

# Designdialoger om rum og arbejde

*Thomas Binder & Christina Lundsgaard*

Arbejdspladsarkitektur og arbejdspladsdesign følger ikke længere få faste skabeloner for det gode eller effektive arbejde. I stedet bruger virksomheder i dag arkitektur og design til at vise, hvordan de er særlige, både i det de leverer og i den måde, de arbejder på. Selvom denne udvikling har givet en øget opmærksomhed på arbejdets konkrete hverdagspraksis, som det f.eks. kommer til udtryk gennem brugerundersøgelser i forbindelse med byggeprojekter, er medarbejderinvolvering, der går tæt på samspillet mellem rum og arbejde, fortsat ikke særlig udbredt.

I den første del af denne artikel diskuterer vi med udgangspunkt i en konkret case, hvordan en sådan involvering kan styrkes gennem etableringen af såkaldte designdialoger, der tager udgangspunkt i en inddragende kortlægning af medarbejdernes eksisterende arbejdspraksis.

I anden del af artiklen rejser vi spørgsmålet, hvordan designdialoger om rum og arbejde kan få større betydning for det konkrete byggeprojekt.

På baggrund af en række workshops med projekterende ingeniører og arkitekter foreslår vi, at designdialoger, der involverer både medarbejdere og projekterende, ikke afgrænses til byggeprojektet, men må åbne op mod en arbejdspladsarkitektur og et arbejdspladsdesign, der i langt højere grad end i dag baserer sig på samproduktion og medtænker arbejdspladsens rum som formbare og i stadig forandring.

Arbejdspladser har altid været designede til at udtrykke særlige forestillinger om arbejde og virksomhed. Tidligere var disse forestillinger ofte bygget op over få magtfulde skabeloner som samlebandet, storrumskontoret eller det funktionsopdelte produktionslayout, der var bredt accepterede på tværs af virksomheder og brancher. Disse skabeloner er i dag blevet afløst af en ny mangfoldighed af forestillinger om, hvordan rum og arbejde føjes sammen. Arbejdspladsens udformning er blevet en specifik ressource for virksomheden, hvormed en særlig arbejdspraksis eller en særlig virksomhedskultur kan understøttes.

Inspireret af 'management'-koncepter som 'business process re-engineering' har vi siden firserne set arbejdspladsdesign, der

forsøger at bruge radikale indgreb i rummet til at flytte arbejdspraksis. Studier af, hvordan disse nye arbejdspladsdesign faktisk kommer til at spille sammen med arbejdspraksis, pegede dog tidligt på, at det designede rum ikke simpelt kan forstås som en adfærdsmæssig påvirkning af medarbejderne. I stedet foreslog bl.a. Hatch, at arbejdspladsens fysiske udformning snarere må ses som en form for kulturel artefakt, der materialiserer et møde mellem eksplícitte eller implicitte ledelsesmæssige mål og medarbejdernes arbejdspladskultur (Hatch 1990). Særligt Duffys arbejde med nye koncepter for kontorarbejde under overskriften 'New ways of working' har haft et stort gennemslag på forestillinger om, hvordan arbejdspladsdesign kan flytte en organisa-

tion. Med slagkraftige metaforer som biku-  
be, celle, dagligstue og engelsk 'gentleman  
club' peger Duffy på, hvordan ambitioner  
om at flytte en arbejdsorganisation fra at  
være produktionscentreret til at være vi-  
denscentreret kan omsættes til rumlige  
konfigurationer, der kan realiseres i ny ar-  
bejdspladsarkitektur (Duffy 2000).

I de senere år har arbejdet med nye ar-  
bejdspladsdesign i arkitekturkrede imid-  
tid igen fået en drejning mod en miljøpsyko-  
logisk tilgang, hvor bestemte rumparametre,  
som f.eks. nærhed/afstand, forstås som af-  
gørende for, hvordan rummet inviterer til  
bestemte typer af aktivitet. I forlængelse af  
dette er der også kommet en interesse for så-  
kaldte 'post occupancy evaluation'-studier,  
hvor medarbejdernes tilegnelse af rummet  
indfanges gennem bevægelsesmønstre og  
lignende, der udlægges som adfærdsmæs-  
sige konsekvenser af givne rumkonfigura-  
tioner (Steen 2005). Som vi kort vil komme  
tilbage til i slutningen af artiklen, kan den-  
ne drejning måske tages som udtryk for en  
ny besindelse på, at det, vi senere i artiklen  
vil kalde forskellen på arkitektens rum og  
medarbejdernes rum, ikke simpelt lader sig  
overvinde. Inden vi når så langt, vil vi imid-  
lertid se nærmere på de præmisser, den nye  
mangfoldighed af forestillinger om rum og  
arbejde sætter for medarbejdernes mulige  
involvering i arbejdspladsdesign.

Når arbejdspladsdesign i dag griber dybe-  
re ind i den enkeltes arbejdsproces og sam-  
tidig er med til både direkte og indirekte at  
sætte mål for virksomheden, kan arbejds-  
miljøhensyn og arbejdsmiljøspørgsmål ikke  
behandles isoleret fra de mål for virksom-  
heden, som sættes af det nye design. Det  
betyder, at en traditionel interessevareta-  
gelse, der ligger forud for eller ved siden af  
byggeprocessen, kun vanskeligt kan komme  
i indgreb med de valg, der kommer til  
at forme den konkrete arbejdsplads. På den  
anden side er det nærliggende at forestille

sig, at bestræbelserne på at tænke nye og  
tættere match mellem arbejdspladsdesign  
og arbejdspraksis skaber muligheder for at  
eksponere og udvikle denne praksis i en  
arbejds miljømæssigt mere positiv retning.  
Den udbredte interesse for at gennemføre  
brugerundersøgelser og brugerinvolvering  
i forbindelse med større byggeprojekter  
kan ses som udtryk for, at også bygherrer,  
arkitekter og projekterende er interesseret i  
at komme tættere ikke blot på formelle ar-  
bejdsprocesser, men også på den hverdags-  
praksis, som nye arbejdspladsudformninger  
skal understøtte.

Alligevel viser det sig også ofte svært at  
omsætte disse bidrag fra brugerne til ar-  
bejdspladsudformninger, der for alvor med-  
tænker medarbejdernes konkrete arbejds-  
praksis som afsæt for ønskede forandringer.  
Det skyldes ikke mindst, at brugerorienter-  
ingen sjældent rækker til at involvere med-  
arbejderne direkte i det, vi her vil kalde de-  
signdialoger.

Medarbejderinvolvering, der i højere  
grad er designorienteret, kan hente inspira-  
tion fra designfeltet, hvor 'co-design' og 'co-  
creation' længe har været på dagsordenen  
(Brandt et al. 2013). Horgen et al. (1999)  
argumenterer for en procesarkitektur, der  
samtænker programmering, byggeprojekt  
og 'facility management', og de argumen-  
terer for, at medarbejderne skal involveres  
i at nytænke rum og byggeproces som en  
integreret del af en virksomheds foran-  
dringsproces. I forlængelse af Horgen har  
vi tidligere foreslået at se programmering  
og projektering af nye arbejdspladser som  
partner-engageret design (Johansson et al.  
2002), hvor den klassiske opmærksomhed  
på brugerundersøgelser og medarbejderin-  
volvering forskydes mod, hvad Fröst (2005)  
har kaldt signdialoger. Signdialoger  
skal ifølge Fröst sættes i scene, og medarbej-  
dere, ledelse og professionelle designere må  
bringes sammen om at afsøge muligheder

med afsæt i den professionelle erfaring, de hver for sig repræsenterer. Frøst viser med en række eksempler fra bl.a. kontor- og hospitalsbyggeri, hvordan programmeringen af ombygning og nybyggeri kan ske gennem workshopforløb, hvor forskellige medarbejdergrupper sammen med professionelle designere skitserer designforslag med afsæt i arbejdspraksis på den kendte arbejdsplads.

I forlængelse af bl.a. Frøsts arbejde har vi i projektet *Workspace Design* i samspil med arbejdsmiljøprofessionelle, projekterende arkitekter og ingeniører arbejdet med en bestemt iscenesættelse af designdialoger med medarbejdere – det såkaldte *workspace:lab* (Binder 2007). *Workspace:lab'et* tilbyder som også Frøst foreslår en række formater for dialog, der gør det muligt for medarbejdere og ledelse at formulere sig omkring rum og arbejde uden at skulle besidde den professionelle designers evne til at udtrykke sig gennem tegninger og planer. Med *workspace:lab'et* forskydes vægten i dialogen imidlertid i højere grad mod en etnografisk og 'performance'-orienteret udforskning af hverdagspraktikker. Med arbejdsbøger, 'probing kits' og designspil udforskes den kendte arbejdspraksis, og med scenarier og simulationer etablerer *workspace:lab'et* en øveplads for fremtidige samspil mellem rum og arbejde (Halse et al. 2010).

Erfaringerne med *workspace:lab'et* peger på, at medarbejderinvolvering i designdialoger kan levere værdifulde bidrag til at aktivere arbejdspladsens fysiske indretning som en ressource såvel i den enkeltes arbejde som for virksomheden (Seim & Broberg 2010). Vi vil nedenfor give eksempler på disse designdialoger fra en konkret case, hvor *workspace:lab'et* har været i anvendelse og diskutere, hvordan tematiseringen af arbejdets rum tilbyder medarbejderne muligheder for at tale om deres arbejdsliv på en særlig måde, der kan medvirke til at balancere de ledelsesbårne identitetspro-

grammer, der ofte knytter sig til større byggeprojekter.

Designdialoger, som vi ser dem udfoldet i '*workspacelab'et*', finder imidlertid ikke enkelt en plads i projekterende ingeniørers og arkitekters arbejde med arbejdspladsarkitektur og design. I en retrospektiv analyse af den præsenterede case forsøger vi at indkredse, hvorfor medarbejdernes bidrag kun i begrænset omfang sætter sig spor i de projekterendes arbejde, og med afsæt i en række workshops med projekterende ingeniører og arkitekter skitserer vi, hvordan en større opmærksomhed på arbejdspladsens foranderlighed kan placere designdialoger med medarbejdere om rum og arbejde mere centralt i byggeprojekter.

### **En case: *Workspace:lab'et* i en kommunal forvaltning**

En kommunal forvaltning står overfor at skulle flytte til en nyrenoveret kontorbygning, hvor traditionelle korridorkontorer, skranker og møderum skal afløses af åbne storrumskontorer og mødeområder for såvel ansatte som besøgende. Gennem kommunens interne arbejdsmiljørådgivere har vi som forskere fået mulighed for at organisere et *workspace:lab* for en af forvaltningens afdelinger. Afdelingen har forinden valgt at rive vægge ned i det eksisterende byggeri for at forberede sig på de mere åbne rum, som den nye kontorbygning byder på. Da vi møder afdelingen, har forvaltningen udskrevet en arkitektkonkurrence om renoveringen af den nye kontorbygning, men endnu ikke valgt hvem, der skal stå for projekteringen. De interne arbejdsmiljørådgivere er sammen med forvaltningens eget arkitektkontor i gang med at indsamle de enkelte afdelingers krav og ønsker til den fremtidige arbejdsplads. Det er klart allerede fra forvaltningens konkurrenceoplæg, at den nye arbejdsplads vil udfordre medar-

bejdernes kendte rammer for sagsbehandling, projektarbejde og borgerbetjening. Alligevel er det vanskeligt for rådgivere og interne arkitekter at engagere afdelingerne og deres medarbejdere i mere end en op-listning af funktionelle krav til den nye arbejdsplads. Afdelingen, vi inviteres til at samarbejde med, er i den sammenhæng atypisk, fordi ledelsen her har valgt at tage fat på de udfordringer og muligheder, som det nye byggeri tilbyder ved at skabe åbne kontorlandskaber allerede i det eksisterende byggeri. Etableringen af forløbet med afdelingen skal i den sammenhæng sætte rammen for en dialog mellem rådgivere, ledelse og medarbejdere om, hvordan arbejdspladsen mere konkret skal forandres for at udnytte mulighederne i det nye byggeri.

Da vi første gang besøger afdelingen, møder vi en lang gang med 15 arbejdspladser fordelt på begge sider. Reoler er placeret som rumdelere og enkelte runde borde giver mulighed for sidde flere sammen. Som ansvarlige for det involverende forløb har vi kameraet med og tager billeder af alt, vi ser – både af ting og situationer. Vi fanger bl.a., hvordan tre af medarbejdere har en samtale over reolerne, som to naboer over hækken. Vi ser, hvordan de indretter sig forskelligt på deres pladser. Mange gør arbejdsbordet personligt med billeder og små ting derhjemmefra, og indretningen afspejler også, hvilken type arbejde den enkelte sidder med. Disse små observationer giver anledning til en spontan dialog med de af medarbejderne, der er på arbejde den dag. Vi taler om arbejdsopgaverne og får en forståelse af de mange forskelligartede fællesskaber, medarbejderne indgår i.

De billeder, vi tager, og citater fra vores spontane samtaler med medarbejderne bliver afsæt for en videre dialog, og et par uger senere er vi tilbage i et af kommunens mødelokaler, hvor vi skal afholde vores første workshop. Her er de fleste af medarbejderne

fra afdelingen samlet, og i tre forskellige grupper fortæller de hinanden historier om, hvad der for dem er det særlige ved afdelingen – godt hjulpet på vej af vores fotoregistrering af arbejdspladsen. De fortæller bl.a. om, hvordan rådgivning fylder meget i deres arbejde, og hvordan kontakten til borgerne er engageret og vigtig. De har at gøre med ildsjæle og går langt for at gøre dem glade. Vi hører også historier om, hvordan nogle opgaver kræver mere ro og koncentration end andre. Historierne fungerer som et springbræt til den næste aktivitet, hvor de tre grupper skal vælge en spilleplade, der skal danne rammen for en videre designdialog. Spillepladen er abstrakt med tre ovaler placeret oven på hinanden som en blomst (se billede 1). Gruppen skal nu forestille sig, at spillepladen er deres fremtidige afdeling. Efter tur placerer de brikker med billeder fra arbejdspladsen på spillepladerne, og der bliver naturligt dannet mønstre og opdelinger. En gruppe organiserer brikkerne sådan, at alle medarbejdere har deres base i et fælles arbejdsområde i midten, hvor kommunikation er i højsædet. De forestiller sig, at arbejdet gribes an som projekter. Uden for kerneområdet er der randzoner, hvor medarbejderne kan søge ud, når de har behov for stillearbejde. I en anden gruppe opfattes midten af spillepladen som et fælles torv, hvor den 'fælles hukommelse' er placeret, og hvor man mødes på tværs af opgaver. Yderst i spidserne er der faste arbejdsstationer, og i mellemzonerne har de defineret et halvoffentligt rum, hvor man kan gøre ting i fællesskab.

Inden den efterfølgende workshop har alle deltagere haft lejlighed til at tænke videre over de forskellige forslag, og byggeprojektet er nu så langt, at deltagerne mødes i de rå rum for deres nye arbejdsplads. Temaet denne gang er arbejdets puls (inspireret af Grangaard 2008). Deltagerne får udleveret en simpel plantegning over deres nye ar-

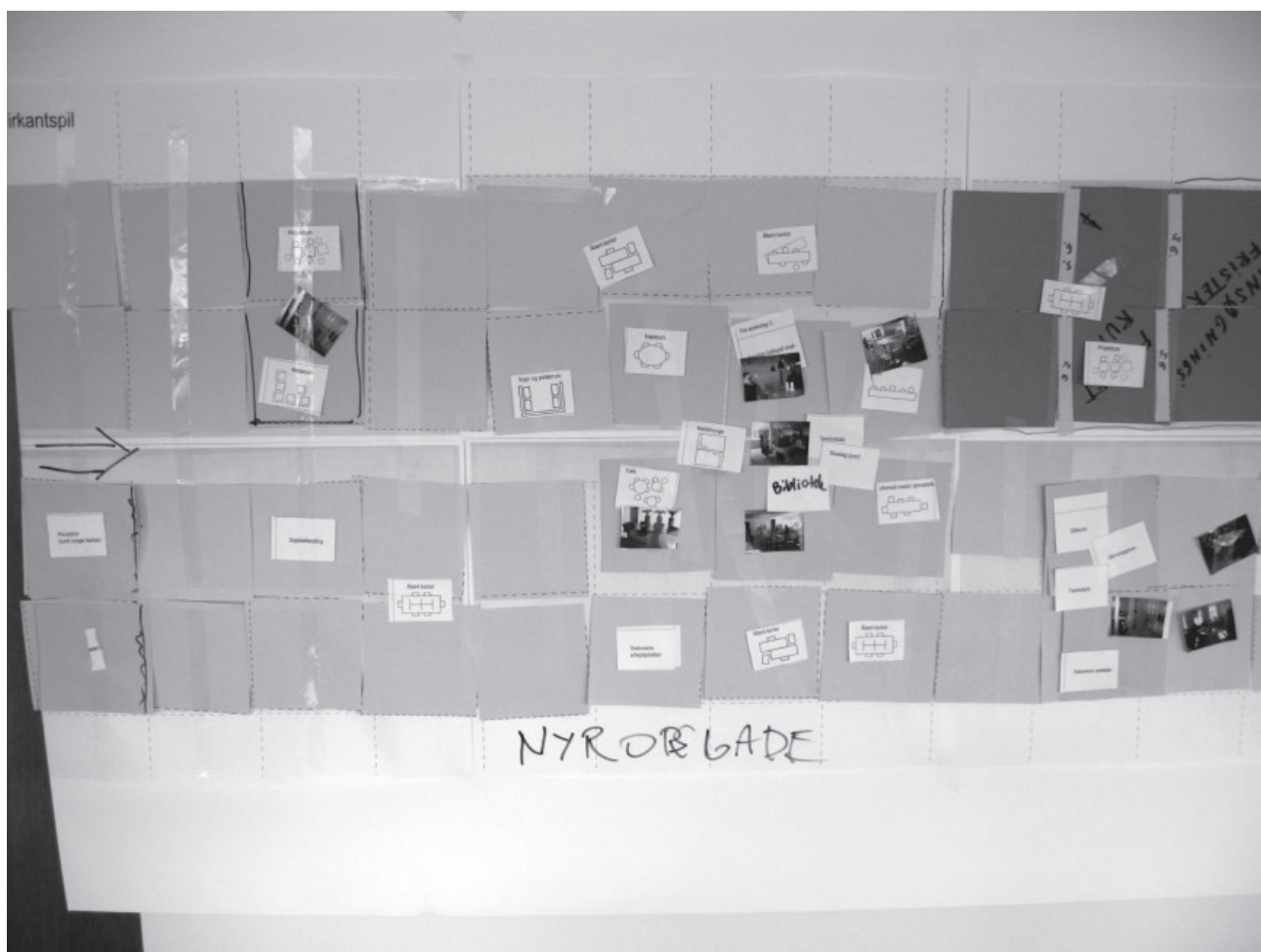
Billede 1. Deltagere i den kommunale forvaltning 'spiller' designspil.



bejdsplads. Det er kun de ydre vægge, der er ridset op, og det kommende arbejdsområde er kvadreret med store firkanter. Hver gruppe får udleveret forskellig farvet firkantet papir og placerer dem på pladen alt efter, hvilken 'puls' området skal have. Blå indikerer grundområder, rød er områder med høj aktivitet, grønne områder er mere stille, og gule områder skal kunne ændre sig. Deltagerne får også udleveret illustrationer af forskellige former for arbejdsstationer, som de kan placere på plantegningen. F.eks. mødelokaler, grupperum, projektrum, mødelounge, kopirum osv. Hver gruppe giver forskellige forslag til, hvordan deres fremtidige arbejdsplads kan se ud. I en af grupperne kommer de efter noget tid frem til en fælles plan, som de præsenterer for de andre grupper:

*"Ved indgangen til kontoret er det muligt at modtage gæster i et receptionslignende område, og det er også her, sagsbehandlingen foregår. De blå områder er beregnet til almindelig sagsbehandling i et åbent kontor. Det grønne område er et projektrum/møderum med glasvægge omkring. Et stort fælles torv er markeret i midten med gult papir. Her findes uformelle møderum, cafe, bibliotek, telefonboks, fælles dueslag, køkken og uformel spiseplads samt et printerrum. Nederst til højre, markeret med grønt, er der mødelokale/stillerum og lignende. Det store røde område øverst til højre er et 'larveområde', hvor man kan booke sig ind ud fra de deadlines, som de forskellige teams har. Det kunne eksempelvis være et ansøgnings-betjeningsteam, der booker sig ind i en periode på 14 dage eller*

Billede 2. Resultatet af det såkaldte 'Firkantspil'.



*1 måned, hvor der er 'knald på'. Det er muligt i 'larveområdet' at lave forskellige typer af arbejdsopgaver, da skydedøre gør rummet fleksibelt. Efter vores mening skal man væk fra den traditionelle hierarkiske struktur og i stedet tænke ind, hvordan centrale ledere og chefer kan placeres i midten [se billede 2]."*

På den tredje og afsluttende workshop er deltagerne samlet rundt om et stort bord, hvor der er placeret en model af gruppens nuværende arbejdsområde. Selvfølgelig består af en plantegning med markering af zoner og områder, som tidligere i forløbet er blevet udpeget som særligt vigtige. Billeder fra afdelingen står oprejst på 'fødder' og giver et tredimensionalt indtryk af arbejdspladsen

(se billede 3). Forud for workshoppen har deltagerne fået en billedbog med 12 fotos fra forløbet, som de har skrevet kommentarer på. Under workshoppen fungerer den kommenterede bog som deltagerens 'noter'. De bliver bedt om at markere med hhv. røde, grønne eller gule 'post-its' i modellen, hvor de ser en særlig udfordring eller et særligt problem (rød markerer problem, grøn markerer noget positivt, gul markerer noget, man skal være særlig opmærksom omkring). En af deltagerne opfordres til at åbne samtalen, og en anden følger op. For hvert 'led' i samtalen markeres bidraget på en rød/grøn/gul 'post-it'-lap. En af medarbejderne tager en tråd op om støj, som er en bekymring, mange af dem har haft gennem forløbet.

"Man skal lave nogle regler, så man ikke bare vader igennem" siger den første, og en anden kommenterer: "Jeg synes, det er dejligt at kunne høre hinandens trav, det generer ikke mig...". Da dialogerne skal konkretiseres på plantegningen, leder det over i en snak om, hvordan man i fremtiden kan håndtere støjen konstruktivt. En af deltagerne foreslår, at man pakker de mere 'støjende' medarbejdere, som fører mange telefonsamtaler, ind i et 'glasbur', så man kan se dem, men ikke høre dem. For at komme med bud på, hvad der kan gøres i deres eksisterende miljø, foreslår en anden deltager at flytte et sofaarrangement hen mod indgangen for på den måde at skabe en 'buffer' i forhold til støjen. Det og andre små eksperimenter bliver hurtigt sat i værk efter workshoppen.

## Et tilbageblik: Hvor mødes medarbejdernes og arkitekternes rum?

Selvom klassiske arbejdsmiljøspørgsmål som f.eks. støj naturligt spiller en stor og vigtig rolle i de designdialoger, som udspiller sig i workspace:lab'et, er det fra start til slut det konkrete arbejde, der udgør dialogernes omdrejningspunkt. Når medarbejderne skitserer forskellige versioner af deres 'drømmekontor', taler de om områder, hvor der kan arbejdes intensivt med projekter og kampagner, og om at skabe rum for afdelingens fælles 'hukommelse'. De overskrider en simpel programmering af arbejdspladsen i stillezoner og møderum og taler i stedet om, hvordan rummet aktivt kan bruges til at understøtte den forskellige puls, der hører til de forskellige opgaver. Det får ikke

Billede 3. En deltager markerer et bidrag i modellen på den tredje og afsluttende workshop.



potentielle støjproblemer til at forsvinde, men disse er ikke længere isolerede fra den bredere problematik, som knytter sig til at skabe en fælles vision for afdelingens arbejde, og som eksemplerne på dialog ovenfor viser, er spørgsmålet ikke alene, hvordan den enkelte får ro til sine opgaver, men nok så meget, hvordan rummet støtter afdelingens arbejdsfællesskaber.

I et tilbageblik på vores involvering med forvaltningen og tilsvarende anvendelser af workspace:lab'et i et antal mere produktionsorienterede virksomheder (Seim & Broberg op.cit.) forekommer kvaliteten af de gennemførte designdialoger i høj grad at knytte sig til den måde, medarbejdere og den lokale ledelse tilegner sig de nye arbejdsrum som en ressource i forhold til arbejds-mæssige og organisatoriske mål. I den afdeling i forvaltningen, vi arbejdede med, blev overvejelser om brugen af arbejdsrummet således konkrete bud på et igangværende skift fra traditionel reaktiv sagsbehandling til en mere kampagne- og projektorienteret arbejdsform.

Workspace:lab'et blev også et godt afsæt for afdelingens formulering af ønsker til arbejdspladserne i den nye kontorbygning, og en efterfølgende arbejdspladsvurdering (APV) viste, at i de afdelinger, hvor medarbejderne havde været involveret i forberedelsen af den nye arbejdsplads, var tilfredsheden med det nye arbejdsmiljø markant større end i afdelinger, hvor der ikke havde været involvering. Workspace:lab'ets metoder blev også ført videre af de interne arbejdsmiljørådgivere, som brugte dem som skabelon for andre byggeprojekter i forvaltningen.

I forvaltningen lykkedes det imidlertid ikke for alvor at skabe en dialog mellem workspace:lab'et og arbejdet for det arkitektteam, som havde vundet opgaven med projektering af det nye kontorhus. Afdelingen fik godt nok kvalificeret sin indmelding om

ønsker til fordelingen af åbne kontorarealer, uformelle mødezoner og glasafgrænsede møde- og arbejdsarealer, men arkitektteamet valgte, som det ofte sker, alene at tilbyde organisationen en fleksibel tilpasning af indretningen til aktuelle organisationsbehov ovenpå en robust grundkonfiguration. De grundelementer, som for de projekterende er udgangspunktet for denne tilpasning, udgøres af relativt statiske indretningsmoduler som afskærmede møderum, cafe-lignende uformelle samlingssteder, gruppekontorer o. lign. Disse elementer er nok fleksible, men de er på én gang for generiske og for specifikke til at matche den opmærksomhed på zoner og miljøer, som f.eks. i workspace:lab'et vokser ud af designdialoger om en foranderlig arbejdspraksis.

I en vis forstand kan man sige, at arkitektteamets rum og medarbejdernes rum her kun er i sporadisk kontakt med hinanden. Arkitektteamet har i det konkrete tilfælde valgt at udforme forvaltningens byggeri som en række åbne landskaber med forskellig karakter, hvori de enkelte indretningsmoduler kan indplaceres. Der er tydelige markeringer af forbindelsesveje mellem disse landskaber, og bygningen kommunikerer overordnet med det valgte design en transparens og bevægelighed, som passer godt til kommunens ønske om at bryde med forestillinger om et stift bureaukrati. Hvad designdialogerne i den afdeling, vi har arbejdet med, får til at stå frem er på ingen måde i modsætning til dette overordnede billede, men er på den anden side heller ikke tydeligt understøttet. Medarbejdernes fortolkning af samspillet mellem rum og arbejde knytter sig i afdelingen i meget høj grad til en forståelse af tid og rytme. Der er i designdialogerne vokset en forståelse frem af, at det fælles kontor ser anderledes ud både over dagen og over året. Når der er åbent for borgerbetjening om formiddagen, skal rummet være imødekommende og ud-



vekslingerne hurtige, mens eftermiddagen er domineret af projektarbejde og på nogle tider af året af intensivt arbejde med at betjene det politiske niveau. Indadtil i afdelingen er oplevelsen af tid og rum ikke nødvendigvis den samme for alle. For nogle er der perioder med intensiv telefon- og mailkontakt med borgere, der vil bruge kommunens faciliteter, mens der for andre er en mere langstrakt spændingskurve, hvor kampagneaktiviteter eller politiske initiativer forberedes og bringes til udførelse.

Designdialogerne etablerer ikke et helt nyt landskab for arbejdets tid og rum, men de bliver en anledning til at eksponere arbejdets rytmer – både for den enkelte og for afdelingens fællesskaber – på en måde, der gør det muligt i højere grad end tidligere produktivt at mobilisere rummet som en ressource i hverdagens arbejdspraksis. Som Sidse Grangaard også har påpeget i hendes arbejde med en involverende registrering (Grangaard 2008) af arbejdspladser i forandring, er tidsdimensionen ofte underbetonet eller helt fraværende i arkitektens fremstilling af arbejdets rum, og som hun gennem undersøgelser af nyere kontorbygninger viser, betyder dette ganske ofte, at f.eks. zoner, der skal understøtte samarbejde med høj signalværdi for virksomheden i medarbejdernes konkrete tilegnelse, kommer til at mangle denne rytme og derfor ofte reduceres til et ingenmandsland for telefonsamtaler og stille læsning. Arkitektens rum mister ikke af den grund sin betydning som fortolkning af ledelsesværdier og prioriteringer, men designdialogerne peger på muligheden af, at denne betydningskabelse i langt højere grad kunne gå i indgreb med det rum, der udspændes af medarbejdernes hverdagspraksis.

I et videre arbejde med workspace:lab'et fik vi gennem en bevilling fra Arbejds miljøforskningsfondet mulighed for at arbejde mere specifikt med at skabe en integration af

designdialoger med medarbejdere i projekterende arkitekters og ingeniørers designproces. Som vi vil komme ind på i det følgende, har vi her set på, hvordan designdialoger kan understøtte formuleringen af en organisationsspecifik arbejdsrumstypologi, der i højere grad relaterer sig til medarbejdernes arbejdspraksis, og hvordan disse designdialoger også kan udstrækkes til at omfatte samspillet mellem rum og arbejde i forhold til at tilpasse bygninger til forandrede vilkår.

### **Hvordan undersøges designdialoger i de projekterendes arbejde?**

Workspace:lab'et var i sit udgangspunkt formuleret som en ramme og en værktøjskasse for designdialoger mellem medarbejdere, ledelse og arbejdsmiljørådgivere i forbindelse med forestående eller igangværende byggeprojekter. Det betød, at vi nok vidste fra et antal vellykkede cases, hvor workspace:lab'et havde været bragt i anvendelse sammen med interesserede arbejdspladser, at medarbejderne kunne og ville engagere sig i disse designdialoger, men at vi vidste mindre om, hvordan projekterende fagprofessionelle kunne gøre tilsvarende designdialoger til en del af deres arbejdsproces. Vi måtte tætte på, hvordan projekterende arkitekter og ingeniører læser den arbejdsplads og de medarbejdere, deres byggeprojekter retter sig mod, og vi måtte sætte workspace:lab'et i spil med tydelig anknytning til de projekterendes forståelse af arbejdspladsarkitektur og arbejdspladsdesign.

I det oprindelige undersøgelsesdesign havde vi skitseret en tredelt tilgang, hvor vi med et mindre antal interesserede og gerne særligt arbejdsmiljøorienterede rådgivere ville kortlægge den kendte programmerings- og projekteringsproces for derefter at introducere designdialoger i et konkret byggeprojekt og endelig opfølgende at se på, hvordan disse designdialoger fik eller

kunne være på vej til at få en plads i en mere involverende projektering forankret hos rådgiverne. Dette undersøgelsesdesign viste sig imidlertid at være noget vanskeligere at følge, end vi havde forestillet os. Først og fremmest var det ikke lige så enkelt som i det foregående arbejde med workspace:lab'et at forklare til potentielle samarbejdspartnere, hvori vores bidrag til et byggeprojekt kunne bestå. Brugerundersøgelser og brugerdialog indgår ganske vist ofte i en eller anden form i større byggeprojekter, men det sker med meget forskellige muligheder for at influere på byggeriets udformning og typisk også i smalle og forskelligartede 'vinduer' i en stramt styret byggeproces. For de rådgivere vi var i kontakt med, måtte en eventuel afprøvning af workspace:lab'et derfor forhandles på plads med bygherre og eventuelt andre samarbejdspartnere. Denne forhandling ville også meget let komme til at omfatte spørgsmålet om, hvor meget bevægelsesfrihed såvel rådgivere som medarbejdere kunne stilles i udsigt i disse designdialoger. På trods af en ganske ihærdig indsats måtte vi efter en periode konstatere, at vores undersøgelsesdesign måtte ændres, sådan at det ikke forudsatte en direkte deltagelse fra forskerside i igangværende byggeprojekter.

Som nyt undersøgelsesdesign valgte vi en blanding af caseundersøgelser af afsluttede eller igangværende byggeprojekter, hvor vi forsøgte at udpege designdialogernes mulige potentiale og en serie udforskende workshops med fagprofessionelle arkitekter og ingeniører, hvor vi satte forskellige sider af workspace:lab'ets metodik til diskussion. Caseundersøgelserne blev afrapporteret og diskuteret med såvel rådgivere som bygherre, og der blev her i lige grad lagt vægt på at afdække byggeprocessen og at udlægge det færdige byggeris særlige sammenføjning af rum og arbejde. De udforskende workshops blev sammen med de forskellige konkrete

formidlinger af workspace:lab'ets metodik dokumenteret og analyseret på samme måde som gruppeinterviews. I det følgende vil vi se nærmere på en af caseundersøgelserne.

## Designdialoger omkring et hus i brug

Tidligt i projektet fik vi kontakt med et større arkitektfirma, som i en længere periode havde arbejdet med en selvudviklet metodik for bruger-/medarbejderdialog, som de i en række byggeprojekter havde opnået gode resultater med. Arkitektfirmaets metodik omfattede længerevarende designorienteret dialog med grupper af udvalgte brugere på workshops, etnografisk orienterede undersøgelser af arbejdsmiljøer og arbejdspraksis forskellige steder i bygherrens organisation samt forskellige former for kortlægning af fremherskende værdier hos ledelse og medarbejdere. Denne metodik var ikke i anvendelse i alle arkitektfirmaets byggeprojekter, men firmaets ledelse så en mulighed for i samarbejde med os at få en bedre forståelse for, hvad de og deres klienter kan opnå ved den større brugerorientering, som metodikken er udtryk for.

Vi blev enige med arkitektfirmaet om i samarbejde med dem at gennemføre en efterundersøgelse af et byggeri, hvor metodikken havde været anvendt. Det valgte byggeri var samtidig for arkitektfirmaet et godt eksempel på en type af byggeprojekt, hvor bygherren havde været åben overfor at give vide muligheder for arkitekterne til at skabe et attraktivt arbejdsmiljø. Konkret blev der tale om et større teknisk udviklingscenter, som, da vi blev involveret, havde været i brug i to til tre år. Virksomheden, der ejer udviklingscenteret, og som også havde været bygherre, stillede sig velvillig overfor en sådan efterundersøgelse og gav forskergruppen adgang til at tale såvel med nøglepersoner fra byggeperioden som med

Billede 4. Visuelle kortlægningsværktøjer, der tog udgangspunkt i byen og hjemmet som metafor.



nuværende medarbejdere. Som case var udviklingscenteret ikke mindst interessant, fordi bygherren allerede i programmet havde sat en eksplicit dagsorden om at fremme det projektorgerede udviklingsarbejde.

Efterundersøgelsen i sin helhed er rapporteret af Andersen et al. (2011) og baserer sig på workshops med arkitekt og medarbejdere, interview med nøglepersoner samt en spørgeskemaundersøgelse til en større gruppe medarbejdere. Vi var især interesserede i at forstå, hvordan husets udformning afspejlede dialogen med brugerne og at klarlægge, i hvilken grad bygherrens og arkitektens intentioner om at etablere attraktive arbejdspladser også var afspejlet i medarbejdernes oplevelse af byggeriet i brug. Mere specifikt ville vi også afklare, i hvilken grad man kan tale om, at arkitektens rum, som det kommer til syne i byggeprojektet, nærmer sig medarbejdernes rum, sådan som vi havde set dem i workspace:lab'et. Som en vigtig del af efterundersøgelsen gennemførte vi derfor to workshops med hhv. arki-

tekt og medarbejdere, hvor vi anvendte en tillem্পning af workspace:lab'ets metodik.

På workshoppen med den ledende arkitekt gennemgik vi udviklingscenteret baseret på arkitektfirmaets tegningsmateriale. Efter at vi i forskergruppen havde fået en kort introduktion til byggeriet, bad vi arkitekten fremstille et 'kort' over udviklingscenteret med støtte i en række visuelle kortlægningsværktøjer, der tog udgangspunkt i byen og hjemmet som metafor for arbejdspladsen (se billede 4). Kortlægningsværktøjerne havde vi udformet som en bearbejdet udgave af de materialer, vi i workspace:lab'et havde anvendt til designspil med medarbejdere. Formålet med på denne måde at sætte et særligt format for arkitektens præsentation af udviklingscenteret var at undersøge, hvordan han var i stand til at fremhæve de kvaliteter ved byggeriet, som han fandt vigtige i et sprog, som vi fra workspace:lab'et vidste også egnede sig til at eksponere de rumlige sider af en arbejdspraksis, som de typisk opleves af medarbejdere.

Tre forhold stod især frem i arkitektens gennemgang af udviklingscenteret. For det første var det tydeligt, at netop virksomhedens vægtning af at kommunikere særlige virksomhedsværdier spillede en stor rolle for arkitekten. I dialogen med medarbejdergruppen havde arkitektfirmaet lagt vægt på også at identificere særlige værdier i arbejdskulturen og understøttet af by-metaforen betonedede arkitekten i sin gennemgang af tegningsmaterialet, hvordan medarbejdernes udspil til at gøre virksomhedens produkter synlige havde spillet afgørende ind på udformningen af bygningens centrale 'torve' og 'hovedstrøg'. Med billedet af bygningen som en by blev opdelingen i etager med hver deres karakter og etagernes klare adskillelse mellem offentlige arealer og beskyttede arbejdsområder fremhævet af arkitekten for de signaler om åbenhed og vidensdeling, som havde været en central del af byherrens oplæg. Tættere på de konkrete arbejdspladser skiftede arkitekten fra at bruge byen til at bruge hjemmet som metafor. Arkitektens udgangspunkt var her de enkelte projektgrupper, der med arkitektens ord skulle have deres base i et åbent 'køkken/alrum' med fleksibel placering af arbejdsborde omgivet af møde- og laboratoriefaciliteter, som projektgruppens medarbejdere kunne udnytte ad hoc. Her er tydeligvis tale om en typologi, der direkte afspejler arkitektens forståelse af projektarbejdets særlige vilkår i den konkrete virksomhed, og mulighederne for tilpasning udstrakte sig også til det, arkitekten kaldte koblingszoner, hvor grænsen mellem to projektgrupper fleksibelt kunne flyttes afhængig af bemanningen på de respektive projekter. Det tredje forhold, der var bemærkelsesværdigt i arkitektens genlæsning af bygningen, var hans modvilje mod trods vores opfordring at identificere og evaluere bygningens kvaliteter ud fra en kvalitativ beskrivelse af de enkelte medarbejdere.

Selvom han med støtte i de kortlægningsværktøjer, vi tilbød ham, formulerede hovedtyper af medarbejdere, foretrak han at tale om bygningens kvaliteter i et mere generelt perspektiv og tilsvarende ønskede han sig i forbindelse med et videre evalueringsarbejde, at vi bestræbte os på at få en bred kvantitativ bedømmelse af medarbejdernes tilfredshed.

I den opfølgende evalueringsskole og tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejdere i udviklingscenteret blev det tydeligt, at virksomheden siden overtagelsen havde været gennem voldsomme forandringer med bl.a. opsigelser og en betydeligt tættere udnyttelse af bygningen end oprindeligt planlagt. Kun ganske få fra den oprindelige brugergruppe var stadig beskæftiget i bygningen, og den åbne projektorganisation var tilsyneladende afløst af en mere disciplinorienteret organisering præget af bekymring for industrispionage. Evalueringen var tilrettelagt sådan, at virksomheden i samarbejde med os havde inviteret en blandet gruppe af medarbejdere til at udpege og kommentere udvalgte steder i bygningen, som de fandt enten særligt vellykkede eller særligt problematiske. Evalueringen gennemførtes som en fælles rundgang på arbejdspladsen, og denne evaluering blev desuden suppleret af en spørgeskemaundersøgelse udsendt til et bredt udsnit af medarbejderne, der fokuserede på medarbejdernes tilfredshed med bygningen som arbejdsplads. Arkitekten havde derudover peget på projektområderne og deres koblingszoner samt gangarealerne som særligt interessante steder at opsøge. Det overordnede indtryk fra evalueringen var, at medarbejderne trods den relativt korte tid siden ibrugtagningen kun vidste meget lidt om intentionerne bag byggeriet, og at brugergruppernes arbejde i forbindelse med programmering og projektering stort set var glemt. På grund af den tættere

udnyttelse af bygningen fungerede projektområderne stort set som åbne kontorlandskaber, og de tilhørende møde- og laboratoriefaciliteter var ikke længere knyttede til bestemte projektgrupper. 'Touch down'-arbejdspladser og gangområder, der var tiltænkt en rolle som overgangszoner mellem mere offentlige og mere dedikerede arbejdsområder, blev formentlig i kraft af den nye opmærksomhed på sikkerhed ikke anvendt som tiltænkt, mens der inde i de enkelte arbejdsområder var flere eksempler på, at medarbejderne søgte at skærme sig bag reolvægge og lignende. Særligt påfaldende var det, at en række af de muligheder for at skabe fleksibel indretning af projektområderne gennem bl.a. flytbare installationsøjler, som arkitekten havde lagt vægt på, ikke blev anvendt. Det skyldes formentlig igen, at disse muligheder kun i begrænset omfang kunne håndteres af bygningens driftsafdeling. De mere udadvendte arealer i bygningen syntes imidlertid fortsat at blive opfattet som en relevant og attraktiv ramme om udviklingsaktiviteterne. Medarbejderne pegede i spørgeskemaundersøgelsen på en del problemer med støj og dårligt indeklima, om end det samlede tilfredsniveau ikke var påfaldende lavt.

Samlet set peger undersøgelsen af udviklingscenteret paradoksalt nok på nogle af de samme problemstillinger, som vi var inde på i diskussionen af designdialoger omkring den kommunale forvaltningens nye kontorer. På trods af at vi i udviklingscenteret ser et tydeligt aftryk af brugergruppernes arbejde både i den overordnede disponering og indretning af udviklingscenteret og i de valgte typologier for projektområderne, er vi tilsyneladende også her i en situation, hvor medarbejdernes rum og arkitektens rum ikke for alvor spiller sammen. Hvor arkitekternes løsning i den kommunale forvaltning i vores læsning bevidst tilstræbte at skabe en grænse mellem arkitekternes særlige bud på

den overordnede strukturering af forvaltningens kontorer og de relativt konventionelle indretningsløsninger, som de enkelte afdelinger kunne arbejde med, så rummer arkitekternes løsning for udviklingscenteret faktisk et relevant bud på en ny rumlig konfiguration også på afdelings- eller gruppeniveau. Når denne konfiguration ikke får større gennemslag har det naturligvis umiddelbart at gøre med de ændringer, virksomheden er gået igennem, men man kan spørge sig selv, hvorfor rummet ikke mobiliseres i denne forandringsproces. Arkitekten for udviklingscenteret er tydeligvis i sin egen genlæsning af byggeriet utilbøjelig til at ville se den valgte løsning som et specifikt svar på de enkelte medarbejdere og medarbejdertypers særlige behov. I en opfølgende diskussion med projektgruppen fremhæver han i stedet vanskelighederne med at overdrage organisationen, hvad han kalder en brugermanual til den nye bygning, der kunne have givet værktøjer til at håndtere byggeriets fleksibilitet. Spørgsmålet er imidlertid, om problemet ikke mere fundamentalt ligger i, at arkitekten på den ene side har behov for at etablere og kommunikere det konkrete bygningsdesign som et svar på bygherrens ønsker om at signalere bestemte forestillinger om virksomheden og dens processer, og på den anden side må gøre det muligt for virksomhed og medarbejdere at aktivere rummet som resource i en foranderlig virkelighed.

I forhold til workspace design-projektet pegede erfaringerne fra evalueringen af udviklingscenteret på, at medarbejderinvolvering omkring et byggeprojekt ikke kun er et spørgsmål om, at medarbejderne bliver 'co-designere', men at det i mindst lige så høj grad drejer sig om, hvordan medarbejderne og de projekterende arkitekter får mulighed for i en fortsat proces at være med til at forme arbejdets rum i en samproduktion med de muligheder, arkitektens rum tilbyder.

## Designdialoger i flere spor

For at kvalificere vores forståelse af hvordan designdialoger mellem medarbejdere og projekterende arkitekter og ingeniører kan medvirke til at skabe mere produktive samspil mellem det, vi ovenfor har kaldt henholdsvis medarbejdernes og arkitektens rum, gennemførte vi tre workshops med en blandet kreds af rådgivere involveret i programmering og projektering. Udgangspunktet for workshopkene var et tentativt håndbogsmateriale, som vi med en 'prototyping'-tilgang udviklede i stadig mere detaljerede 'iterationer' fra workshop til workshop. Håndbogsmaterialet var blandede eksempler på værktøjer til dialog med eksempelmateriale og indsigter fra konkrete byggeprojekter som f.eks. udviklingscenteret og den kommunale forvaltning.

Metodisk var det vores idé at skabe en åben samtale om, hvad designdialoger tilbyder uden at foreskrive en bestemt involveringsproces eller en specifik værktøjskasse af metoder, men med håndbogsmaterialet som samtalens konkrete omdrejningspunkt. Vi inviterede interesserede deltagere gennem de professionelle netværk, vi som projektgruppe rådede over, med det mål at rekruttere deltagere, der allerede havde en interesse i medarbejderinvolvering.

Workshopforløbet viste på den ene side, at der blandt ingeniører og arkitekter er en efterspørgsel efter en mere kvalificeret og designorienteret dialog med medarbejdere, der både kan afdække den kendte arbejdspraksis, men også pege hen imod, hvordan denne praksis forandres. På den anden side stod det også tydeligt frem, at en udforskende dialog mellem brugere/medarbejdere og projekterende må foregå i et rum, hvor både bygherrens og medarbejdernes forventninger og de projekterendes konkrete muligheder i byggeprojektet er afstemt i forhold til hinanden. Dette er ikke i sig selv nyt, men hvor spændet mellem disse to forhold, som

vi allerede har været inde på, typisk er blevet håndteret ved at holde dialogen med brugerne i tydeligt afgrænsede 'vinduer' i byggeprojektet, kunne deltagerne med prototyper af et mere ressourceorienteret end anvisende håndbogsmateriale afsøge potentialet i designdialoger, der i højere grad rekrutterede medarbejderne som medskabere af et rum for den fremtidige arbejdspraksis.

Det endelige håndbogsmateriale kom til at bestå af en boks med fire arbejdshæfter, et sæt designspillekort, en spilleplade og en introduktion til, hvordan boksen kan anvendes (se billede 5 på næste side). Vi har ikke haft mulighed for at følge boksen i anvendelse hos rådgiverne, men den sammenfatter et bud på, hvordan designdialoger med medarbejdere i højere grad end i dag kan blive en ressource i arkitekters og ingeniørers arbejde. Denne sammenfatning kommer bedst til udtryk i temaerne for de fire arbejdshæfter. Det første arbejdshæfte har overskriften *Mennesker på arbejde* og giver en række bud på, hvordan medarbejdernes rum kan synliggøres med afsæt i den kendte arbejdspraksis. Det andet arbejdshæfte har titlen *Workshop dialoger*. Det giver eksempler på, hvordan der kan skabes dialog mellem de forestillinger om rum, som arkitekter og ingeniører arbejder med, og rummet, som medarbejderne oplever det i deres arbejde. De to første hæfter kan i princippet lige så godt inspirere en intern udviklingsproces hos bygherren, som de kan anvendes af projekterende. Det tredje arbejdshæfte har titlen *Designtransformationer*. Det tager i højere grad arkitektens eller ingeniørens udgangspunkt og beskæftiger sig med, hvordan workshopdialoger kan forberedes og viderebearbejdes i forhold til byggeprojektet. Fælles for de tre hæfter er, at de understreger, at designdialoger netop er dialoger mellem ikke blot forskellige professionelle udgangspunkter, men også forskellige perspektiver på det byggede rum.

Billede 5. Boksens indhold. Fire arbejdshæfter, et sæt designspillekort, en spilleplade og en introduktion til hvordan boksen kan anvendes.



Allervigtigst er imidlertid det fjerde hæfte, der med titlen *Efter byggeprojektet* rejser spørgsmålet, hvordan dialogen mellem rum og arbejde kan fortsætte og blive en vigtig del af arbejdspladsens hverdag. Her har vi kun haft begrænset støtte i de cases, vi har arbejdet med, men på baggrund af workshopforløbet med de fagprofessionelle arbejdspladsdesignere finder vi alligevel, at designdialoger først for alvor bliver produktive, når både medarbejdere, designere og bygherrer giver plads til en løbende tilegnelse og formning af arbejdets rum. Som vi også har forsøgt at argumentere for gennem denne artikel, er det således midt imellem den konventionelle tilgang til arbejdspladsdesign, som vi har beskrevet for arkitekterne, der arbejdede for den kommunale forvaltning, og udviklingscenterets radikale forsøg på at få organisation og bygning til at passe sam-

men gennem en højtprofileret signalarkitektur, at vi skal finde de nye måder at arbejde på, som for alvor kan bringe medarbejderne i spil, når det drejer sig om at gøre rummet til ressource for arbejdspladsen.

Det er længe siden, at arbejdspladser blev formet over så fastlagte skabeloner som korridorkontorer eller samlebånd, men selvom vi i flere årtier har været vidne til radikale forsøg på at drive organisationsudvikling gennem markant arbejdspladsarkitektur, så peger erfaringerne fra workspace designprojektet på, at udfordringen med at skabe et dynamisk samspil mellem arbejdspladsdesign og organisation fordrer et mere ydmygt og nøgternt blik på både arkitektur og medarbejdernes arbejdspraksis

At man i arkitektkredse igen har vendt sig mod adfærdsundersøgelser af bygninger i brug kan ses som et begyndende opgør med

tanken om bygningen som kulturel artefakt. Workspace:lab'ets vending mod designdialoger og et etnografisk blik på arbejde i forandring kan måske bringe medarbejderinvolvement

ring tilbage, hvis vi i stedet interesserer os for arbejdspladsen som en socio-materiel arena for brydninger mellem en sammensat og forskelligartet praksis, der altid er i bevægelse.

## REFERENCER

- Andersen, Vibeke et al. (2011): *Evalueringsrapport: Brugerinddragelse og fokus på et godt arbejdsmiljø i forbindelse med nybyggeri*, Danmarks Tekniske Universitet (Arbejdsrapport).
- Binder, Thomas (2007): *Why design:labs*, Stockholm, Nordes Conference 2007.
- Brandt, Eva, Thomas Binder & Elizabeth B.-N. Sanders (2013): Tools and Techniques: Ways of Engaging Telling, Making and Enacting, i Jesper Simonsen & Toni Robertson (red.): *International Handbook of Participatory Design*, New York, Routledge.
- Duffy, Francis (2000): New ways of working: a vision of the future, i Derec Clements-Crome (red.): *Creating the Productive Workplace*, London, Spon Press.
- Fröst, Peter (2005): *Designdialoger i tidliga skeden – arbetssätt och verktyg för kundeengagerad arbetsplatsutformning*, Arkitektur Chalmers Tekniska Högskola (Ph.d.-afhandling).
- Grangaard, Sidse (2008): *Med mennesker i rammen: dialogorienteret registrering af rum og aktivitet i kontomiljøer*, Kunstakademiets Arkitektskole (Ph.d.-afhandling).
- Halse, Joachim et al. (2010): *Rehearsing the Future*, Danmarks Designskoles Forlag.
- Hatch, Mary Jo (1990): The Symbols of Office Design: an Empirical Exploration, i Pasquale Gagliardi (red.): *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, New York, Aldine de Gruyter.
- Horgen, Turid H. et al. (1999): *Excellence by design, Transforming workplace and work practice*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Johansson, Martin et al. (2002): Partner Engaged Design: New Challenges For Workplace Design, i *Participatory Design Conference*, Malmö.
- Seim, R. & O. Broberg (2010): Participatory workspace design: A new approach for ergonomists?, i *International Journal of Industrial Ergonomics*, 40, 1, 25-33.
- Steen, Jesper, Magnus Blombergsson & Johanna Wiklander (2005): Useful buildings for office activities, i *Facilities*, 23, 3/4, 176-186.

**Thomas Binder**, Civilingeniør, ph.d., lektor, Kunstakademiets Designskole  
e-mail: tbi@kadm.dk

**Christina Lundsgaard**, Arkitekt, ph.d.-studerende, Kunstakademiets Designskole  
e-mail: clu@kadm.dk