

Workspace design

– arbejdsrummet og brugerinvolvering i dets tilblivelse

Sara Grex, Peter Hagedorn-Rasmussen & Ole Broberg

Workspace design er ikke en tydelig afgrænset videnskabelig disciplin, lige så lidt som det er et veldefineret praksisfelt. Den forskningsmæssige tilgang til at undersøge workspace design er multidisciplinær. Som et praksisfelt befolkes workspace design af både arkitekter, ingeniører, proceskonsulenter og arbejdsmiljørådgivere.

I en første tilnærmelse kan workspace design siges at fokusere på tilblivelse og udformning af vores arbejdspladser. Begrebet 'workspace' (arbejdsrum) kan forstås som den dynamiske sammenhæng mellem den fysiske udformning, de teknologier, der bruges i arbejdet, og den organisering arbejdet er indlejret i (Horgen et al. 1999). Disse elementer påvirker gensidigt hinanden, og det er derfor en kompleks opgave at designe et arbejdsrum, som understøtter givne mål i en organisation, herunder at fremme medarbejdernes trivsel og arbejdsforhold.

Med bogen *Excellence by Design: Transforming Workplace and Work Practice* (Horgen et al. 1999) kommer en gruppe forskere fra MIT School of Architecture and Planning med et bud på, hvordan sammenhængen mellem arbejdsrum og arbejdspraksis kan forstås. De introducerer SOFT-modellen: 'Space', 'Organization', 'Finance' og 'Technology', hvor medarbejdernes arbejdspraksis på en arbejdsplads forstås som indlejret

i de fire nævnte dimensioner. 'Space' vil sige det fysiske rum, og hvordan artefakter er placeret i det. 'Organization' vedrører det arbejdsorganisatoriske og ledelsesmæssige. 'Finance' vedrører omkostninger og effektivitet. 'Technology' omfatter informationssystemer og alle andre former for teknologi, der understøtter arbejdsprocesserne i en organisation. SOFT-modellen er en systemisk model, hvor de fire elementer gensidigt påvirker hinanden. En ændring i et element kan medføre eller kræve ændringer i et eller flere af de andre elementer. Workspace design kan betragtes som en balanceret konfiguration af alle fire elementer med henblik på at opnå en arbejdspraksis, der understøtter organisationens forretningsprocesser og strategiske mål. Horgen et al. peger derfor på behovet for 'proces-arkitekter', som kan facilitere en kortlægning af den nuværende arbejdspraksis og på den baggrund iscenesætte en brugerinvolverende designproces med henblik på at udvikle en ny konfiguration af de fire elementer.

Horgen et al. peger også på metoder til, hvordan medarbejderne kan involveres i workspace design. I den forbindelse er der stor fokus på, hvilke artefakter der er særligt velegnede til at befordre en dialog mellem ledelse, designere og medarbejdere. Brugen af simple fysiske artefakter frem for kom-

plicerede arkitekttegninger fremhæves. 'Proces-arkitekten' ses som den aktør, der kan iscenesætte designprocessen af et nyt arbejdsrum ved hjælp af sådanne artefakter og designspil.

Tankegangen om arbejdspladsen som et komplekst system af elementer introduceres også herhjemme. Daværende planlægningchef i Slots- og Ejendomsstyrelsen, Karen Mosbech, præsenterer i bogen *Arbejdsrummet* (Mosbech 2003) en lignende model, som omfatter organisation, viden, IT og den fysiske arbejdsplads. Fokus er på, hvordan udformning af de fysiske rammer bedst kan bidrage til at opfylde organisatoriske mål og sikre medarbejdernes trivsel.

I forhold til 'proces-arkitekter' undersøger Broberg og Hermund (2004), om denne rolle kan løftes af arbejdsmiljørådgivere. I et studie af arbejdsmiljørådgiveres deltagelse i workspace design-processer konkluderer de, at en forudsætning for at udfylde rollen er, at arbejdsmiljørådgiveren er i stand til at agere som en 'politisk, reflektiv navigator'. Dette er begrundet i, at workspace design-processen kan ses som en opbygning og stabilisering af netværk mellem mange aktører med forskellige mål. I et senere aktionsforskningsstudie vises det, hvordan en brugerinvolverende workspace design-proces kan etableres og gennemføres i en industrivirksomhed (Broberg 2010). Binder og Brandt (2008) foreslår at bruge metaforen 'Design:Lab' om medarbejderinvolvering i workspace design. Herved understreges den eksperimentelle fundering af den indsigt og viden, der skabes i en kontrolleret dialog mellem ledelse, designere og medarbejdere. Samtidig udvides rummet for medarbejderinvolvering med henblik på at indlejre medarbejdernes unikke viden om arbejdsorganisation og arbejdsprocesser, hvilket øger muligheden for at understøtte et robust resultat af workspace design-processerne.

Internationalt har der forskningsmæssigt været stor bevågenhed på workspace design inden for især videnarbejdspladser og administrative arbejdspladser (Chan et al. 2007; Fruchter & Bosch-Sijtsema 2011).

Allen og Henn (2007) påviser, hvordan en bygnings layout påvirker kommunikationen mellem de ansatte på videnarbejdspladser. Det fysiske rum og organisationsstrukturen spiller sammen og påvirker organisatoriske kommunikationsmønstre. For at fremme innovation må der ske den rigtige konfigurering af fysisk rum og organisationsstruktur. Allen og Henn finder tre faktorer, som er bestemmende for strukturen af kommunikations-netværk i organisationer. Den første er *den formelle organisationsstruktur*. Den anden er *den fysiske struktur og layout* af de omgivelser, hvori arbejdet foregår. Den tredje er *strukturen af uformelle relationer* eller den uformelle organisationsstruktur.

"En formel organisationsstruktur kan bestemme, hvordan arbejdet skal foregå, men om det også foregår sådan i praksis er i stort omfang afhængig af rummet" (Allen & Henn 2007).

Christensen (2009) peger på, at arbejdspladsens fysiske rum ikke bare skal betragtes som en omkostning, der skal reduceres. Derimod bør det fysiske rum betragtes som en strategisk ressource, som både ledelse og HR-afdeling bør interessere sig meget for, fordi det påvirker medarbejderne og ikke mindst samspillet mellem medarbejderne.

Arbejds miljø og arbejdslivsperspektiver i relation til arbejdsrummet er kun forholdsvis beskedent undersøgt i forskningen. Fokus har typisk været på det fysiske rum og dets indretning, og hvordan det kan påvirke arbejdsmiljøet. En samlet forståelse af, hvordan arbejdsrummet, f.eks. – ved hjælp af SOFT-modellen – spiller sammen med ar-

bejdsmiljø og arbejdsliv, er kun i ringe grad udviklet. Dette er delvis begrundet i den store kompleksitet, som f.eks. SOFT-modellen introducerer. Hvert element i modellen er genstand for sin egen forskning og ligeledes har hver element dets egne aktører i praksis, hvilket netop vanskeliggør en planlagt konfigurerings af de fire elementer.

Både forskningsmæssigt og i praksis er workspace design blevet genstand for øget opmærksomhed, og der kommer hele tiden nye resultater og erfaringer. Artiklerne i dette temanummer bidrager til området og belyser en række relevante spørgsmål. Der står dog også mange spørgsmål tilbage. Hvad er muligheder og barrierer for overhovedet at etablere en reel brugerinvolvering i workspace design-processer? Hvilke medarbejdere bliver udvalgt til at deltage, og hvad betyder udvælgelsen? Hvad sker der egentlig, efter at konsulenter, rådgivere eller forskere har gennemført en eller flere brugerinvolverende aktiviteter på en arbejdsplads? Den arkitektoniske og tekniske designproces fortsætter, og hvilken gennemslagskraft har resultaterne fra brugerinvolveringen i den? Hvordan tages der højde for, at designprocessen fortsætter? Medarbejdere og ledelse begynder at tage et nyt arbejdsrum til sig på andre måder end designernes intention. Dette kan være forårsaget af de konstante forandringsprocesser i organisationer. Men hvordan fortsættes en brugerinvolverende tilpasningsproces i denne kontekst?

Præsentation af artikler

Dette nummer består af fem videnskabelige artikler og en debatartikel. Fire af de videnskabelige artikler ligger inden for nummets tema om workspace design, mens den sidste sætter fokus på konflikt, meningskab og handlerum på arbejdspladsen.

I temanummerets første artikel "Brugerinddragelse i arkitektoniske og organisa-

toriske designprocesser" sætter Marianne Stang Våland og Susse Georg fokus på, hvordan designtænkning kan bruges af ledelsen i forbindelse med en forandringsproces. Artiklens empiriske grundlag er en 'dobbelt designproces', som bliver analyseret i et casestudie af en sammenlægning af administrationerne i to danske kommuner kombineret med design af et nyt rådhus til at rumme den nye administration. Baseret på en aktør-netværk-tilgang undersøger forfatterne, hvordan en række fysiske artefakter bliver brugt til at involvere medarbejderne i designprocessen. Disse artefakter kan indtage en rolle som grænseobjekter, der understøtter og faciliterer samarbejde og kommunikation på tværs af faggrupper. Objekterne gjorde det muligt for medarbejderne at eksperimentere med det fremtidige arbejdsrum og drøfte, hvordan det ville påvirke deres arbejde.

Artiklen peger også på risikoen ved at gøre medarbejderne til co-designere i en række enkeltstående workshops: Mange af medarbejdernes forslag til indretning blev ikke efterkommet i den videre designproces, hvilket efterlod dem med uopfyldte forventninger. Det understreger en erkendelse af, at designprocessen hele tiden er i gang, og mange ændringer gennemføres løbende. Det peger på behovet for at ledelse, 'proces-arkitekter', rådgivere og forskere klargør, hvad målet er med at involvere medarbejderne i designprocessen og især: Hvordan kan dialogen om arbejdsrummet etableres som en kontinuerlig proces i organisationen? Spørgsmålet er, hvordan de muligheder, som afdækkes i en brugerinvolveringsproces, kan leve videre i den fortsatte konfigurerings af arbejdsrummet og måske især, hvem der kan bære og understøtte sådan en proces. Artiklen konkluderer, at det organisatoriske design ikke er en ren ledelsesbeslutning, men snarere må ses som en effekt af de socio-materielle interaktioner i designprocessen.

I artiklen "Designdialoger om rum og arbejde" stiller Thomas Binder og Christina Lundsgaard skarpt på medarbejder involvering, og hvordan designdialoger kan understøtte medarbejdere i at formulere sig om fremtidige ønsker til samspillet mellem rum og arbejde gennem iscenesættelsen i et såkaldt 'workspace:lab'. Som redskab kan designdialoger tilbyde en inddragende kortlægning af medarbejdernes eksisterende arbejdspraksis og understøtte arbejde i forandring, der kan bruges af projekterende arkitekter og ingeniører.

Forfatterne rejser spørgsmålene: Hvordan styrkes medarbejderinvolveringen gennem designdialoger, og hvordan designdialoger kan få større betydning for det konkrete byggearbejde. Dette undersøges særligt i en sammenhæng, hvor arbejdet er foranderligt – ikke bare henover dagen, men også henover året – og hvor arbejdet for medarbejdere på samme lokation langt fra følger samme takt. Perspektivet på medarbejderinvolvering er designorienteret og medarbejdernes muligheder for at være medskabende ikke blot i projektering og design fasen, men også i ibrugtagningen, står derfor centralt hos forfatterne.

Artiklens empiriske grundlag er to cases, hvor designdialogen som redskab afprøves. Casene omhandler henholdsvis designdialoger mellem en gruppe medarbejdere i en forvaltning, der står overfor at flytte til en nyrenoveret bygning og designdialoger med en projekterende fagprofessionel om et byggeri, der er taget i brug. Derudover indgår også tre workshops med en blandet kreds af rådgivere, der havde til formål at afprøve og videreudvikle et tentativt håndbogsmateriale om værktøjer til dialog.

Gennem casene peger forfatterne på, at designdialogen kan understøtte medarbejdernes formulering af ønsker til deres arbejdsrum på en måde, hvor det overskrider ensidigt fokus på de funktionelle krav til en

kommende arbejdsplads og giver plads til at se på arbejdsrummet som en ressource til at understøtte arbejdet. Casene viser også, at de rum medarbejderne skaber i dialogprocessen, er forskellige fra de rum, arkitekterne skaber, og med forfatterens ord er det forskelle, der ikke let lader sig overvinde.

I temanummerets tredje artikel "Bølger italesætter oplevelsen af hverdagen" af Sidse Grangaard beskrives udviklingen af begrebet bølger. Et begreb, der med forfatterens ord giver medarbejdere et sprog til at italesætte oplevelsen af arbejdsdagen og de problemstillinger, de står overfor, og gør det muligt at beskæftige sig med længere forløbsmæssige helheder i arbejdet frem for nedslagspunkter. Bølgebevægelsen optræder således som en metafor for arbejdets rytme i løbet af en arbejdsdag. Endvidere præsenteres bølgebegrebet som et værktøj til workspace design-professionelle og kan således tilbyde et alternativ til traditionelle metoder til behovsafdækning hos brugerne.

Artiklens empiriske grundlag er et intervenserende casestudie med videoobservationer af forskellige medarbejders arbejdsaktiviteter og skift i aktiviteter samt en række workshops med selvsamme medarbejdere og med en gruppe arkitekter. Grangaard beskriver i artiklen, hvordan bølgebegrebet udvikles som et forsøg på at kortlægge og skabe en grafisk afspejling af informantobservationer i et logskema i forbindelse med databehandlingen af videoobservationerne.

Den efterfølgende empiriske udforskning af bølgebegrebet i en praktisk bølgeøvelse peger på, at bølgerne ikke alene giver medarbejderne et sprog til at beskrive oplevelsen af deres arbejdsdag og vurdere tilfredsheden med denne. Bølgemetaforen er også anledning til refleksion over, om der ønskes en anden bølgebevægelse end den eksisterende, og hvad det stiller af krav til rummet, kolleger og medarbejderen selv.

Artiklen afsluttes med en diskussion af

bølgebegrebets rolle i 'proces-arkitektens' værktøjskasse og en refleksion over bølgebegrebets videre udviklingsmuligheder.

I artiklen "Design af arbejdsrum – gennem etnografiske metoder og medarbejderinvolvering" tager Eva Bjerrum og Anne Bøgh Fangel fat på at gøre det ikke-synlige i arbejdet mere eksplicit og tydeligt med henblik på at kunne indskrive det i design af arbejdsrum. Det handler blandt andet om at gøre de ikke-synlige elementer af 'arbejdsopfattelsen' eksplicitte. Bjerrum og Fangel viser gennem en række cases, hvordan disse ikke-erkendte problemstillinger afdækkes. Som titlen indikerer, har forfatterne praktiseret etnografiske metoder, som understøtter skabelsen af disse rum for erkendelse og læring. Erkendelse og læring, der sidenhen kan føres over i designprocesser af arbejdsrum. Gennem de etnografisk inducerede rum skabes angiveligt mulighed for meningsskabende processer, som kan bidrage med mere bæredygtige eller solide designprocesser. Ideen er for så vidt at tilbyde noget 'bottom-up' som supplement til tilgange, der primært ellers har en 'top-down'-tilgang til designprocesser. Forskerne tilbyder sig som facilitatorer af dette rum – ikke ved at være deltagende observatører, men ved at være observatører, der bruger forskellige metodiske optikker (fx 'snapshots' og episoder). På baggrund af observationerne spejles de observerede 'arbejdsopfattelser' og stemmer sådan, som de er indskrevet i den organisatoriske praksis, tilbage til organisationen. Gennem workshops spilles de tilbage til dem, der skal arbejde videre med designprocesserne.

Mulighederne for ledelsesmæssigt at kontrollere sådanne forandringsprocesser er ofte langt mere begrænsede, end det erkendes. Netop derfor er der behov for at skabe alternativer – eller i hvert fald at supplement – til sådanne metoder, argumenterer forfatterne. Artiklen konkluderer, at

de etnografiske metoder og medarbejderinvolvering i de tre cases har bidraget til organisationsændringer, ændrede arbejdsopfattelser og nytænkning af rum. I artiklens konklusion reflekterer forfatterne dog også over, at de etnografiske metoder ikke i sig selv kan anses for at være medarbejderinvolvering. Metoderne kan give stemme til medarbejderne. Metoderne kan bidrage med at bringe tavs viden med ind i designet af arbejdsrummene. Men det er 'eksperternes' – forskeres eller konsulenters – praktisering af metoderne, der bestemmer, hvordan stemmerne fordeles. Og det betyder, at metoderne ikke i sig selv fører til medarbejderinvolvering. Artiklen argumenterer for, at processerne skaber ejerskab. Men der kan altså også være risiko for, at ejerskabet er til låns, hvis medarbejderne efterfølgende oplever, at deres 'stemmer' ikke er tilstrækkeligt repræsenteret i designet.

Temanummeret bringer også en debattartikel af Peter Holdt Christensen, der under overskriften "Hvornår bliver arbejdspladsens rum stuerene?" argumenterer for, at der er behov for at se arbejdspladsens rum som en strategisk ressource – ligesom arbejdspladsens mange øvrige organisatoriske aktiviteter.

Der er derfor også brug for ledelsesforskning, der sætter fokus på samspillet mellem arkitektur og adfærd, idet dette er et tema, der er stort set fraværende indenfor ledelsesdisciplinen. Holdt Christensen påpeger, at fraværet af fokus på arbejdspladsens rum i ledelsesforskningen har den konsekvens, at diskussionen af den strategiske brug af arbejdspladsens rum oftest reduceres til en diskussion af for og imod kontorlandskaber. Herved kan nuancer og kompleksiteten i brugen af arbejdspladsens rum gå tabt og de muligheder og udfordringer, rummet indeholder, kan overses. Det kan påvirke både individets produktivitet og trivsel.

Uden for nummerets tema bringer vi Eli-

sabeth Naima Mikkelsens artikel "Konfliktende konfliktforståelser: Meningsskabelse og handlerum i konflikter på arbejdspladsen". Elisabeth Naima Mikkelsen undersøger på baggrund af et 10-måneders etnografisk feltstudie i en dansk udviklingsorganisation, hvordan medarbejdere og ledere oplever og håndterer konflikter i deres arbejde. Forfatteren beskriver indledningsvist, hvordan forskning om konflikter hovedsageligt har haft en forklaringsorienteret tilgang til konflikter. Her ses konflikter ofte enten som noget negativt, der skal undgås, eller – alternativt – som noget, der potentielt kan skabe udviklings- og læringsdynamikker i organisationer, hvis de håndteres korrekt. Med udgangspunkt i disse forklaringsorienterede tilgange til fænomenet konflikter findes ofte grundlaget for anbefalinger af præsriptiv karakter. Artiklen bidrager med at komplemere de traditionelle, overvejende positive, tilgange med en mere processuel tilgang. Der tages bl.a. afsæt i nyere bidrag, hvor meningsskabelse, herunder diskurser og snak, udforskes for at forstå fortolkninger, handlinger og interaktioner i konflikterne.

En af udfordringerne ved den forklaringsorienterede tilgang er, at konflikter beskrives i en relativ enkel årsag-virkningsrelation

for at kunne kategorisere og håndtere dem. Men konflikter er i nogen udstrækning indlejret i de konkrete sociale, organisatoriske og kulturelle relationer på arbejdspladsen. At indtage en mere processuel forståelse åbner derfor op for nye og andre konfliktforståelser, end de mere be- og foreskrivende tilgange traditionelt har gjort. Forfatteren viser, hvordan der vokser fortolkningsrammer ud af de konkrete strukturelle og sociale kontekstuelle sammenhænge. Fortolkningsrammerne, som kan have forskellige grader af legitimitet i organisationen, bliver udgangspunkt for meningsskabelsen om konflikter og får betydning for forståelsen af, hvad konflikterne handler om og for det handlerum, der er for konflikthåndtering. Forfatteren peger på, hvordan denne forståelse af konflikter kan imødegå en tendens til objektivering, overindividualisering og overforenkling af konflikter. I stedet kan det være en mulighed at opnå en indsigt og forståelse for de fortolkningsrammer, der er med til at forme konfliktforståelser og dermed konflikterne. Og i en mere handlingsorienteret sammenhæng kan det tilstræbes at ændre disse fortolkningsrammer til fordel for såvel konflikthåndtering som psykisk arbejdsmiljø.

REFERENCER

- Allen, T.J. & G.W. Henn (2007): *The Organization and Architecture of Innovation – Managing the Flow of Technology*, Burlington, Butterworth-Heinemann and Architectural Press.
- Binder, T. & E. Brandt (2008): The Design:Lab as platform in participatory design research, i *CoDesign*, 4, 2, 115-129.
- Broberg, O. & I. Hermund (2004): The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes, i *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33, 4, 315-326.
- Broberg, O. (2010): Workspace Design: A case study applying participatory design principles for healthy workplaces in an industrial setting, i *International Journal of Technology Management*, 5, 1, 39-56.
- Chan, J. K., S. L. Beckman & P. G. Lawrence (2007): Workplace design: A new managerial imperative, i *California Management Review*, 49, 2, 6-22.
- Christensen, P.H. (2009): *Rumforskning – fysiske omgivelser i ledelse og organisering af arbejde*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Fruchter, R. & P. Bosch-Sijtsema (2011): The WALL: participatory design workspace in support of creativity, collaboration, and socialization, i *AI & Society*, 26,3, 221-232.

Horgen, T. H. et al. (1999): *Excellence by Design: Transforming Workplace and Work Practice*, New York, John Wiley & Sons.
Mosbech, K. (2003): *Arbejdsrummet*.