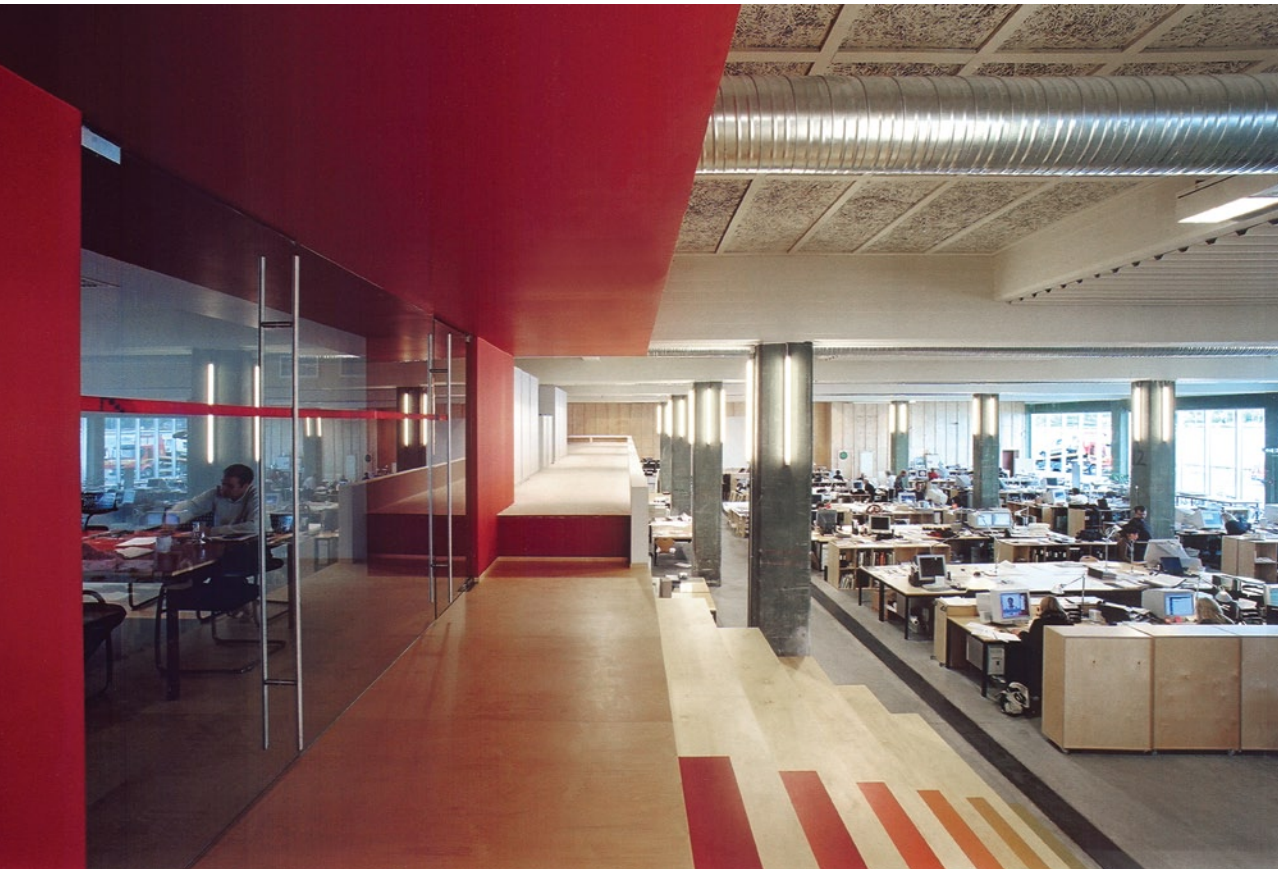


HIMMELBERGET



Prosjekt: Snøhetta kontorlokaler
Arkitekt: Snøhetta AS
Adresse: Skur 39, Vippetangen, Oslo
Ferdigstillelsesår: 2005
Fotograf: Werner Zellien

Don Lawrence

Ole Gustavsen, født i 1961, er daglig leder for Snøhetta. Etter å ha vunnet konkurransen om Biblioteket i Alexandria i Egypt i 1989 har prestisjeprosjektene stått i kø og kontoret har fått mye internasjonal oppmerksomhet. Snøhetta er langt mindre kjent for sin egalitære kontorstruktur. Gustavsen beskriver sin rolle som tilrettelegger og opprettholder av en intelligent intern sosial logikk. Jeg møtte Gustavsen tre dager på rad i Snøhettas ”kontorhaller” på Vippetangen i Oslo, et kjemperom med panoramautsikt mot fjorden. Jeg kom litt tidlig den første dagen, før klokka åtte. Gustavsen var allerede på plass og pratet med noen kolleger over en kopp te. Det store lokalet var ganske tomt så tidlig på morgenen. Jeg skulle til å introdusere meg, men han kjente meg igjen fra en omvisning jeg deltok i et halvt år tidligere.

Du var først ansatt og så ble du plutselig daglig leder, hvordan var den overgangen?

Da jeg begynte i min posisjon som daglig leder i 1997, startet jeg på en torsdag. Dagen etter måtte jeg si opp tolv ansatte. Snøhetta hadde ikke økonomi til å ha så mange folk. Det var ubehagelig, men også en helt nødvendig hestekur for å få det hele til å gå rundt. Jeg sa ifra til alle de andre her at de ikke måtte tenke på økonomi. Jeg skulle håndtere det. Jeg ba dem konsentrere seg om å lage fine prosjekter og vinne konkurranser. Selv om det ikke alltid har blitt slik, så unngår jeg nå helst å si noe om arkitektur her på kontoret. Jeg ønsker ikke å blande meg borti det.

Er arkitektur noe du virkelig vil holde deg unna?

Ja, jeg innså tidlig at det var best å overlate alt som har med arkitektur å gjøre til de andre partnerne, for eksempel Kjetil Thorsen.

Men om du får direkte spørsmål?

Dersom noen spør meg om hva jeg mener, kan jeg jo ta en diskusjon. Men jeg er et slags symbol på makt her, og av og til er jeg nødt til å ta upopulære avgjørelser. Derfor ønsker jeg ikke å involvere meg i arkitektoniske problemstillinger. Jeg har myndighet til å stoppe et prosjekt dersom det går over budsjett. Da er det bra

at jeg ikke er personlig involvert. Jeg har også innsett at det nok ikke alltid er jeg som har de beste ideene. Jeg kunne jo risikere at noen tok mine dårlige råd til følge i kraft av den rollen jeg har! Jeg ser jo prosjekter her som jeg ikke liker, men som faktisk vinner konkurranser og som gjør oss berømte. Så hvorfor skal jeg si noe da? Jeg går bare rolig videre.

Men hvem er det som styrer den skapende prosessen på Snøhetta, hvem bestemmer hva som er bra nok og hva som er for dårlig?

Hva er bra og hva er dårlig? Jeg tror det er avgjørende at arkitektene her kan jobbe helt fritt. Det er en viktig del av kulturen i dette firmaet at den enkelte er fri til å skape. Hadde vi hatt et miljø der noen sa hva som er rett og galt, så hadde ikke Snøhetta vært Snøhetta. Det åpne og levende arbeidsmiljøet her er en forutsetning for at det skal fungere bra.

Hvordan skaper dere grobunn for en slik kultur?

Vi har funnet ut at det er avgjørende at vi har stor variasjon blant de ansatte. Vi vil ha folk med vidt forskjellige ressurser og ideer. Det skaper mye positiv energi mellom menneskene her, men det betyr ikke at folk alltid er enige. Det er ofte sterke idékollisjoner her, men det som ofte skjer da er at ideene blir bedre.

Det høres ut som en krevende prosess som også kan ta mye tid?

Ja. Da jeg begynte her i 1994 jobbet vi slik at vi fikk opp så mange ideer som mulig til hvert prosjekt. Dersom vi fant sju gode ideer, så utviklet vi alle. Men etter hvert har det blitt slik at vi kanskje bare utvikler en idé til hvert prosjekt. Det er på en måte vanskeligere og krever faktisk større grad av samarbeid.

For å få til dette blir det kanskje ekstra viktig hvem dere ansetter?

Ja, det gjør det! Ansettelse er blant de viktigste valgene vi tar som kontor. Da jeg begynte ble folk ansatt omtrent bare fordi de var unge. Det var veldig viktig da, men det er jo ikke viktig i det hele tatt nå. På den tiden assosierte man det å være ung med å være ivrig og vital. Det ble antatt at du kunne jobbe dag og natt, at du kunne gjøre alt for Snøhetta. Det andre var

å være dyktig, som designer og håndverker. Så de to kriteriene var avgjørende, at du var ung og dyktig.

Men nå vurderes dette annerledes?

Tre år etter at jeg måtte si opp 12 personer trengte vi flere arkitekter igjen. Jeg begynte å tenke på hvilke typer folk Snøhetta ville ha godt av. Det var mange konkurrerende personligheter her, mye bra mennesker. Men det var ikke så mange som virkelig likte å jobbe i grupper, de ville helst jobbe alene. Etter min mening gikk mye energi tapt fordi folk med store ego konkurrerte seg imellom. Så jeg satte som et mål å finne utadvendte mennesker som kunne gi av seg selv, dele informasjon og ideer, og få andre til å gjøre det samme.

Hvordan merkes disse nye prioriteringene?

Det har forandret Snøhetta ganske mye. La oss si at du sitter sammen med den type sjenerøst og utadvendt menneske jeg snakker om og prater om et eller annet, egentlig nesten hva som helst. Da vil du vanligvis oppleve at vedkommende gir av seg selv uten at du spør, forteller om noe de har lest, om en reise, en fest eller noe annet. Det er rett og slett mer sannsynlig at slike folk vil dele informasjon med deg, både ideer og kunnskap. Og nettopp det er vi ute etter her. Og best av alt: De vil hjelpe deg om du har et problem. Jeg ønsket flere slike mennesker her fordi de deler sine synspunkter og utfordrer ideene hele tiden. Så når mennesker ønsker å dele, men også har forskjellige synspunkter, så kan det gi et veldig løft til arbeidsmiljøet på et sted. Dette er ikke noe man kan lære, men en personlighet som man har. Det er de folkene vi vil ha her.

Så det gode miljøet er resultat av god sosial teft hos ledelsen?

Kanskje, men mye bra skjer tilfeldig. Ett eksempel er fra da vi vant operaen. Vi måtte ha flere ansatte med lang erfaring. Statsbygg hadde et krav om at erfaringen til arkitekten måtte være tolv. Det betydde at folk på teamet i gjennomsnitt skulle ha minst tolv års erfaring for å kunne gjøre den jobben. Jeg sa at det var umulig. Uansett om man bare hadde brukt de med lengst

erfaring her på kontoret, så ville det blitt vanskelig. Statsbygg sa at det var vårt problem. Så da måtte jeg ansette arkitekter med lang erfaring, mange over femti, og dette var jo ikke noe vi vanligvis gjorde. Men det fungerte veldig bra for Snøhetta. Det økte jo bare mangfoldet på kontoret å ha større aldersspredning. Vi har menn og kvinner, erfarne og uerfarne, arkitekter fra andre land, kulturer og ståsted. Vi ser først på om personen har noe å tilføre Snøhetta. Men vi har en god balanse mellom kvinner og menn. Og omtrent 40 % er utlendinger, fra 13 forskjellige land.

Kvoterer dere?

Vi prøver. Dersom vi har overvekt av kvinner, velger vi kanskje en mann ved neste ansettelse, og dersom vi har overvekt av eldre, ser vi litt etter en ung. Men dette er sekundært. Vi ønsker først og fremst å finne folk som kan tilføre oss noe.

Når dere har ansatt noen, hvordan får dere mest mulig ut av den personen?

Vi gir dem tid, vi kaster dem på en måte ut i "Snøhetta-sjøen" og lar dem svømme litt rundt. De nye blir alltid tatt godt imot av sine respektive team, så det er ikke fare for "drukninger". Jeg behøver ikke passe på noen, vi har et inkluderende miljø her.

Har dere en strategi for å beholde ansatte?

Det er ikke så viktig at alle blir for alltid. Hvis det ikke fungerer, så er det greit. Hvis noen må gjøre noe annet, så er det greit. Vi ønsker ikke å holde på mennesker for enhver pris. Men vi ønsker både å ha et spennende arbeidsmiljø og få fine jobber. Det må skje interessante ting her. Da tiltrekker vi oss også interessante mennesker. En jobb er mye mer enn å komme inn klokka ni og dra klokka fem. Dette er en møteplass, der folk har venner og er sosiale i tillegg til det å jobbe.

Men er det vanlig at man jobber bare fra ni til fem på Snøhetta? Er det ikke ofte like lange arbeidsdager her som på mange andre arkitektkontorer?

Vi ønsker ikke at folk jobber for mye. Vi ønsker at folk i gjennomsnitt skal jobbe en vanlig uke, altså 37,5 timer. I begynnelsen satte vi pris på at folk jobbet 24 timer i døgnet, men det er ikke slik nå. Hvis noen jobber for

mye, så blander jeg meg inn. Da tar jeg et møte med vedkommende. Jeg oppfordrer ham/henne til å få seg et liv utenom jobben, komme seg ut. Det å jobbe mye trengs kanskje i perioder, men ikke som rutine. Om de ansatte jobber for mye kan det faktisk ta knekken på et firma, fordi det tar knekken på de ansatte.

Kan du fortelle litt om historien til Snøhetta?

Hvordan startet det hele?

I 1987 fikk noen unge arkitekter tak i et veldig fint kontorlokale nede i Storgata her i Oslo. Det var et loft over Dovrehallen, en brun pub som fortsatt eksisterer. Referansen til Dovrefjell ga ideen til navnet. Det var ikke egentlig et firma, bare fem-seks arkitekter som leide stedet sammen.

Var det separate firmaer?

Alle jobbet der individuelt, som i et kontorfellesskap. Men noen ganger var det naturlig å jobbe sammen, og de jobbet kanskje sammen om konkurranser. I 1989 annonserte UNESCO og den egyptiske stat en konkurranse for biblioteket i Alexandria. Snøhetta deltok og vant.

Var alle arkitektene som leide i lokalet med på dette prosjektet?

Nei, det var bare noen få derfra og deres venner. Kjetil Thorsen, Christoph Kapellar og Craig Dykers, en venn av Kapellar. Kjetil Thorsen inviterte to andre fra loftet og noen andre venner og dro til Los Angeles. Der leide de en leilighet i fem uker og jobbet intenst med konkurransen. Det hele var på en måte en tilfeldighet. Mellom ti og femten personer var med på denne jobben. Åtte av disse samlet seg som arkitektfirmaet Snøhetta, som ble startet etter at førstepremien var et faktum.

Det ble en stor overgang fra det gamle kontorfellesskapet?

Etter at Snøhetta fikk kontrakten på å tegne biblioteket måtte eierne ta et valg om hvor de skulle ha base. I Oslo, Paris, Los Angeles eller kanskje Egypt? Men siden de fleste bodde i Oslo var det mest naturlig å jobbe der. Forhandlingene om Biblioteket i Alexandria var veldig langdryge. Snøhetta vant i 1989. Men kontrakten

ble ikke signert før i 1993. Det ble tegnet mange konkurranser i denne perioden, men det endte for det meste med andrepremier, bortsett fra Lillehammer Kunstmuseum, som ble kulturprosjektet til De olympiske vinterleker i 1994.

Kan du i ettertid se om det var noen bestemte strategiske valg som var avgjørende for fremgangen til Snøhetta?

Mye av det som skjedde i begynnelsen var tilfeldigheter. Det var et fint lokale som var så dyrt at flere måtte dele det. Det var også grunnen til at alle var likeverdige. Firmaet var i bunn og grunn først basert på tanken om et kollektiv. Det var ingen sjefer eller hierarkier. Alle var individuelle enheter, og denne ideen fortsatte når Snøhetta gikk over til å bli et firma.

Hvor kom den ideen fra?

Den kom ikke fra noen, men var noe som skjedde naturlig. Det var ingen som hadde satt seg ned og funnet ut at "nå skal jeg starte et arkitektkontor som skal hete Snøhetta og som skal være slik og sånn". Alle var like og alle hadde lik del i dette firmaet. De var alle en del av den samme "suppa". Og når de fikk penger så delte de dem også likt, det var hele plattformen.

Det høres ut som en utopi, gikk det greit, uten gnisninger?

Nei, det var ikke så lett, for alle var blakke. Flere forlot Snøhetta fordi det ikke ga avkastning i begynnelsen. Det var vanskelig å betale regninger og lønninger. Det var jo ikke akkurat den ideelle arbeidssituasjonen, å jobbe dag og natt for liten eller ingen lønn. Men det som holdt det hele sammen var likhetstanken. Både byrder og goder ble delt likt. Det var ingen overordnet som tvang folk til å jobbe.

Denne strukturen og likhetsprinsippet som var der i begynnelsen, er det fremdeles slik?

Kjernen er mer organisert og strukturert nå. Jeg kan ikke si likhetsprinsippet fungerer på samme måte. Men ideen og utgangspunktet ligger fortsatt til grunn. Ta for eksempel det at ingen har en tittel her, bortsett fra meg. Alle andre kan i utgangspunktet velge hvilken rolle de vil ha. Det er ikke noe hierarki å navigere

i. Hovedpoenget er at alle har en viktig rolle å fylle. Istedenfor et klatresystem er man en del av en åpen struktur.

Du sier at det bare er du som har en tittel, men det er jo også eiere i Snøhetta?

Eierforholdene har forandret seg en god del fordi de fleste av de åtte personene som var Snøhetta i begynnelsen, er ikke her lenger. Det var ikke planlagt og alt utviklet seg ut fra tilfeldigheter. Noen ville ikke være med i et slik firma. De hadde kanskje ikke de ambisjonene som var nødvendige, eller de ønsket å jobbe på andre måter innen arkitekturfaget. Deretter begynte denne gruppen av åtte å gå i oppløsning.

Det var ikke en homogen gruppe i starten?

Nei, i 1994, da jeg ble ansatt, var det vanskelig å jobbe med partnerne fordi de ikke var en samkjørt gruppe. Når de begynte å få ansatte, som meg, var det vanskelig for gruppen å forholde seg til dette, nettopp fordi de ikke hadde et hierarkisk system. Så det var forvirrende for alle, meg inkludert. Ingen visste hvem som egentlig bestemte. Da jeg kom til Snøhetta var det ikke alle der som passet inn, og noen forlot gruppen og startet for seg selv. Nå driver de forskjellige mindre arkitektkontorer. De var ikke interessert i denne store strukturen som Snøhetta etter hvert ble.

Det understreker kanskje viktigheten av din rolle her?

Ja, absolutt. Og jeg lærte ikke noe om dette på Arkitektskolen; viktigheten av å ha en velfungerende og smidig organisasjon; ideer og strategier for å utvikle et firma slik at det støttes opp om utviklingen av god arkitektur. På Arkitektskolene, spesielt her i Oslo, ble det snakket mest om Arkitektur med stor A. Det var mye oppmerksomhet omkring det å utvikle ideer og konsepter, noe som selvsagt er viktig. Men min påstand er at arkitekturen kommer kortere uten en ledelse som genererer en velfungerende firmakultur.

Men du fikk en tung start som sjef?

Jeg ble formelt spurt av Kjetil Thorsen i 1997 om å bli daglig leder. Da var Snøhetta praktisk talt konkurs. Årsaken til det var at kontoret manglet styring og fokus på økonomi og det administrative. Det ble brukt

veldig mye tid på å inkludere alle i alle avgjørelser. Jeg snakket med banken, fikk litt pusterom, og begynte å reorganisere det meste her på Snøhetta. Det resulterte også i at vi flyttet, fordi lokalene i Rådhusgata var for dyre. Jeg var tvunget til å justerte kursen radikalt for å få ned kostnadene, og samtidig øke inntjeningen. I den første tiden etter 1997 hadde vi det vanskelig, men det har gått langsomt bedre fordi vi har hatt en jevn ekspansjon og vekst.

Til slutt var det bare to partnere igjen?

Ja, og samtidig var det også andre som forlot Snøhetta. I 2000 hadde vi Kjetil Thorsen, Craig Dykers og Christoph Kapellar igjen av de opprinnelige partnerne. Kapellar ønsket å dra tilbake til USA, og ble kjøpt ut. Kjetil Thorsen og Craig Dykers kjøpte like deler, og firmaet kjøpte resten, som var fire prosent. I fjor ble disse fire prosentene delt ut til fire av de ansatte.

Når du snakker om det egalitære systemet og samtidig om eiendomsrett og prosentandeler, så blir det på en måte litt ...

Motstridende?

Ja, hvordan takler dere det?

Vi diskuterer det nå. Men jeg opplever det slik at folk ikke er spesielt opptatt av eierandeler og hvem som bestemmer her. Hvis du spør her på kontoret hvem som eier Snøhetta, så tror jeg flere ikke vet hvem det er. Det fremgår ikke klart ut fra titlene folk har her.

Men rent faktisk er det jo flere eiere nå?

Ja, etter å ha gått i den retningen at vi hadde færre og færre eiere, har det gått den andre veien. Nå begynner jo noen å lure på hvorfor nettopp disse fire har blitt eiere, og ikke noen andre her på kontoret. Det blir nok noe vi må ta tak i.

Dere har et spesielt sittesystem her. Er det også en del av den egalitære strukturen dere har utviklet?

Systemet i seg selv er enkelt. Vi har erfart at dersom vi for eksempel setter arkitekter sammen med landskapsarkitekter, så har de en dialog som er annerledes enn mellom to arkitekter. Det samme skjer med unge og eldre mennesker. Unge har en tendens til å spørre dem med mer erfaring, og de

eldre gir informasjon. Konklusjonen er at det er bra å blande. Det er en effektiv og fin måte å få utvekslet informasjon på. Det er det samme med hierarkiet. Dersom noen har større kontor, og mer i lønn, så skaper dette en distanse mellom dem som jobber der. Dette har jo mye å gjøre med hvordan Snøhetta begynte, og den kollektivistiske tanken. Slik sett skaper den egalitære strukturen større nærhet og mer kontakt

Har dere prøvd ut andre løsninger før denne ble valgt?

Ja, noen lignende, som for eksempel å plassere folk ved å samle dem som jobbet på samme prosjekt. Når vi hadde store prosjekter plasserte vi alle som jobbet med det, sammen. Tanken var at da trengte man ikke å løpe så mye frem og tilbake og at vi dermed sparte tid. Vi plasserte også ledergruppen sammen. Men dette fungerte ikke. Det oppsto små enheter og grupperinger som ble interne. Vi fikk "småhetter" i den store "Hetta". Jeg forstår ikke helt hvorfor dette skjedde. Men uansett, effekten på arbeidsmiljøet var ikke god og det ga heller ikke faglig merverdi å sitte slik.

Og medisinen var enkelt og greit å blande folk mest mulig?

Ja, vi flyttet på folk for å se om det ble bedre. Vi spredte dem som satt i prosjektgrupper, og blandet folk for å motvirke klikkdannelser. Det har fungert veldig bra. Når noen skal si noe til hverandre nå så må de ofte gå en liten "tur", og da går man forbi noen som kanskje har noe å meddele. Hvis jeg skulle lagd et diagram over dette, så ville du sett at det fort blir mange tilfeldige møter. Det er bra! Dermed kan det oppstå nye ideer og utvekslinger som styrker alles arbeid. Noe av det viktigste for oss er å vite mest mulig, ha en sterk kompetanse innen faget og miljøet. Dette er lettere å få til slik vi sitter nå, når vi har en langt mer åpen og intens flyt av informasjon.

Og dette henger sammen med det du sa om at dere ønsker mennesker som liker å dele informasjon?

Helt klart, hvis man skal opprettholde et slikt system er det viktig å ta det helt ut. Hvis en person sitter

isolert på et kontor vil det motvirke nettopp denne tanken.

Hva er ideen med disse andre små rommene her på siden, som er atskilt fra det store fellesarealet?

Det er to rom her som er såkalte ryddige rom, det er ikke lov å rote der. De er for gjester og den presentable delen av Snøhetta. Så har vi et annet rom som er litt midt imellom, med samme bruksområde, men du er ikke nødt til å rydde bort absolutt alt hver gang du går ut av rommet. Man kan bruke dem i kortere eller lengre perioder. Det er som et slags lekerom, for en gruppe eller et prosjekt. Disse rommene er ofte i bruk, og det blir ofte rotete der, hvilket er helt OK.

Så utformingen av rommene kommer fra denne ideen om hvordan dere jobber?

Ja, men det var faktisk enda mer ekstremt i de forrige lokalene vi hadde. Der hadde vi ikke dører til møterommene, som kun var soner i et stort åpent rom. Det ble veldig åpent, kanskje for åpent. Alle kunne høre alt, og det ble nok av og til litt ukomfortabelt for folk som kom på besøk. Vi var jo vant til det, men en del andre følte det som å sitte på en scene. Så etter hvert ordnet vi det slik at rommene kunne lukkes.

Men åpenhet er likevel et viktig stikkord for Snøhetta?

Ja! Den samme åpenhetstanken finner du mange steder. For eksempel er alle våre data, unntatt det som må beskyttes i henhold til lovverket, åpent tilgjengelig. Alle her vet for eksempel hva jeg tjener. All informasjon om lønningssystemet er åpent.

Da kan du jo fortelle hvordan lønningssystemet er bygget opp?

Lønningene her er enkelt og greit basert på hvilket år man ble ferdig med utdannelsen. Hvert år økes lønnen for alle med ett ansiennitetstrinn. Lønningen henger altså ikke sammen med hvilken utdanning du har eller om du har spesiell kompetanse, kun med ansiennitet. Arkitekter, interiørarkitekter og landskapsarkitekter er alle på den samme lønnsstigen. Tilsvarende system utvikles også for kokken og de andre administrative. Vi har diskutert dette mye, og jeg

liker egentlig ikke dette lineære systemet. Men det er slik det er.

Hva slags system vil de ansatte ha?

De fleste her ønsker å ha et åpent lønssystem, som vi har nå. Da har det ingen hensikt å smiske med ledelsen, for eksempel meg. Det gjør at vi får en veldig avslappet og åpen tone. Selv om noen i begynnelsen av sitt arbeidsforhold sikkert hadde ønsket mye høyere lønn, så blir dette ønsket tydeligvis mindre viktig etter hvert, fordi den sosiale logikken i systemet er god.

På hvilken måte?

Det er ingen grunn til å konkurrere her. Man er ikke nødt til ha to møter med meg i året for å overbevise meg om at man skal tjene mer. Vi prøvde faktisk ut et system der man kunne få en slags personlig individuell bonus hvis man ønsket det. Jeg syntes det var fint å ha dette som en mulighet, men det som skjedde var nettopp at folk begynte å oppføre seg annerledes. Og det på en måte som ikke var bra.

Ser du noen begrensninger i dette systemet? Det er vel ikke tvil om at noen ansatte er mer verdifulle for Snøhetta enn andre, hvorfor skal ikke de tjene mer?

Den store diskusjonen er relatert til det du snakker om, at noen gir mer enn andre, det er jo slik det er. Det er faktisk ikke et stort problem for de norske ansatte. Spørsmålet kommer ofte fra arkitekter fra utlandet. De ønsker personlige tillegg og argumenterer for det. Det har også noe med arbeidskulturen deres å gjøre.

På hvilken måte ser du forskjell i arbeidskultur?

Hvis jeg gikk ut her og sa at jeg hadde et spennende museumsprosjekt i Praha, så vet jeg at tre-fire personer her ville kommet løpende med en gang for å få den jobben, selv om de egentlig er fullbooket i et år fremover. To av dem ville garantert vært amerikanere, og de to andre ville heller ikke vært nordmenn. Nordmennene har en tendens til først å sjekke kalenderen og så gruble litt over saken. Men da er prosjektet allerede tatt. Det betyr jo ikke at de norske her ikke vil ha prosjektet. Det er en utfordring for oss å tolke og forstå hvordan folk er og reagerer. Det er slett ikke

alltid at den som er raskest og ivrigst som er riktig for prosjektet.

Så nordmennene er ikke like frempå?

Nei, dersom jeg skal være veldig generell, og snakke om kulturelle forskjeller, så er det helt klart en forskjell mellom utlendingene og de norske her på kontoret. En annen ting er at det er en tydelig tendens blant de utenlandske ansatte her at de har det jeg vil kalle et "ledersug". De etterspør oftere sterke og tydelige ledere. De ønsker en viss struktur. Det er ikke det at de vil ha ordre, men de ønsker å bli satt i gang i en bestemt retning. Og i tillegg er det åpenbart viktig for mange å få oppmerksomhet fra en person man respekterer faglig.

Det høres ut som et risikabelt prosjekt med flat struktur for folk med så forskjellig bakgrunn?

Vel, det har dukket opp en annen interessant side. Selv her, hvor strukturen er forholdsvis flat, har vi folk som gjerne vil lede, og de fleste av disse er utlendinger. Dersom de som ønsker å lede, og de som ønsker å bli ledet, ikke kommer i de relasjonene og posisjonene de trives best i tror jeg de vil mistrives i det lange løp. Det må man ta i betraktning når man utvikler et system som dette. Når man ser Snøhetta fra innsiden så legger man etter hvert merke til alle disse små tingene som oppstår. De er deler av en kompleks og rik indre kultur her på kontoret.

Det betyr at systemet er i konstant endring?

Ja, men når de fleste av de som jobber her er fornøyd, så er systemet fornøyd.