsker på temaet ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo. Han oppsummerte resultatene av de siste årenes internasjonale forskning på kontorlandskap slik:

Det er unisont negativt. Det er vanskelig å finne positive effekter på trivsel, produktivitet eller økt samarbeid blant arbeidstakerne

Dette bildet kan ikke sies å ha endret seg på de omlag ti årene siden saken ble publisert, snarere har det blitt bekreftet. I artikkelen «Kontorlandskap – arbeidsmiljøfaglig veiledning» presenteres den til nå mest omfattende gjennomgangen av relevante fagfellevurderte vitenskapelige artikler¹ fra de siste 13 år (Bakke og Fostervold 2017). Forfatterne oppsummerer sine funn på følgende måte (ibid.: 3):

Resultater fra den vitenskapelige litteraturen viser at de [arbeidstakerne] i stor grad opplever dårligere arbeidsmiljø, mer stress og slitenhet, mindre produktivitet, dårligere helse og får økt sykefravær. Det er ikke vist at flekskontor kan oppfylle krav til arbeidsmiljø for kognitivt utfordrende og konsentrasjonskrevende arbeid med krav til korttidshukommelse.

Det er ikke ofte forskere er så tydelige som de er i spørsmålet om åpne kontorlandskap.² Selv arbeider vi som professorer ved et

norsk universitet, og vi har derfor også et personlig engasjement knyttet til dette temaet. Vi tenker definitivt at vår praksis hører hjemme under det som ovenfor blir kalt «kognitivt utfordrende og konsentrasjonskrevende arbeid». Vi må medgi at vi tror det kommer til å bli meget vanskelig, antakelig umulig, å få gjort jobben sin etter den standard vi mener er nødvendig, i et åpent kontorlandskap. I dette kapitlet er det imidlertid ikke vår egen eventuelle uro som er poenget.

Det er heller vår egen undring som er utgangspunktet: Til tross for de tydelige budskapene i forskningen, planlegges det altså en rekke statlige bygg i UH-sektoren med åpne kontorlandskap. Vi undrer oss over dette slående avviket mellom den entydige forskningen og statens praksis. Dette har gjort oss nysgjerrige på selve diskusjonen om åpne kontorlandskap. I dette kapitlet vil vi belyse følgende spørsmål:

1. Hva kan forklare promoteringen av åpne kontorlandskap til tross for at forskning og erfaring tilsier at dette er en dårlig løsning i UH-sektoren?
2. Sett på bakgrunn av de posisjonene som nå finnes når det gjelder åpne kontorlandskap, hvilke konsekvenser kan en bred innføring få når det gjelder omstillingsevne og endringsvilje i UH-sektoren?

Vi vil for det første søke svar gjennom å se på konseptet i lys av nyinstitusjonell teori, for deretter å gå nærmere inn på bakgrunnen for de to hovedposisjonene i diskusjonen. Avslutningsvis vil vi gå inn på forhold som kan skape «endringskynisme» (Amundsen og Kongsvik 2016) og hvorvidt gjennomføringen av prosessen så langt kan redusere endringsviljen generelt.

Åpne kontorlandskap som institusjonalisert oppskrift

Åpne kontorlandskap er ikke et nytt fenomen. På 1970-tallet ble løsningen en god del brukt, også i Norge. Argumentene for åpne kontorlandskap den gangen (som nå) handlet om at fleksibiliteten ville øke, dvs. at man lettere kunne tilpasse seg endringer i organisasjonsstruktur og -størrelse, at kommunikasjon og produktivitet ville bli bedre, og dessuten at kostnadene ville reduseres betydelig sammenlignet med tradisjonelle kontorløsninger (Hedge 1982; Brennan mfl., 2002). Fra 1980-tallet og utover gikk man bort fra åpne landskap, og cellekontor ble igjen dominerende i nye bygg, før man nå i de senere årene på nytt ser en økning i bruk av åpne landskap (Lund 2012) – og varianter av slike, som «aktivitetsbaserte arbeidsplasser».

Det er lett å få assosiasjoner til moter som kommer og går, når vi ser hvordan ideen om åpne kontorlandskap har bølget fram og tilbake i løpet av de siste 50 årene. I nyinstitusjonell teori har da også moter blitt brukt som metafor når man søker å forklare spredningen av det man kaller *organisasjonsoppskrifter*. Med dette menes oppskrifter for hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon (Røvik, 1998). Det klassiske nyinstitusjonelle argumentet er at slike oppskrifter blir populære ikke bare på grunn av at de gir bedre effektivitet og produktivitet, men like gjerne fordi de gir *legitimitet* fra aktører i omgivelsene (Meyer og Rowan 1977). Det å ta i bruk konsepter som «Lean Production», «målstyring» og kanskje også «aktivitetsbaserte arbeidsplasser», gjør at man kan framstå som moderne, fremtidsrettet og «framoverlent» overfor kunder, konkurrenter, politikere og befolkningen generelt. I et moteperspektiv kan slike oppskrifter spres gjennom «trendsettere», i form av konsulenter, medier og virksomheter med godt omdømme (Abrahamson 1991). De kan altså få stor

utbredelse i en viss periode, men så forsvinne og avløses av andre, mer «tidsriktige» ideer.

Som et supplement til motemetaforen i nyinstitusjonell teori har Røvik (2007, 2011) lansert en virusmetafor for organisasjonsoppskrifter, som også kan gi assosiasjoner og en annen forståelse for hva som skjer når organisasjoner møter en oppskrift som åpne kontorlandskap. Seks ulike aspekter ved virus er lansert som analogier for hvordan organisasjoner håndterer organisasjonsoppskrifter. Kortversjonen er som følger: 1) *Smitte* viser til at virus innlemmes i en vert gjennom et aktivt samspill mellom viruset og en vertscelle. Den organisatoriske analogien er de beslutningsprosessene som foregår når en oppskrift som åpne kontorlandskap innføres, og de forhandlingene og de strategiske vurderingene som gjøres i den forbindelse. Når det gjelder UH-sektoren, har i prinsippet ledelsen ved institusjonene fått presentert en arealnorm på 23 kvm pr. ansatt som en gitt rammebetingelse som man må forholde seg til for å få finansiert nye bygg. 2) *Immunitet* kan imidlertid innebære at verten unngår å bli smittet, gjennom at forsvarsmekanismer blir aktivert og isolerer eller dreper viruset. Relatert til innføringen av åpne kontorlandskap ved et universitet, kan ledelsen i teorien fungere som et «ytre forsvar» som avviser oppskriften i utgangspunktet, eller at ansatte gjennom sine kanaler argumenterer og kjemper mot innføringen. I praksis har vi vel sett at det ytre forsvaret så langt bare har blitt aktivert i begrenset grad, mens motstanden fra de ansatte («det indre forsvaret») har vært til dels betydelig. 3) *Replikasjon* innebærer at virus kan kopiere seg selv etter å ha kommet inn i en vertscelle. For en organisasjon vil det innebære at en oppskrift adopteres fullt ut og gjennomføres i alle deler av virksomheten når den først har blitt besluttet innført. Pålegg fra et departement eller en statlig etat, eksempelvis i form av en arealnorm, som vi har sett i vår sammenheng, vil være en driver i denne sammenhengen. 4) *Inkubasjon* innebærer at det kan gå

noe tid fra man blir smittet, til man får symptomer. En oppskrift som åpne kontorlandskap kan for eksempel ha blitt besluttet innført, men får ikke praktiske utslag før man bygger nytt eller bygger om eksisterende lokaler. 5) *Mutasjon* innebærer at virus kan endres genetisk på en slik måte at de blir bedre tilpasset omgivelsene og dermed blir bedre i stand til å overleve. Vi kan tenke oss at en oppskrift som åpne kontorlandskap også tilpasses konteksten den skal inn i. De løsningene som lanseres i dag, er også annerledes «pakket» enn dem vi så på 70-tallet. Transformasjonen til «aktivitetsbaserte arbeidsplasser» kan f.eks. betraktes som en «mutasjon» som er tilpasset ny teknologi og nye arbeidsmåter. 6) Noen virustyper kan gå i *dvale*, dvs. bli inaktivert og skjult for immunforsvaret over kortere eller lengre perioder, for så å bli reaktivert eksempelvis når immunforsvaret svekkes. Åpne kontorlandskap som idé har som nevnt hatt en bølgebevegelse, med en forholdvis lang inaktiv periode fra 1980-tallet og fram til for relativt kort tid siden.

Motemetaforen gir noen assosiasjoner til hvordan en oppskrift som åpne kontorlandskap blir spredd til forskjellige typer virksomheter. En viss praksis som fungerer godt i én sammenheng, oversettes til en generell oppskrift eller idé som antas å kunne fungere like godt tilnærmet overalt. Oppskriften blir med andre ord *dekontekstualisert* (Røvik 2007). Tanken om at åpne kontorlandskap kan fungere like godt i universitetssektoren som på arkitektkontorer eller i børs- og meglermiljø, er et eksempel på det. Vi kan i noen sammenhenger snakke om en industri for oversetting av ideer (ibid.: 266), der ulike nettverk og kommersielle aktører promoterer «beste praksiser», som markedsføres som om de har en generell verdi. Det er for eksempel hevdet (jf. Hellesund 2018) at KMD i arbeidet med å fastsette normen «... ikke benyttet seg av kompetansen til Arbeidstilsynet eller Universitetet i Oslo, men i stedet lyttet til arkitektkontor, konsulentselskaper og egne krefter» (sistnevnte bl.a. representert ved Statsbygg).

Virusmetaforen kan gi en forståelse for hva som kan skje når slike generelle oppskrifter skal implementeres i en konkret sammenheng, altså *kontekstualiseres* i en gitt type virksomhet. Som debatten om åpne kontorlandskap har vist, kan dette medføre friksjon og motstand og argumenter om at oppskriften slett ikke passer til virksomheten.

Både mote- og virusmetaforen illustrerer et viktig poeng, nemlig at det ikke nødvendigvis er behovene til en virksomhet eller ønsket om forbedring i arbeidsmåter som er bestemmende for hvilke organisasjonsoppskrifter som blir tatt i bruk. De institusjonelle omgivelsene vil gjerne være vel så viktige, dvs. mer eller mindre «vedtatte forståelser» for hva som er riktige organiseringsmåter, og som blir betraktet som legitime – til tross for at kjernevirksomheten blir skadelidende.

En forklaring på promoteringen av åpne kontorlandskap til tross for dokumentasjonen på at det vil være en dårlig løsning, kan altså være at andre mulige gevinster trumfer hensynet til de ansatte, og dermed gir arealnormen legitimitet. Eksempelvis ser vi at miljøhensyn er sentralt for Statsbygg. I Statsbyggs gjeldende miljøstrategi (Statsbygg 2014) understrekes det at man skal være en rollemodell for resten av næringen i den forbindelsen. For alle aktivitetene som Statsbygg utfører, er målsettingen å «Redusere ressursbruk og unngå helse- og miljøskadelige stoffer.» Som byggherre konkretiserer Statsbygg dette slik: «a) Kunden skal tilbys og anbefales konkrete tiltak som gjør bygget så arealeffektivt som mulig. b) Statsbygg skal anbefale og synliggjøre hvordan generalitet og fleksibilitet kan hensyntas i løsninger med formål å enkelt kunne tilpasse bygg til endrede behov i fremtiden.» (ibid.: 5). Videre vet vi at både miljø- og ressursargumentet står sterkt politisk. At den bidrar til FN's klimamålsettinger og begrenser offentlige utgifter, kan skape legitimitet for normen blant alle partier i det norske politiske landskapet.

Miljø- og ressurs hensyn ser altså ut til å være et viktig grunnlag for arealnormen. Mulige fremtidige omkostninger i form av dårligere arbeidsmiljø og kvalitet på forskning og undervisning blir vanskelig å tallfeste konkret og taper lett i den overordnede vurderingen.

I det videre vil vi belyse to grunnleggende posisjoner i debatten om innføring av nye kontorløsninger i staten. Disse kan i hovedsak knyttes til henholdsvis «ledelsen i Statsbygg» på en ene siden, og «vitenskapelig ansatte i universitetssektoren» på den andre.

De to posisjonene

Posisjonene i diskusjonen om kontorløsninger i UH-sektoren kan i grove trekk framstilles slik:

- Posisjon A («Tilhengerne»): Ønske om mer arealeffektive, nye statlige bygg og «aktivitetsbaserte arbeidsplasser»
- Posisjon B («Motstanderne»): Konsekvensen av posisjon A er at det blir vanskelig eller umulig å utføre sentrale arbeidsoppgaver

Initiativet ligger altså i posisjon A, mens posisjon B er en respons på dette initiativet. Slik sett kan man si at posisjon A ønsker endring, mens posisjon B er konservativ, dvs. ønsker bevaring. For enkelthets skyld bruker vi «Tilhengerne» og «Motstanderne» (av nye kontorløsninger) som betegnelser på de to posisjonene.

De rasjonelle argumentene som underbygger posisjon A, dreier seg om å redusere arealbruken i UH-sektoren (som del av staten) for slik å redusere byggekostnader og energibruk. De som

befinner seg i posisjon B, betviler ikke disse argumentene. Lavere energibruk som en langsiktig strategi mot klimaendringer (med lavere byggekostnad som en slags bonus) er det få som er uenige i.

Snur vi perspektivet, ser vi imidlertid at argumentene som underbygger Motstandernes posisjon (B), trekkes sterkt i tvil av Tilhengerne (som altså innehar posisjon A). Slik sett er relasjonen mellom de to posisjonene asymmetrisk. Som vi så innledningsvis, finnes det en rekke rasjonelle argumenter (presentert gjennom forskning) som støtter posisjon B. Dette ser imidlertid ikke ut til å påvirke de som innehar posisjon A, noe som kanskje kan minne om en slags «immunitet». Hvordan argumenterer man så mot den overveldende forskningen som støtter Motstanderne i posisjon B? Den viktigste aktøren i posisjon A er Statsbygg, supplert med noen stemmer fra utredere og departementshold. Vi skal se nærmere på uttalelser om saken fra de to posisjonene.

Det har kommet mange uttalelser fra «Motstanderne» i media de senere årene, etter at vitenskapelig ansatte i UH-sektoren har oppfattet det som er i ferd med å skje.³ Det er ikke rom for mange eksempler i denne teksten, men noen utsagn kan illustrere hoderistingen og den stigende uroen i sektoren:

Professor: «Jeg kjenner ingen som trives i åpne kontorlandskap» (Torvund, 2018).

Høyskolelektor: «Jeg er nokså skeptisk [...] ikke minst med tanke på skriving. Det blir vanskelig, rett og slett» (Vidnes, 2017).

Førsteamanuensis: «Jeg mister nattesøvnen av dette» (Vidnes, 2017).

Professor: «Eg skrik – høgt – når eg ser at eg står i fare for å få reduserte tilhøve til å gjera ein framifrå innsats» (Lundheim, 2018).

Dette er en sterk respons fra en yrkesgruppe (her representert ved enkeltpersoner) som med en viss rett kan karakteriseres som «sindige» (Hessen 2018). Økt bruk av hjemmekontor trekkes fram av enkelte medarbeidere som en mulighet til å avhjelpe mangelen på ro og konsentrasjon i åpne kontorløsninger. Det var bl.a. dette som skjedde i det nye Niagara-bygget ved Høgskolen i Malmø. Bygningen, som var ferdig i 2015, hadde et aktivitetsbasert konsept.⁴ Etter to år med misfornøyde ansatte bygges det nå om slik at det blir mindre åpent (Njåstad og Bergstrøm 2017). Når disse eksemplene kombineres med forskningen på området (nevnt innledningsvis), framstår motstanden mot ny arbeidsplassutforming i staten som massiv. Hvordan møtes så dette?

Som nevnt er Statsbygg den sentrale aktøren i spørsmålet om nye kontorløsninger i UH-sektoren. Lederen for Statsbygg beskriver deres rolle slik: «En av de viktigste oppgavene Statsbygg har, er å gi råd når staten har behov for nye lokaler» (Nikolaisen 2018). Det er derfor av interesse å se nærmere på hva de sier om den aktuelle saken. Ut fra Statsbyggs strategiske mål ser vi raskt at det legges betydning vekt på effektiv ressursbruk og klimaansvar – naturlig nok.⁵ Dette kan betraktes som grunnleggende rammefaktorer omkring spørsmålet om nye kontorløsninger. Det er liten diskusjon om at disse hensynene taler til fordel for nye kontorløsninger. Motstanderne trekker da heller ikke i tvil at dette er legitime og relevante moment. Motstanderne er derimot opptatt av at de *arbeidsforhold* staten vil tilby gjennom nye kontorløsninger, vil gjøre det vanskelig å utføre arbeidsoppgavene. Kjernen synes å ligge i det forhold at statens norm for nybygg (23 kvm pr. ansatt) ikke er tilstrekkelig til at man kan tilby faglig ansatte cellekontorer.⁶ Statsbygg selv sier eksplisitt at de har gjort sine vurderinger i saken (Aschim 2018):

Statsbygg vurderer normen [arealnormen på 23 kvm] i all hovedsak som tilstrekkelig for å kunne gi ulike virksomheter gode og tilpassende løsninger.⁷

Med den omfattende motstanden som har kommet både gjennom forskning og stemmer fra praksisfeltet, er det grunn til å sette spørsmålsteget ved hvordan Statsbygg har utøvd sin rolle som statens rådgiver i saken. At politiske myndigheter ønsker effektiv arealbruk og et lavt klimaavtrykk, også i UH-sektoren, bør ikke overraske noen. At deres viktigste rådgiver ikke lytter til tilgjengelig forskning og de arbeidstakerne som skal utføre sitt arbeid innenfor normen, er langt mer betenkelig. Statsbyggs *intensjoner* forteller på den annen side at de er opptatt av brukernes behov (Nikolaisen 2018):

God gjennomføring av et kontorkonsept handler om å forstå brukernes reelle behov slik at de kan utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte⁸

Hvor var denne erkjennelsen da staten utarbeidet sin arealnorm? Eller vet Statsbygg noe om behovene til faglig ansatte i UH-sektoren som disse ikke kjenner til selv? Og som heller ikke forskingen på området har maktet å fange opp? Dette framstår mildt sagt underlig, og dessuten svært arrogant med tanke på hvilke kontorløsninger Statsbygg argumenterer for. Kan vi finne svar dersom vi ser *hvordan* Statsbygg argumenterer for de nye kontorløsningene? I følgende utsagn fra Statsbyggs ledelse, hentet fra deres egenproduserte publikasjoner, ser vi at «fremtiden» stadig dukker opp som et selvstendig argument for de nye løsningene:

Mange spørsmål må besvares før vår kunde bestemmer seg for hva som er den beste løsningen for dem. I dette arbeidet er det opplagt nyttig at virksomheten trekker veksler på sine medarbeideres kompetanse og innspill. Samtidig stilles det krav til ledelsen som skal manøvrere virksomheten inn i fremtidens arbeidsplass. (Nikolaisen 2018).

Det er smart å vurdere hva som er hensiktsmessige kontorløsninger for oppgavene som skal løses i fremtiden. (Nikolaisen 2018).

Det er viktig å ha med seg at fremtiden vil bringe nye teknologiske muligheter, nye arbeidsmetoder og dermed også krav til fleksibilitet. Når et moderne bygg skal reises, må det tenkes nytt, fremtidsrettet og hensiktsmessig – det er for fremtiden vi bygger. (Aschim 2017).

Det kan her virke som Statsbygg vet noe om fremtiden som ikke er kjent for de som er eksperter på forskning, undervisning og formidling i UH-sektoren (gjennom at de faktisk utøver disse kjerneoppgavene). Statsbygg vet selvsagt (minst) like lite om fremtiden for de som jobber i UH-sektoren, som de som jobber i sektoren selv. Dette gir dermed liten mening. Derimot kan påstander om fremtid fortolkes som et forsøk på å styre utviklingen i en aktørs ønskede retning. Hultquist (2004: 168) snakker om «fremtiden» som en form for styringsteknologi:

[Fremtid] er afgjort ikke et tidsbegreb, det er snarere en teknologi til styring af sandsynlighed i en verden, der er forestillet og konstrueret som stadig mere åben og indeterminert.

Han peker på at en slik bruk av «fremtid» som argument gjør det mulig å «konstruere praksiser og mennesker på måder, som impliserer den logik og de forestillinger, der rummes i aktuelle visioner om fremtiden.» (ibid.: 165).

Poenget er at Statsbyggs antydninger om at de vet noe om en fremtid ingen av oss kjenner, framstår som et forsøk på å realisere en norm de selv har vært rådgiver for. Det burde være åpenbart at «fremtiden» ikke er en selvstendig aktør som noen utvalgte personer kjenner, men at vi skaper fremtiden gjennom det vi gjør i dag.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser og endringskynisme

Gjennom ulike prosjekter har vi tidligere studert endringsprosesser i store organisasjoner. Et hovedanliggende for denne forskningen har vært hvordan store endringsprosjekter kan oppfattes av «menige» ansatte og hvilke konsekvenser slike oppfatninger kan ha. I den forbindelse har vi utviklet begrepet «endringskynisme» (Amundsen og Kongsvik 2016), som er en tilstand som gjenspeiler at endringsprosjekter er svakt forankret. Endringskynisme konkretiseres gjennom en klynge av oppfatninger som vi ser går igjen, og som deles av mange i ulike typer virksomheter. Disse oppfatningene kan på overskriftsnivå beskrives slik:

1. «Endring for endringens skyld» handler om en oppfatning om at endring gjennomføres uten særlig annen hensikt enn et ønske om å gjøre noe nytt i seg selv.
2. «Resirkulering av ideer» beskriver en oppfatning om at det finnes et gjentakende mønster, der det skiftes mellom et begrenset antall endringsløsninger.
3. «Praksisfjerne løsninger» omhandler en oppfatning om at nye løsninger utarbeides av aktører som har begrenset innsikt i hvordan arbeidet faktisk utføres, og at de nye løsningene dermed ikke passer til oppgavene man har.
4. «Manglende synliggjøring av resultater» gjenspeiler en oppfatning om at tidligere gjennomførte endringer ikke evalueres, og at man ikke evner å lære av det som allerede er gjennomført, før man går i gang med nye endringsprosjekter.

5. «Pseudomedvirkning» beskriver oppfatningen om at medvirkningen ikke er reell, blant annet gjennom at planen vurderes som å ha vært lagt på forhånd, eller at de ansatte kommer for seint inn i endringsprosessen, når «alle kortene er lagt».

Denne klyngen av oppfatninger kan også være et utgangspunkt for noen prinsipper for hvordan ledelsen kan *forankre* endringsprosesser, da gjennom å invertere meningsinnholdet i de fem punktene over (ibid.: 130). Dette er framstilt i tabellen under:

	Endringskynisme – implisitte oppfatninger	Prinsipper for forankring av endringsprosesser
1	Endring for endringens skyld	Endringer som svarer til opplevde behov
2	Resirkulering av ideer	Prøving mot endringshistorien
3	Praksisfjerne løsninger	Løsninger som bygger på praktisk kunnskap
4	Manglende synliggjøring av resultater	Endringsprosesser som evalueres
5	Pseudomedvirkning	Endringsprosesser med reell medvirkning

Tabell 1: Endringskynisme og forankret endring

Sett i lys av dette framstår innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplasser som svakt forankret. Debatten viser tydelig at aktivitetsbaserte arbeidsplasser ikke er noe som svarer til opplevde behov blant ansatte, og heller ikke representerer en løsning som bygger på praktisk kunnskap om arbeidet som gjøres, sett fra ansattes perspektiv. Aktivitetsbaserte arbeidsplasser søkes innført «top down». De kritiske røstene blant de ansatte hevder at kjerneoppgaver som veiledning og akademisk skriving, som

krever konsentrasjon, vil bli skadelidende. I tillegg hevdes det at aktivitetsbaserte arbeidsplasser vil minske tilgjengeligheten for studenter og gjøre behandling av konfidensiell informasjon vanskeligere.

Mulighetene for medvirkning har også vært et tema. Hovedverneombudene ved ti norske universiteter sendte i oktober 2018 en bekymringsmelding til KMD som omhandlet mulighetene for medvirkning i arbeidsplassutformingen i universitetssektoren. Svaret fra ekspedisjonssjef Knut Børve var at «Det er institusjonene selv som har ansvaret for medvirkning i byggeprosjektene [...]. KD forutsetter at institusjonene tar dette ansvaret på alvor.» (Bjørgan 2018). Med andre ord gis det ikke mulighet til å påvirke selve arealnormen, men ballen spilles i stedet over til ledelsen ved universitetene, som da skal ivareta medvirkning innenfor de gitte arealnormene.

Noen konsekvenser av endringskyniske innstillinger kan være at lojaliteten («commitment») til virksomheten svekkes, at motivasjonen for endringsarbeid reduseres generelt («readiness for change»), og også at innovasjonsevnen kan bli skadelidende (Amundsen og Kongsvik 2016). Dersom de ansatte i UH-sektoren får bekreftet sine negative forventninger til aktivitetsbaserte arbeidsplasser, kan vi på bakgrunn av dette se for oss at innføringen kan redusere omstillingsevnen og endringsviljen i denne sektoren. Dette vil i tilfelle være skadelig også på lengre sikt, i og med at vi må forvente andre store endringsbehov framover, f.eks. når det gjelder å utvikle kunnskap på nye områder.

Konklusjon

I løpet av de nærmeste ti årene skal det realiseres mange nybygg i UH-sektoren, blant annet gjennom en stor utbygging ved NTNU, der HumSam-miljøene skal flyttes fra Dragvoll

til Gløshaugen-området. Det gjenstår å se i hvilken grad ideen om åpne eller «aktivitetsbaserte» kontorarealer blir realisert i nybygg, men arealnormen ser ut til å ligge fast, og Statsbygg har blitt dens sentrale forvalter.

Det er for øvrig noe underlig ved Statsbyggs rolle og aktivitet i denne saken. Vi snakker her om en organisasjon med høy kompetanse på sine felt, og som dessuten i teorien holder fram brukernes behov som grunnleggende i sitt virke (jf. ovenfor). I praksis framstår Statsbygg derimot som en forkjemper for realisering av en arealnorm (som de selv har gitt politikerne råd om), hvis konsekvens er at det kan bli umulig å ivareta helt grunnleggende behov hos kjernearbeidsgruppen i UH-sektoren. Kanskje kan Alvesson og Spicer (2018) begreper om moderne organisasjoner og arbeidsliv hjelpe oss til å forstå dette? De forsøker nettopp å forstå «varför smarta personer faller för dumma idèer», samt belyse det de mener er en tendens til «att minska sin tankebredd och endast fokusera på de smala, tekniska aspekterna av sitt jobb» (ibid.: 20). Et av eksemplene de bruker i sin bok om fenomenet, er det som skjedde før finanskrisen i 2008: Da utviklet mange høykompetente personer innen bank og finans nye og (isolert sett) stadig smartere produkter – som uavvendelig medførte en større krise for en rekke samfunn. Ingen fortolket sine handlinger i et bredere samfunnsperspektiv, og ingen stoppet opp og stilte de grunnleggende spørsmålene om realitetene som lå til grunn for produktene. Alvesson og Spicer utdyper de generelle trekkene ved fenomenet slik (ibid.: 20):

När människor drabbats av funktionall dumhet fortsätter de att vara fullt kapabla att utföra sitt arbete, men de slutar ställa undersökande frågor om sina arbetsuppgifter. I stället för ett noggrant reflekterande blir de fixerade vid det ytliga. I stället för att ställa frågor börjar de lyda ordrer. I stället för att tänka på konsekvenser fokuserar de på teknikerna för att få saker gjorda. Och

de som ska göras är ofta att skapa det rätta inntrycket. De som trälar under den funktionella dumhetens ok är experter på att göra saker som ser bra ut.

Og kanskje er det ikke bare Statsbyggs rolle som kan fortolkes i lys av dette. Den siste tilføyelsen i ovenstående forklaring om å gjøre *saker som ser bra ut*, kan gi en pekepinn på hvorfor ingen arkitekter (som også skulle være opptatt av sine brukere) støtter behovet for enkontor blant ansatte i UH-sektoren: Det blir mindre «spennende» løsninger i de byggene de skal tegne, og det ser ikke bra ut rent estetisk. Arkitekter jobber gjerne i åpne løsninger selv, noe som sikkert kan være hensiktsmessig med tanke på arbeidsoppgavene. Som profesjon bør man imidlertid evne å se utover egne erfaringer og i større grad ta inn over seg kjerneprinsippet i god utforming, nemlig brukernes behov.

Vi har nå lansert noen mulige forklaringer på hvorfor ideen om åpne kontorlandskap i UH-sektoren ikke svekkes selv om det meste av kjent kunnskap tilsier at det passer dårlig til akademisk arbeid. Det kan blant annet handle om at ønsket om «politisk legitimitet» trumfer de ansattes behov for arbeidsplasser tilpasset deres arbeidsoppgaver. Løsninger som tar tydelige miljøhensyn, og som er ressurseffektive, vil være legitime i store deler av det politiske spekteret. Løsninger som ikke tar disse hensynene, vil derimot kunne bli sett på som illegitime.

Statsbygg har en tydelig intensjon om at medvirkning skal være et viktig prinsipp når det gjelder valg av løsninger. Denne intensjonen har imidlertid vært fraværende når det gjelder fastsetting av selve normen, som i praksis får svært stor innvirkning på arbeidsforholdene. De som anser medvirkning i slike prosesser som «garnityr» og noe som aktualiseres når «alle kortene er lagt», får dermed sine antakelser bekreftet.

Sett i lys av begrepet «endringsskynisme» framstår ideen om åpne kontorlandskap som svakt forankret. Ideen svarer *ikke* til

ansattes reelle behov, bygger *ikke* på inngående innsikt i arbeidet som gjøres i UH-sektoren, og står i *motsetning* til forskningen på kontorløsninger. (Vi snakker her om forskning som er uavhengig og fagfellevurdert – og der forskerne ikke er knyttet til konsulent- eller arkitektfirma som har økonomisk interesse i utbredelse og realisering av visse typer arbeidsplasskonsepter.)⁹ Medvirkningen har så langt vært klart mangelfull, noe som vil påvirke lojalitet og motivasjon for endringsarbeid negativt. Det er grunn til å spørre: Vil det være like attraktivt å jobbe i UH-sektoren i 2030?

Noter

- 1 I vår tid, som har avfødt begreper som «alternative fakta» og «falske nyheter», har vi ingen annen gullstandard enn «fagfelle-vurderte vitenskapelige artikler».
- 2 Dog kan vi finne en parallell i senere års forskning knyttet til menneskeskapte klimaendringer.
- 3 Dette er ikke en gruppe som har tradisjon for å aksjonere, snarere tvert imot. Dag O. Hessen (2018: 5) sier det slik: «Det skal mye til for å få travle, men sindige forskere ut i gatene».
- 4 Bygget ble for øvrig karakterisert som bl.a. «Uppkäftigt utvändig. Sakralt invändig» da det ett år etter innflytting ble kåret til årets bygg av byggebransjen i Sverige. (www.aretsbygge.nu/nominerade/niagara-malmo-hogskola/).
- 5 <https://www.statsbygg.no/Om-Statsbygg/Mal-og-strategi/Strategiske-mal/>.
- 6 Det er fristende å bemerke at de språklige konnotasjonene ikke er på motstandernes side. Den som ønsker nye kontorløsninger, har ord som «aktiv», «fleksibel», «åpen» og ikke minst «nye» på sin side, mens motstanderne har ord som «celle» (fengsel), «ro» og «konsentrasjon». Det har vært noen spede forsøk på å erstatte «cellekontor» med «enekontor» for å bedre situasjonen i sistnevnte leir. Frivillig isolasjon og alenegang er tross alt *noe* bedre enn å sitte i fengsel.
- 7 Hege N. Aschim er kommunikasjonsdirektør i Statsbygg.
- 8 Harald V. Nikolaisen er administrerende direktør i Statsbygg.
- 9 Se Bakke (2019) for den ferskeste gjennomgangen av forskning på området.

Referanser

- Abrahamson, E. (1991) 'Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations', *Academy of Management Review*, 16 (3): 586–612.
- Alvesson, M. og Spicer, A. (2018) *Dumbhetsparadoxen. Den funktionella dumbhetens fördelar och fallgropar*. Stockholm: Fri tanke förlag.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aschim, H.N. (2017) 'Statsbygg samarbeider med institusjonen om kontorløsninger', *Forskerforum*, <https://www.forskerforum.no/statsbygg-samarbeider-med-institusjonen-om-kontorlosninger/>
- Aschim, H.N. (2018) 'Vi skal utvikle gode kontorløsninger', *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2018/05/28/Vi-skal-utvikle-gode-kontorl%C3%B8sninger-18364785.ece>.
- Bakke, J.V. (2019) 'Statsbyggs og Purenets nye veileder om kontorarbeidsplasser', *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2019/10/09/Statsbyggs-og-Purenets-nye-veileder-om-kontorarbeidsplasser-20127973.ece>.
- Bakke, J.V. og Fostervold, K.I. (2017) 'Kontorlandskap – arbeidsmiljøfaglig veiledning', *Helserådet. Nytt om samfunnsmedisin og folkehelsearbeid*, no.16/17.
- Bergstrøm, I. (2017) 'Overlegen leste all forskning om åpne landskap. Han fant bare helseskader og produktivitetstap.' *På høyden*, <https://pahoyden.no/opne-kontorlandskap/overlegen-leste-all-forskning-om-apne-landskap-han-fant-bare-helseskader-og-produktivitetstap/376095>.
- Bjørgan, E.H. (2018) 'Kunnskapsdepartementet: Vi forutsetter at institusjonene tar ansvaret for medvirkning på alvor.', *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/politikk/2018/11/05/Vi-forutsetter-at-institusjonene-tar-ansvaret-for-medvirkning-p%C3%A5-alvor-18364470.ece>.
- Brennan, A., Chung, J.S., Kline, T. (2002) 'Traditional versus open office design: A longitudinal field study.' *Environment and Behavior*, 34 (3): 279–299.
- Hedge, A. (1982) 'The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment.' *Environment and Behavior*, 14 (5), 519–542.

- Hellesund, D. (2018) 'Slik ble en arealnorm uten forankring i forskning norsk standard', *På Høyden*, <http://paahoyden.no/2018/09/slik-ble-en-arealnorm-uten-forankring-i-forskning-norsk-standard>.
- Hessen, D.O. (2018) *Sannhet til salgs. Et forsvar for den frie forskningen*. Oslo: Res publica.
- Hultquist, K. (2004) 'Fremtiden som styringsteknologi og det pædagogiske subjekt som konstruktion', i Kvale, S., Hultqvist, K., Krejsler, J., Saugstad, T. og Halkier, L. (red) *Pædagogikken og kampen om individet: kritisk pædagogik, ny inderlighed og selvets teknikker*. København: Hans Reitzels Forlag.
- KMD (2015) *Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg*. Rundskriv. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Lund, J.F. (2012) *Jobbtilfredshet i det åpne kontorlandskap: Hvordan påvirker åpne kontorlandskap grad av jobbtilfredshet hos arbeidstakeren?* NTNU: Institutt for psykologi.
- Lundheim, L. (2018) 'Om endring og endringsvilje', *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2018/03/15/Om-endring-og-endringsvilje-18365038.ece>.
- Merakerås, G.K. (2010) 'Åpent landskap fungerer ikke', *Adresseavisen*, <https://www.adressa.no/nyheter/article1549766.ece>.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) 'Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony.' *The American Journal of Sociology*, 83 (2): 340–363.
- Nikolaisen, H. (2018) 'Fremtidens kontorløsninger lages nå.' *Forskerforum*, <https://www.forskerforum.no/fremtidens-kontorlosninger-lages-na/>.
- Njåstad, M. og Bergstrøm, I. (2017) 'Malmø-ledelsen gjør retrett om åpne landskap og clean desk', *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/campus/2017/10/03/Malm%C3%B8-ledelsen-gj%C3%B8r-retrett-om-%C3%A5pent-landskap-og-clean-desk-18365640.ece> (09.10.17).
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011) 'From fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' *Handling of Management Ideas.*, *Organization Studies*, 32 (5): 631–653.

- Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsforskningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statsbygg (2014) *Miljøstrategi 2015–2018*. Oslo: Statsbygg.
- Torvund, O.T. (2018) 'Jeg kjenner ingen som trives i åpne kontorlandskap', *Forskerforum*, <https://www.forskerforum.no/gar-av-for-tiden-om-jeg-bli-dyttet-inn-i-apent-landskap/>.
- Vidnes, A.K. (2017) 'Jeg er nokså skeptisk til åpent kontorlandskap', *Forskerforum*, <https://www.forskerforum.no/apent-kontorlandskap-cellekontor-vestlandet-aktivitetsbaserte-arbeidsplasser-free-seating-clean-desk-universitet/>.