



#20 DECEMBER 2013

# FM Update

Dansk Facilities Management netværk



TEMA: UDVIKLINGSTENDENSER OG TRENDS

# ADFÆRDSARKITEKTUR

## ELLER HVORDAN EN NYHEDSREDAKTION BRUGTE RUMMET TIL AT HÆVE SIN PERFORMANCE

Hvis arbejdsrummet var et værktøj i videnindustrien, hvad ville så være dets udviklingshistorie? Hvordan havde man – over tid – udviklet dets performance eller return of investment for den sags skyld? Det ville nok ikke være historien om et håndbors udvikling til powertool på lithiumbatteri. Men hvorfor egentlig ikke? Det byggede miljø har ikke oplevet en udvikling som eksempelvis informationsteknologien og den digitale brugeroplevelse, der så effektivt har koblet sig ind i- og lægger beslag – på menneskets natur.



Af CASPER HOLM  
Strategisk Design Analytiker  
Régime

Det byggede rum er tæt på 99% af det moderne menneskes virkelighed og det oprindelige liv i naturen er noget stadig mere perifært. Dette forhold bliver mere og mere interessant efterhånden, som vi kan dokumentere omgivelsernes effekt på mennesker og hvordan det har korrelation med trusler mod det urbane arbejdsliv: stress, depression, distraktion og innovationsunderskud.

### RUMEFFEKT DER KAN MÅLES

En af de mulige grunde til at arbejdsrummet endnu ikke har revolutioneret videnindustrien kunne være, at de store fremskridt videnskaben har nået – i forståelsen af menneskets præmis ikke trænger igennem til arkitekturen og dens udøvere? Jeg tør godt påstå, at arkitekter ikke ved nok om menneskets behov og udfordringer, og at standen sandsynligvis må acceptere at specialister i fremtiden vil komme til at dominere tilrettelæggelsen af det indre af deres bygninger.

Så hvilket paradigme udfordrer den måde vi bør tænke rum og hvordan adskiller det sig fra et arkitektonisk skabelsesideal?

I et specifikt projekt havde vi et ønske om at dokumentere rummets effekt som part i en iterativ udviklingsproces. I projektet udførte vi målinger på arbejdspladsen for medarbejderne på Radio24syv. Målingerne foregik i foråret 2012, efter vi havde ombygget et antal arbejdsrum ud fra Adfærdsarkitektoniske ambitioner. Resultaterne af målingerne viste, at organisationens problemstillinger var blevet åbenbare og med til at adressere at et fokuseret arbejdsrumdesign kunne forbedre forholdene omkring f.eks. stress.

Før ombygningen udtrykte 50% af de adspurgte medarbejdere på Radio24syv, at de oplevede at være forbigående eller noget påvirkede af stress. Efter ombygningen oplevede 33% at stressgraden var blevet lavere eller meget lavere i det nye rumdesign. Effekten blev endnu mere håndgribelig når 43% oplevede deres

produktivitet stige og 45% mente at de nye omgivelser havde høj- eller meget høj grad af betydning for samarbejdet. Netop den type informationer kan bruges til at tune designløsninger, der er specifikt rettede mod at afhjælpe f.eks. stress, støj og distraktion, samt at understøtte vidensdeling og sammenhængskraft.

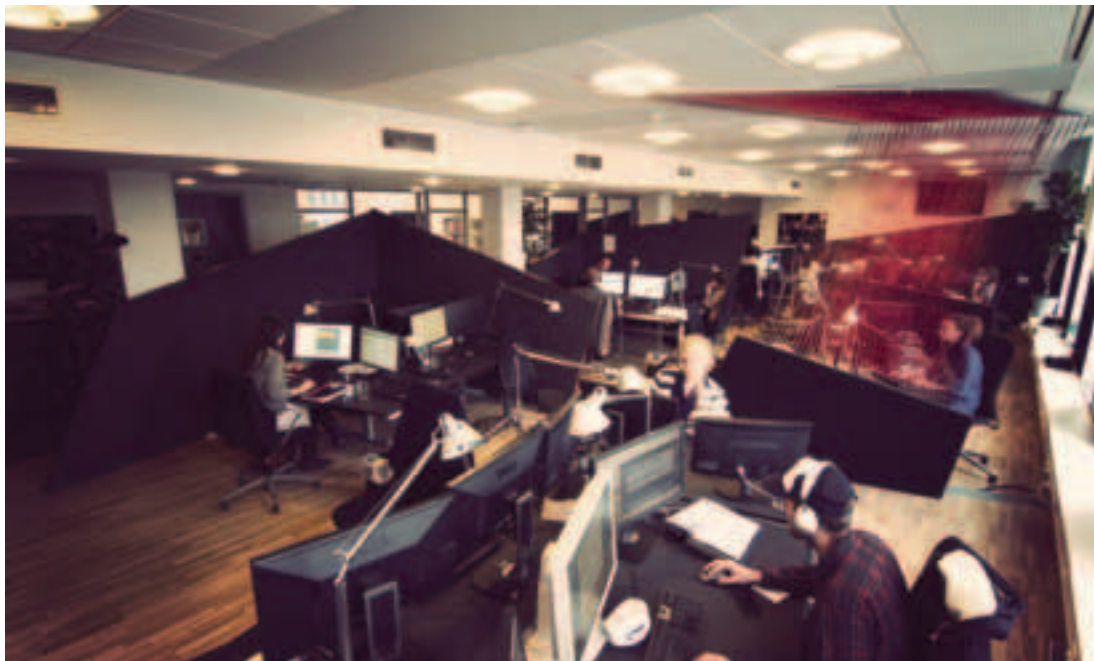
### ADFÆRDSARKITEKTUR – ET 4 BENET DYR

Adfærdsarkitektur består af 1 præmis og 3 fundamentale principper, der ligesom farverne rød, grøn og blå kan mikses til hvilke som helst billede. Her beskrives de kort og knyttes til eksempler fra projektet på Radio24syv.

Præmissen for adfærdsarkitektur er, at hver eneste rum med en samling af mennesker er en unik kultur. Rumdesign er evnen til at afdække rummet og organisationens kultur med dens problemer og potentialer. Som adfærdsarkitekter skal vi mestre at designe rummet uden æstetiske præferencer, men med et design der udspringer fra den specifikke kontekst, der er givet af rummet og brugerorganisationen. På samme måde er det også vigtigt at overlade rummet i brugernes frie hænder så de trygt og vidende kan modellere videre på det. Et solidt ejerskab er således målet for en grundig brugerinddragelse.

Det første af de 3 fundamentale principper kan kort beskrives som funktionalisme version 2.0. I sit udgangspunkt er det ideen om hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdsrummet for at workflowet bliver så friktionsfrit som muligt, til glæde for den kognitive kapacitet. Et kontormiljø består af komplekse processer, der sjældent er fuldstændigt kendte, med en arbejdsdiversitet der er blandet sammen i en uniform masse af kontorareal. Medarbejdernes behov for forskellige arbejdsprocesser er uklare og står i vejen for hinanden, og det uerkendte består i at arbejdsprocesserne både er af helt praktisk karakter, men også skal fx understøtte innovationens iterative proces. Der er intet galt med storrumskonto-

Rumadskillere er individuelt formgivet til både dække den enkelte, som skyklap og give rummet en naturlig dynamik for blikket at hvile af på.  
Foto: Kim Høltermand



rer, hvis man grundigt analyserer arbejdsprocesserne og derefter udskiller og tilrettelægger et landskab af forskellige arbejdstyper, processer og restitution i den specifikke kultur.

I tilfældet Radio24syv fandt vi arbejdsprocesser og arbejdstyper, som stod i vejen for hinanden, og spredte dem ud i et landskab af relaterede funktioner, der gav indbyrdes mening. Medarbejderne var stadig i forbindelse med hinanden, men vi havde ”pakket nogle mere ind” end andre, lavet en fold rundt om 3 forskellige størrelser arbejdsstationer og hævet de administrative medarbejdere op på en platform. Vi havde opdaget, at hvis man hæver en arbejdsstation med bare 20 centimeter, så løfter man dem også ud af de andre medarbejders opmærksomhedszone. Så administrationen, der ikke skulle indgå i kreativ udveksling med de forskellige redaktioner, hørte instinktivt ikke efter samtaler, der ikke forgik i deres ”højde”. De oplevede at det ikke gjaldt dem, medmindre man trådte op på deres platform.

Det andet fundamentale princip er, at perceptuelle forhold har direkte betydning for din mentale kapacitet. Dermed menes, at alt, hvad du sanser indgår i en ubevidst proces, hvor indtryk bliver vurderet efter dets betydning for din organismes tilstand. Majoriteten af alt man sanser føres friktionsløst gennem dette filter, imens potentielle farer – eller værdier – udløser bevægelse og dermed skaber adfærd. Men vores iboende vurderingsapparat, der bruger energi på at vurderer fx lyden af en kaffemaskine, farven på et lyskryds eller bogstaver på en skærm, er tunet efter evolutionære præferencer udviklet under vores skabelse på den afrikanske savanne for 200.000 år siden.

Hjernen har vanskeligt ved at indhente de sidste par hundrede års eksplosive udvikling. Mange af de ting, som vi sanser i det byggede rums syntetiske natur er simpelthen krævende at fordøje for vores hjerne. For en videnarbejder betyder det at omfanget af denne

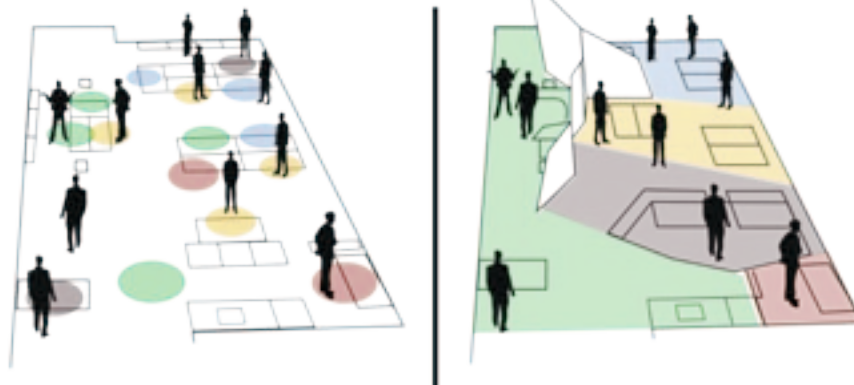
sansproces er ligefrem proportional med det kognitive overskud til at kunne koncentrere sig. Det bliver problematisk for hjernen både at køre med maksimal ydeevne i det bevidste arbejde og samtidig at skulle tolke ”unaturlige” omgivelser. Det betyder, at evnen til at fastholde koncentration og beslutningskraft på kognitive opgaver, er en ressource, der hurtigt opbruges. Det kaldes *attention depletion*, og kan i værste fald føre til stress og bidrage til depression. Omvendt kan man proaktivt restituere denne kapacitet ved adgang til *soft fascination*, som er kendetegnet ved naturlige fænomener, som udsigt, vand, skyer, trækroner eller alt hvad der uden vurderingsmæssige udfordringer.

Adfærdsarkitektur bidrager i den forbindelse til uanstrengt læsning af sine omgivelser ved at fjerne det meningsløse og formgive baggrund og afskærmninger, der lader blikket hvile. Optimalt vil man indtænke deciderede rumforløb med restitution, men i Radio24syv måtte det integreres i det overordnede design.

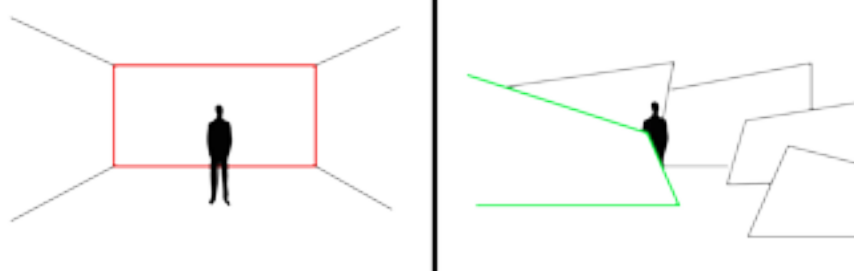
Journalisterne var mildest talt skeptiske ved tankerne om den nye indretning ud fra en selvforståelse af at kunne kværne nyheder ud fra bagsædet af en bil. Kaoset i en nyhedsredaktion blev betragtet som dynamik og ikke som forstyrrelse. Vi fandt på 2 simple løsninger, der skulle forbedre lethed, hvormed sanserne indtager omgivelserne, kaldet *perceptual fluency*. Først pakkede vi små øer af arbejdsstationer ind i skillevægge der var skåret til at imiterer faldende bjergkarme. På den måde var rummet stadig tilgængelig for relationer, men man kunne også dække sig, som med skyklapper. Overordnet blev oplevelsen af rummet også et naturligt mønster af flader, som blikket kunne glide af på.

Dernæst reducerede vi en mængde distraherende rod, der hurtigt bliver et produkt af en 24-timers nyhedsredaktion, hvor ingen har faste pladser. Rodet var overalt, hvor der var horisontale flader. Vi fjernede alle dem, der ikke skulle skrives ved og de resterende skabe

Før og Efter: Arbejdstyper  
tilrettelagt hensigtsmæssigt.



Før og Efter: Understøttelse af  
*Perceptual fluency* og naturlige  
miljøer.



fik skrå toppe, der fungerede som avis og papirstandere. Nu er der ikke andre steder end det "korrekte" sted at stille en kaffekop eller lægge et halstørklæde.

Det tredje fundamentale princip er æstetik som funktion. Æstetik er ikke til at komme uden om. Alt hvad mennesket skaber er udtryk og i adfærdsarkitekturen er udtryk bindemidlet i sammenhængskraft. Når vores udtryk og formgivning udspringer af organisationen, skaber vi også dens kollektive identitet. Når organisationen har andel i- og indflydelse på egne omgivelser opstår *organizational citizenship behavior*. Det er et fænomen, hvor ens tilknytning til organisationen opnår karakter af familiaritet og en ekstra indsats opleves lige så gavnligt for en selv, som for organisationen. Denne underforståede mening med arbejdet er tilsyneladende, hvad der ofte mangler i stressproblematikken.

For en adfærdsarkitekt er formgivning af en organisations arbejdsrum at betragte som at skabe et portræt af organisationen. Dette sker under indflydelse af interviews, spørgeskemaundersøgelser, workshops og observationer af medarbejdere.

### ARBEJDSRUMMET ER SOM EN SKIBSCONTAINER

Konklusionen er at vor tids arbejdsrum er som en skibscontainer, succesfuldt i sin udbredelse, men ellers bare en død kasse.

Både arbejdsrum og container er indlysende succeser, der holder os varme, tørre og binder verdens ressourcer tættere og tættere sammen til en større og

større samlet værdi. Men det byggede rum og skibscontaineren er døde værktøjer. Hvis man lægger dem fra sig bliver de til skimmelsvamp og rust. I modsætning til andre værktøjer som penge, sprog og informationsteknologi, har arkitekturen ikke i tilstrækkelig grad koblet sig på menneskets natur og fået selvstændigt liv og udviklingshistorie. Det kommer til at ændre sig. Med ny viden om mennesket og værktøjer for tilrettelæggelsen af dynamiske rum og intuitive landskaber inde i arkitekturen, vil rummet gå fra at være et værktøj til at blive en kultur. Fra en friktion og unaturlighed i det moderne liv, til et intuitivt forløb og meningsgivende landskab i fremtidens liv.

### LITTERATUR

Rachel Kaplan (1993); "The role of nature in the context of the workplace" Landscape and urban planning.

Craig Knight & S. Alexander Haslam (2010); "Quantifying productivity and well-being at work" Journal of Experimental Psychology.

Dennis W. Organ(2005); "Organizational citizenship behavior". ISBN: 9780761929963