

Design af arbejdsrum

– gennem etnografiske metoder og medarbejderinvolvering

Eva Bjerrum & Anne Bøgh Fangel

Hvordan kan man bruge etnografiske metoder og medarbejderinvolvering i en proces til design af arbejdsrum? En proces, der giver arkitekterne input til design af gode arbejdsrum? En proces, der hæver diskussionen fra 'støj i storrums'-diskursen? En proces, der giver organisationen et afsæt til at udvikle de mentale rammer for arbejdet og styrke medarbejdertrivslen? Denne artikel kommer med bud på, hvordan det kan lade sig gøre både at udvikle organisationer og skabe ejerskab til nye arbejdsrum.

I disse år er der mange virksomheder og offentlige institutioner, der nytænker de fysiske rammer, arbejdet skal foregå i. De individuelle kontorer bliver i stigende omfang erstattet af åbne kontormiljøer, hvor ledere og medarbejdere sidder sammen. Det er der mange årsager til. På det helt overordnede plan betyder globaliseringen og digitaliseringen, at medarbejdere kan udføre en del af arbejdet virtuelt og uafhængigt af tid og sted, og det har ændret brugen af og behovet for virksomheders fysiske rum. Samtidig er der kommet større fokus på, at mange resultater skabes i et samarbejde på tværs af de klassiske organisatoriske skel. Det giver ligeledes helt nye behov i virksomheders og offentlige institutioners fysiske rum, hvor kontordesign ofte er fra en tid med helt andre arbejdsprocesser, andre strategier og ikke mindst en helt anden forandringstakt.

Men i takt med denne udvikling har der, i medierne såvel som inden for forskningen, rejst sig en debat om de arbejdsmiljø-mæssige konsekvenser af indførelsen af

åbne kontormiljøer. Det er især udfordringen med støj, som har været genstand for debatten, og mere åbne kontormiljøer er blevet problematiseret i en række forskellige undersøgelser gennem de senere år (Pejtersen m.fl. 2011; Witterseh m.fl. 2004; Pejtersen & Allermann 2004).

Et eksempel herpå er Peter Holdt Christensens bog *Rumforskning* fra 2009, som indeholder en historisk 'tour de force' over nogle af de forskningsartikler fra forskellige lande, der har haft fokus på fordele og ulemper ved fysiske rum.

"Det er rigtigt, at et stort – måske endda det altoverskyggende – problem ved kontorlandskaber er støj og forstyrrelser,"

skriver Peter Holdt Christensen (Christensen 2009, 13), og han konkluderer i slutningen af sin bog:

"Ud fra bogens teoretiske analyser synes det således ikke forkert at konkludere, at mange

organisationer tilsyneladende kaster sig over kontorlandskaber for at skabe et omdømme, der emmer af innovation, kreativitet, samarbejde og videndeling.

Dette sker dog oftest på bekostning af de ansatte – der til gengæld oplever overfyldte kontorrum, mange forstyrrelser, få muligheder for koncentration og i øvrigt problemer med belysningsforhold, støj og temperaturer” (Christensen 2009, 193).

Men på linje med andre forskere, der gennem de senere år har beskæftiget sig med støj i åbne kontorlandskaber (Pejtersen m.fl. 2011; Pejtersen & Allermann 2004; Witterseh m.fl. 2004), så forbliver det uklart, hvad han forstår ved kontorlandskaber og ikke mindst, hvad støj egentlig er. I sin bog anvender Peter Holdt Christensen gennemgående ordet ‘kontorlandskabet’ om de fysiske rammer, der indføres rundt omkring for at øge videndeling og samarbejde. ‘Kontorlandskabet’ beskrives som en moderne udgave af det tyske ‘Bürolandschaft’ fra 1960’erne. Men selve begrebet ‘Kontorlandskabet’ bliver ikke defineret i bogen. Manglende definitioner og forskellige definitioner er således et rigtig godt eksempel på den begrebsforvirring, der stadig eksisterer i debatten om fysiske rum (Bjerrum m.fl. 2007, 61). En begrebsforvirring, der yderligere bliver problematisk, hvis konklusionen stilles for skarpt op – at kontorlandskaber per automatik skaber arbejdsmiljøproblemer.

I Danmark har kontorindretningen de seneste 20 år i højere grad været baseret på Francis Duffys (Duffy 1997) tilgang til det aktivitetsbaserede arbejdsmiljø med forskellige rum til forskellige arbejdsaktiviteter end ideerne bag det tyske ‘Bürolandschaft’, som Holdt Christensen bygger sit argument op om.

I en artikel publiceret i *Tidsskrift for Arbejdsliv* (Bjerrum m.fl. 2007) har vi tidligere problematiseret den manglende nuance-

ring af begrebet og peget på, at der også kan være andre ting på spil. Både i forskningsprojekter og i vores forskningsbaserede rådgivningsopgaver er der meget forskellige fysiske udformninger i virksomheder og offentlige institutioner og ligeledes mange forskellige årsager til, om fysiske rammer giver trivsel eller frustration. Og nøglen til at finde årsagerne til succes eller fiasko ligger af og til begravet i nogle helt andre forhold end i den konkrete udformning af de fysiske rammer. Vi mener derfor, at det er afgørende ikke bare at stille sig tilfreds med en cementering af, at ‘kontorlandskaber’ er ensbetydende med en ledelse, der taler om innovation, og medarbejdere, der taler om støj i storrums. Og at der dermed opstår en fastlåst arbejdsmiljøproblematik, som ikke står til at ændre.

Formålet med denne artikel er at præsentere og diskutere en række metoder, vi har udviklet i de senere år for at undersøge, om det er muligt at finde nye veje til trivsel i rum gennem etnografiske observationer og medarbejderinvolvering.

På sporet af arbejdsopfattelsen

Allerede tilbage i 2003 viste et nordisk forskningsprojekt, at der var en interessant relation mellem trivsel i rum, videndeling og et helt nyt begreb, der blev kaldt ‘arbejdsopfattelse’ (Bjerrum & Fangel 2005; Bjerrum & Aaløkke 2005; Bjerrum m.fl. 2007; Fangel & Aaløkke 2008).

Projektet handlede om sammenhængen mellem innovation, samarbejde, videndeling og ny kontorindretning. I projektets tre danske casevirksomheder blev der gennemført observationer og 150 interviews. Og på trods af at teamsamarbejde var en vigtig del af alle tre virksomheders strategi, så viste det sig, at mange ledere og medarbejdere havde en snæver opfattelse af, hvad ‘rigtigt’ arbejde er, som ikke hang sammen med de-

res faktiske daglige aktiviteter. At 'det rigtige arbejde' var individuelt, det man havde planlagt og foregik foran en pc ved skrivebordet i fred, ro og fordybelse. 'Det rigtige arbejde' var de arbejdsaktiviteter, ledere og medarbejdere karakteriserede som 'effektive'; ad hoc-møder, spørgsmål og 'ikke planlagte' aktiviteter blev beskrevet som 'ineffektive' og forstyrrelser i forhold til at nå 'det rigtige arbejde.' Så arbejdsopfattelsen viste sig ligeledes at være et element i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, fordi flere af medarbejderne ikke oplevede, at de kunne nå deres arbejde i løbet af arbejdsdagen og derfor var nødt til at arbejde videre med 'det rigtige arbejde' derhjemme (Bjerrum m.fl. 2007). Forskningsprojektet viste en sammenhæng mellem arbejdsopfattelse og rum. At arbejdsopfattelse kunne 'spille med eller mod' de fysiske rammer, ledere og medarbejdere var placerede i. At en opfattelse af 'det rigtige arbejde' som individuelt og som krævende fred og ro og fordybelse ikke harmonerer med en placering i kontormiljøer sammen med kolleger. At den opfattelse af 'rigtigt arbejde' kan føre til den holdning, at alt, hvad der ikke er 'stille', er ensbetydende med 'støj'.

Vi kom som de første på sporet af begrebet 'arbejdsopfattelse', og det felt har vi arbejdet med siden, både rådgivningsmæssigt og forskningsmæssigt (Bjerrum m.fl. 2007). Arbejdsopfattelsen adskiller sig fra begreberne 'articulation work' og 'invisible work' (Star 1991; Strauss 1988; Berg 1997), som hovedsagelig fokuserer på det usynlige arbejde:

"The important thing about articulation work is that it is invisible to rationalized models of work" (Star 1991, 275).

'Articulation work' og 'invisible work' defineres som arbejde og arbejdsaktiviteter, der er usynlige for andre, f.eks. chefer, på-

rørende, familiemedlemmer, kolleger m.fl. 'Arbejdsopfattelsen' er til forskel herfra det arbejde og de arbejdsaktiviteter, man selv opfatter som rigtigt arbejde.

I New Ways of Working Lab har vi de seneste år arbejdet med at udvikle et helt nyt sæt af metoder, som giver et mere nuanceret billede af 'det rigtige arbejde.' Et sæt metoder, som ikke alene giver os redskaber til bedre at forstå organisationer, og hvordan de arbejder, men også er designet til at kommunikere og visualisere vores observationer, afdække ikke-erkendte problemstillinger, frembringe bedre diskussioner og lede til forandringer i organisationer og deres arbejdsrum. Vores arbejde i organisationer er inspireret af organisationsteoretikere som Stacey (2003; 2005; 2007), Weick m.fl. (2005) og Shaw (2002).

Teoretisk ramme

At designe nye fysiske rammer, der virker, handler om at udvikle organisationer. Marianne Stang Våland (Våland 2009) viser i sin ph.d.-afhandling, at rum repræsenterer muligheden for at tale om komplekse, organisatoriske temaer på en ny måde.

Man kan have mange fine visioner for en arbejdsplads, man kan designe fantastiske fysiske rammer, men om det straks ender i en fastlåst 'støj i storrums'-diskurs, eller debatten på arbejdspladsen også indeholder nuancerede bud på fordele og ulemper, beror både på den kultur, der hersker i organisationen, arbejdsopfattelsen, om ledelsen selv deltager aktivt, om der igangsættes processer med medarbejderinvolvering, eller om det bare er en topstyret beslutning. Det har mange organisationer måttet sande, når de efter indflytningen i nye kontordomiciler oplever faldende medarbejdertilfredshed og problemer med arbejdsmiljøet (Bjerrum & Aaløkke 2005). Derfor er medarbejderinvolvering blevet et forsøg på at skabe ejer-

skab og trivsel i forhold til nye fysiske rammer på arbejdspladsen.

Vores forståelse af arbejdsmiljøbegrebet er udsprunget af det nordiske perspektiv på arbejdsmiljø, hvor arbejdsgivere og medarbejdere gensidigt anerkender hinanden (Sørensen m.fl. 2012), og hvor der er fokus på medarbejdere som aktivt handlende og involverende subjekter på arbejdspladsen. Den nordiske tilgang har formået at rumme både kritik af problematiske elementer i udviklingen af arbejde og forslag til fremadrettet udvikling, hvor ledelse og medarbejdere kan finde et grundlag for fælles forståelse og handling (Sørensen m.fl. 2012).

Det nordiske perspektiv på arbejdsmiljø understreger, at oplevelsen af og tilslutning til fælles mål kun vanskeligt indføres som en rent ledelsesstyret proces, og at det ikke kan gennemføres med tvang. Det er en proces, som kun kan gennemføres, når medarbejderne opnår medejerskab (Sørensen m.fl. 2012).

Vores arbejde tager udgangspunkt i teorien om, at mulighederne for ledelsesmæssigt at kontrollere forandringsprocesser i virkeligheden er stærkt begrænsede. En organisation er et komplekst system (Stacey 2007), hvor man ikke bare på direktionsgangen kan beslutte en vision for tværgående samarbejde eller ændringer i arbejdsformer og fysiske rum, formidle visionen og mål for forandringerne til medarbejderne og så sker det af sig selv. Man kan nemlig ikke på nogen måde forudsige, hvordan visioner og målsætninger vil blive modtaget, behandlet og tolket i organisationen.

I de senere år er det blevet udbredt, at organisationer arrangerer strategiworkshops eller værdiworkshops, hvor medarbejderne kan give deres input til udviklingen af virksomhedens strategi. Baggrunden for dette ligger i en erkendelse af, at medarbejdernes ejerskab til og identifikation med eller indflydelse på virksomhedens mål er en afgø-

rende forudsætning for, at målene opfyldes (Sørensen m.fl. 2012).

En 'bottom-up'-tilgang i udviklingen af virksomhedens strategi er således et vigtigt redskab for at sikre medarbejdernes ejerskab til vigtige organisatoriske strategier. Udviklingen er påvirket af organisatoriske udviklingsteoretikere som Karl E. Weick, der understreger vigtigheden af at skabe en struktureret ramme for at skabe mening i forandringsprocesser – det han kalder en meningsskabende proces (Weick m.fl. 2005). Hans argument er, at hvis vi ikke giver mulighed for at skabe mening i en struktureret ramme, vil det bare ske andre steder. En meningsskabende proces er afgørende for deltagerens oplevelse af medejerskab og et vigtigt redskab til at ændre tanker og adfærd i forbindelse med forandringsprocessen.

I vores arbejde med organisationer ser vi det som vores rolle at facilitere meningsskabende processer og sætte nye samtaler i gang. Her lægger vi os op ad organisationsforskere som Patricia Shaw, Ikujiro Nonaka og Georg Von Krogh, som alle fremhæver betydningen af samtaler i udviklingen af organisationer (Krogh m.fl. 2000; Shaw 2002).

Vores argument er, at det er vigtigt at udvikle nye måder til at beskrive holdninger og adfærd i organisationer. At udfordre praksis ved at give alternative billeder af organisationen eller inddrage ledere og medarbejdere i en proces, hvor de udfordrer hinandens accepterede forståelser af organisationen, deres arbejde og forskellige rumlige løsninger. Det at skabe en mere optimal rumindretning kan således blive en katalysator til at reflektere over arbejdsliv og arbejdspraksis.

Metodisk ramme

I løbet af de seneste 10 år har vi eksperimenteret både med den måde, vi laver observationer på, og den måde vi bringer vores resultater i spil på i organisationer.

Vi benytter os af semistrukturerede interviews (Kvale 1996) og forskellige involveringsmetoder inspireret af bl.a. Gaver (Gaver m.fl. 1999), men vi har fået større fokus på udvikling af nye formidlingstiltag baseret på etnografisk feltarbejde.

Vores tilgang til etnografisk feltarbejde er passiv deltagelse (Spradley 1980). Vi er til stede på arbejdspladserne, men vi deltager eller interagerer ikke med medarbejderne i nævneværdigt omfang, da vi ikke ønsker at blande rollerne. Som Spradley siger:

“Jo mere du ved om en situation som en almindelig deltager, jo sværere er det at studere det som en etnograf” (Spradley 1980, 61).

Vores mål er at udforske og fokusere, ikke at være forudindfattede, men at studere felten med undren.

Vi laver observationer af brugen af faciliteter og artefakter, situationer og adfærd i organisationer. I vores observationer er fokus på oversete eller dominerende mønstre og at se på organisationen med et friskt blik. Ofte er vi to personer, som foretager observationerne samtidigt, og vi diskuterer ikke vores iagttagelser, før vi hver især har gjort vores egne overvejelser og ‘undren’, da vi ønsker at være så åbne som muligt og ikke for tidligt påvirke hinandens synspunkter og refleksioner.

Når vi laver observationer registrerer vi, hvordan stemningen er, hvordan kommunikationen foregår, om der er meget lyd og bevægelse i et rum, mange eller få tilstede, telefonsamtaler, brug af teknologi og rum, hvordan mødet med kunden eller borgeren foregår osv.

I vores observationer tager vi omfattende feltnoter. Men for at danne os et overblik over arbejdsmønstre har vi udviklet to supplerende feltmetoder, der også tjener som vigtige kommunikative redskaber i vores ‘feedback’ til organisationen: 1) Snapshots,

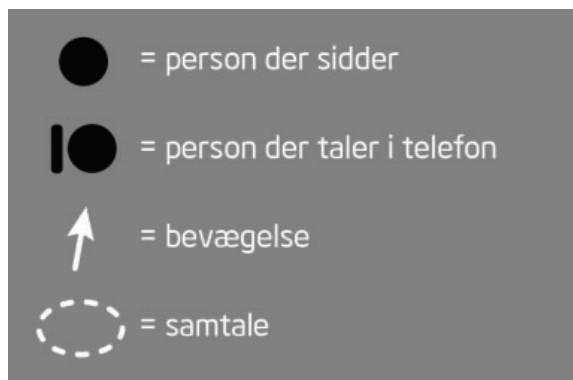
hvor vi laver fem minutters registreringer af, hvad der sker i kontormiljøet. Gentagne registreringer giver os et overblik over de dominerende arbejdsmønstre og er også nyttige til at illustrere eventuelle forskelle mellem afdelinger. 2) Episoder, hvor vi laver 15-minutters beskrivelser af, hvad vi ser og hører på arbejdspladsen. Igen giver disse gentagne beskrivelser os et indblik i arbejdsliv i forskellige afdelinger i en organisation og er også nyttige til at illustrere arbejdsgangene i arbejdsmiljøet. I det følgende vil vi beskrive udviklingen og brugen af disse metoder mere detaljeret.

Snapshots

Snapshots er en metode, som vi har udviklet i de senere år. Oprindeligt kom inspirationen til udviklingen af metoden fra arkitekt Jesper Steens forskning inden for syntaksanalyse af rum, hvor han arbejder på at etablere en sammenhæng mellem rumkonfiguration og bevægelse (Steen m.fl. 2005; Steen 2009). Vi fik kendskab til syntaksanalyse af rum under et forskningssamarbejde med Jesper Steen i 2003 (Dekar) og tog straks tanken om at registrere bevægelser i arbejdsrummet til os. Så vi begyndte at eksperimentere med at bruge snapshots som et supplerende værktøj til at tage feltnoter i vores etnografiske arbejde. I begyndelsen bevægede vi os rundt i kontormiljøer udstyret med grundplaner og registrerede, hvilke aktiviteter medarbejdere var engageret i. Aktiviteterne illustreres med ikoner, f.eks. ‘taler i telefon’, ‘arbejder alene’ og ‘ad hoc-møder’. Se figur 1-3 på næste side.

Efter at have lavet flere af disse tegninger dukkede der ofte et mønster op. Vi fandt, at dette var et værdifuldt supplement til vores feltnoter, og vi opdagede, at snapshots også kunne bruges som et stærkt værktøj til at kommunikere resultaterne. Dette blev særligt tydeligt, da vi begyndte at eksperimentere med at registrere sekvenser af akti-

Figur 1. Signaturforklaring



Figur 2. Eksempel på snapshot – step 1



Figur 3. Eksempel på snapshot – step 2



viteterne inden for fem minutter. Det giver et billede af de dominerende aktiviteter, arbejds- og kommunikationsmønstre i dette tidsrum. Og når aktiviteterne blev gengivet som animationer i PowerPoint, havde vi et nyt værktøj til at formidle vores observationer.

Ved at bruge snapshots med ikoner forbliver fokus på aktiviteterne snarere end personerne. Selv om medarbejdere kan genkende et skrivebord eller et sted på skitsetegningerne, når vi præsenterer snapshots, er det ikke det samme som levende billeder, hvor man kan genkende ansigter, omgivelser og høre stemmerne. Vi bruger fem minutters snapshots til at give organisationerne et meget konkret billede af aktiviteterne i organisationen. Nogle gange kan vi bruge et snapshot til at illustrere det typiske aktivitetsmønster i organisationen. Andre gange viser vi variationen mellem dage, mellem afdelinger eller tidspunkter på dagen. Eller der tages udgangspunkt i forskellige snapshots for at illustrere, at der netop ikke er et mønster.

Episoder

Episoder er en fortællemetode til at fastholde situationer i en mini-iscenesættelse af observationerne. Episoder er både en registreringsmetode og en måde at visualisere de karakteristiske arbejdsmønstre på en arbejdsplads. Vi bruger episoder til at beskrive møder og det daglige arbejdsliv i en organisation, så episoderne giver indhold til snapshots ved at beskrive indholdet i en dialog, og hvad der sker, når der er bevægelser i rummene.

Når vi laver episoder, skriver vi alt det ned, vi ser og hører på en arbejdsplads. Vores historier er så faktuelle som muligt, og vi inkluderer alle detaljer uden at medtage eventuelle vurderinger af betydning eller relevans.

Vi anonymiserer episoder både for at

holde fokus på historien, aktiviteter, kommentarer og temaer og for at beskytte enkeltpersoner. Vi laver mange episoder og bruger dem til at opdage mønstre.

Når vi præsenterer vores resultater i en organisation, bruger vi episoder til gradvist at opbygge et centralt tema, et dilemma eller en konklusion. Ved at fortælle små historier fra en organisations hverdag kan situationer overraske eller genkendes, og på den måde bliver resultaterne relevante input til refleksion eller nytænkning. De etnografiske metoder involverer ledere og medarbejdere på to måder. De giver i første omgang stemme til de medarbejdere, som normalt er tilbageholdende i en brugerinddragelsesproces. I næste omgang danner de grundlag for workshops, hvor de billeder og historier, som er blevet vist og fortalt, diskuteres og inddrages af ledere, medarbejdere og arkitekter i det konkrete design af arbejdsrum.

Etnografiske metoder som et redskab til organisationsudvikling

Gennem de senere år har vi i stigende grad oplevet, at etnografiske metoder er et nyttigt værktøj i forbindelse med design af nye fysiske rammer.

I det følgende vil vi præsentere tre forskellige eksempler på, hvordan vi har brugt de ovennævnte etnografiske observationer og metoder i forbindelse med design af nye kontormiljøer. I alle tre cases havde organisationerne fokus på at skabe mere optimale arbejdsrum, der i højere grad tog udgangspunkt i medarbejdernes arbejdsprocesser.

Alle tre cases blev tilrettelagt som involveringsprocesser i tråd med Sørensens (Sørensen m.fl. 2012) tanker om, at det er afgørende at inddrage medarbejderne i sådanne processer for at sikre medejerskab og trivsel. I de to første cases blev de etnografiske metoder brugt til formidling for såvel ledere og medarbejdere i de involverede organisa-

tioner. I den tredje case var medarbejderne selv medskabere af de etnografiske data. Resultaterne af involveringsprocesserne gav i alle tre cases input til design af nye typer arbejdsrum, men også nye tanker om det arbejde, der kan foregå i rummene.

Case 1: Etnografiske observationer til ændring af arbejdsopfattelse

Den første case, vi vil beskrive, blev gennemført som en konsulentopgave for Facility-afdelingen hos en af Danmarks førende udbydere af finansielle tjenesteydelser.

Vi blev engageret til at hjælpe med at sikre, at et nyt koncept for de fremtidige kundecentre ville opfylde behovene hos medarbejderne i organisationen og give dem input til, hvordan de kunne udvikle nye måder at møde deres kunder på.

Det er vores erfaring, at med en involveringsproces, hvor man udelukkende får lederes og medarbejders synspunkter og holdninger frem, er der fare for at vanetænkning kan blive dominerende. Vi foreslog derfor at gennemføre et etnografisk studie af arbejde og samarbejde. Ideen var at give et nuanceret billede af arbejdet, der kunne bruges som et afsæt til at diskutere, hvordan kontorindretningen kunne understøtte arbejdsprocesserne og forbedre kundeservice fremover. Vi blev engageret til opgaven sammen med et arkitektfirma, som skulle undersøge de nuværende bygningsfysiske forhold, og som på baggrund af vores analyse skulle visualisere nye muligheder.

Indretningen

Kundeområdet var et åbent kontormiljø med omkring 20 rådgivere placeret i hold på tre. Når man kom ind fra gaden, gik man direkte ind på kontoret. En lille skranke markerede, hvor man skulle henvende sig, og midt i lokalet var der et lille mødeområde med et bord og et par stole til kundemøder.

Resultaterne

Vores etnografiske studie viste, at det eksisterende kontormiljø havde mangler i mere end én henseende. I kontormiljøet var der stort set ingen adskillelse mellem 'front stage' og 'back stage', hvilket var problematisk for både medarbejdere og kunder. Der blev holdt møder med kunderne ved mødeborde, der stod midt i arbejdsrummet, kun lige markeret af med en enkelt skillevæg.

Vores observationer viste et kontormiljø præget af intense skift mellem aktiviteterne. Der var masser af bevægelse og mange 'konfliktende' arbejdsprocesser. Medarbejderne udarbejdede tilbud, lavede beregninger, læste, snakkede i telefon med kunder, havde møder med kunder, havde tæt samarbejde med deres kolleger, hvor faglige spørgsmål/svar hele tiden flød i en lind strøm henover skriveborde. Alt dette foregik i samme rum – på samme tid. Medarbejderne var konstant splittet mellem ønsket om at være til rådighed og behovet for at være i stand til at trække sig tilbage en gang imellem for at koncentrere sig om at udarbejde tilbud og foretage beregninger.

Selvom vores observationer viste, at de var meget kundeorienterede, var de fysiske rammer til at møde kunderne ikke gennemtænkte. Ofte virkede kunderne forvirrede og følte sig lidt malplacerede. Som en af kunderne udtrykte det:

"Du ender lige midt i et kontormiljø. Strengt taget føler jeg mig ikke særlig velkommen. Men de er rare, når du kommer til at tale med dem."

De fleste kundemøder blev holdt på kontoret, og enkelte planlagte kundemøder foregik i møderum i en anden bygning.

I vores interviews med medarbejderne hørte vi den samme historie igen og igen:

"Jeg formåede at lukke et par lån over telefo-

nen. Brugte ti minutter på frokost. Jeg havde planlagt, hvad jeg ville gøre, men så ringede en kunde, og jeg endte med at lave noget andet."

Medarbejderne fortalte os, hvordan de forsøgte at planlægge deres dag for at arbejde mere effektivt:

"Jeg har været på et kursus kaldet 'God planlægning sælger', så jeg forsøger at lave en struktur i min uge. Mandag og tirsdag – store opgaver og forespørgsler pr. telefon til kunderne. Onsdag – køredag. Torsdag – kreditvurderinger. Fredag – møder."

Planlægningen var i stor modsætning til den virkelighed vi mødte, og vi kunne se, at medarbejderne kæmpede mellem ønsket om at arbejde effektivt og opretholde et højt niveau af kundeservice. Så medarbejderne havde en opfattelse af, at 'det rigtige arbejde' var det, de havde planlagt, og den opfattelse kolliderede dagligt med deres uforudsigelige arbejdsdag.

Vi kunne have valgt et snævert fokus på den fysiske indretning og udelukkende have anbefalet en række indlysende forbedrings tiltag i forhold til den fysiske indretning. Men vi valgte også at konfrontere dem med det planlægnings- og effektivitetsparadoks, vi havde set og hørt og derigennem åbne op for en diskussion af arbejdet og kundemødet i fremtiden. Når vi gjorde dette, var det, fordi vi kunne se, at denne diskussion var afgørende for, om de nogensinde ville komme i mål med fysiske rammer, der både understøttede arbejdsprocesserne og medarbejdertrivlsen.

Formidling af resultater

Formidling af resultaterne er altid en udfordrende opgave. Vi er optagede af at få sat temaerne på dagsordenen på en måde, så organisationen kommer videre. Det er afgø-

rende for os ikke at udstille nogen eller sætte nogen i en vanskelig situation. Men hvis præsentationen skal være en øjenåbner, så må fortællingen bygges meget bevidst op. I det følgende vil vi præsentere, hvordan vi brugte snapshots, episoder og andre former for grafiske visualiseringer til at nå det mål.

Brug af snapshots til at formidle resultaterne

Til formidling af aktiviteterne i kontormiljøet brugte vi snapshots. Ved at vise dem eksempler på vores tegninger fra kontormiljøet gav vi dem et levende billede af niveauet for aktiviteterne på kontoret.

Dette blev understøttet af animationen af et snapshot, hvor vi gennemgik alle aktivitets skift på kontoret inden for fem minutter. Styrken ved at lave denne form for animation var tydelig i dette tilfælde, hvor de ansatte blev overraskede over mængden af aktiviteter, som fandt sted på kontoret samtidigt.

Brug af episoder til at formidle resultaterne

Vi havde også udvalgt en række episoder, som vi brugte til at illustrere centrale konklusioner i undersøgelsen (se figur 4). Vi ønskede at illustrere udfordringerne med den uklare grænse mellem 'front stage' og 'back stage'.

Ved at præsentere små episoder fra kundemøder og fra arbejdsrummet levendegjorde vi situationerne.

Ved at holde en anonymiseret form sørgede vi for, at fokus blev fastholdt på udfordringerne og ikke på den enkelte medarbejder. Episoderne gjorde stort indtryk på både ledere og medarbejdere, som kunne genkende situationerne, men nu også pludselig var i stand til at se tingene fra et kundes perspektiv. Episoderne blev desuden suppleret med kundeudtalelser fra interviews.

Grafisk visualisering af resultater

Vi ønskede også at vise, hvordan de planlægningsværktøjer, medarbejderne anvendte, stod i direkte modsætning til de arbejdsaktiviteter, vi observerede i kontormiljøet. For at kunne kommunikere den udfordring lavede vi en grafisk illustration, der fremhævede, hvor svært det var at planlægge arbejdet (se figur 5 på næste side).

Visualiseringen blev lavet som en animation af udviklingen af en 'to-do'-liste i løbet af en uge. Animationen viste, hvordan medarbejderne planlagde en række opgaver for hver dag, men så ringede kunderne med forskellige forespørgsler eller dukkede op på kontoret. Der var løbende henvendelser fra kolleger, og medarbejderne endte med at lave andre opgaver end dem, de havde planlagt.

Både ledere og medarbejdere blev overraskede over paradokset i at forsøge at planlægge så detaljeret i en fuldstændig uforudsigelig hverdag. Dette blev ivrigt diskuteret på workshoppen efter præsentationen.

Figur 4. Episodeuddrag – Uklar grænse mellem front stage og back stage

En kunde kommer ind. En af de finansielle rådgivere kommer straks hen. Kunden ønsker at tale med en af de andre rådgivere, men han snakker i telefon. Kunden stiller rådgiveren et spørgsmål. Rådgiveren vender tilbage til sit skrivebord for at tjekke det på computeren. Kunden er ladt tilbage i midten af rummet. Det ser ud som om, han er usikker på, om han skal følge med rådgiveren, men rådgiveren bliver ved med at tale, så langsomt nærmer kunden sig forsigtigt skrivebordet.

Figur 5. Grafisk visualisering af to-do liste

Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<ul style="list-style-type: none"> • Ring Bent Petersen • Budget ✓ – Birkevangen • Mødeopfølgning - Faststrupvej • Ring Tina Mortensen • Mødeopfølgning ✓ Obstrupvej • Budget Karl Petersen • Aftale møde Betina Hansen ✓ • Lånedokument Kurt og Sonja ✓ • Kreditvurdering Gammel Horsensvej • Ejendomsvurdering Bakketoppen • Ring Bente Friis • Ring Esben Lykke • Aftal møde Peter Winter ✓ • Lånedokument Søren Bakker • Ring Viggo Kramer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditvurdering ✓ Tranbjerg Hovedgade • Lånedokument Stationsgade • Ring til Peter Nørhave • Ring til Sigurd Bang ✓ • Budget – Birkevangen ✓ • Mødeopfølgning ✓ - Faststrupvej • Ring Tina Mortensen • Budget Karl Petersen • Kreditvurdering ✓ Gammel Horsensvej • Ejendomsvurdering Bakketoppen ✓ • Ring Bente Friis • Ring Esben Lykke • Lånedokument Søren Bakker • Ring Viggo Kramer ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Mødeopfølgning ✓ Lars Lauge • Kreditvurdering Heidi Nielsen • Lånedokument Stationsgade • Ring til Peter Nørhave • Ring Tina Mortensen • Budget Karl Petersen ✓ • Ejendomsvurdering Bakketoppen ✓ • Ring Esben Lykke ✓ • Lånedokument ✓ Søren Bakker • Ring Viggo Kramer • Ejendomsvurdering Viggo Kramer • Budget Sigurd Bang • Lånedokument Tina Mortensen • Ring Bente Friis ✓ • Ring Viggo Kramer • Ejendomsvurdering - Egevangen • Lånedokument Søren Bakker ✓ • Ring Peter Winter ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lånedokument Ivar Sundstrøm • Ejendomsvurdering Østergårdsvej • Ring Brian Sommer • Kreditvurdering ✓ Heidi Nielsen ✓ • Lånedokument ✓ Stationsgade ✓ • Ring til Peter Nørhave • Ring Tina Mortensen • Ring Viggo Kramer • Ejendomsvurdering Viggo Kramer ✓ • Budget Sigurd Bang ✓ • Lånedokument Tina Mortensen • Ring Bente Friis ✓ • Ring Viggo Kramer • Ejendomsvurdering - Egevangen • Lånedokument Søren Bakker ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Mødeopfølgning ✓ Hans Mortensen ✓ • Ring Heidi Nielsen • Ring Ivar Sundstrøm • Ring Sigurd Bang • Kreditvurdering ✓ Heidi Nielsen ✓ • Lånedokument ✓ Stationsgade ✓ • Ring til Peter Nørhave • Ring Peter Larsen • Ring Viggo Kramer ✓ • Ejendomsvurdering Viggo Kramer • Budget Sigurd Bang ✓ • Lånedokument Tina Mortensen • Lånedokument ✓ Birgitte Nissen ✓ • Ring Birger Lang • Ring Søren Folke • Læs nye retningslinier • Kreditvurdering Arne Mølhave

Ændringer i organisationen og det fysiske design

Gennem hele processen havde vi et tæt samarbejde med arkitekten, som ud fra vores observationer lavede forslag til rum, der understøttede både interaktion og fordybelse og et bedre møde med kunden.

Præsentationen og workshoppen gav uden ledere og medarbejdere et nyt grundlag for at tale om arbejde og kundearbejde i organisationen. For lederne og medarbejderne blev præsentationen et referencepunkt, ikke kun i deres daglige refleksioner over deres arbejde, men også i deres strategiske diskussioner om, hvordan de ønskede at arbejde i fremtiden.

Når man kommer ind på arbejdspladsen i dag, er der sket en række fysiske ændringer, som forbedrer arbejdsmiljøet og giver et

bedre møde med kunden. Men den største forandring, kan man ikke umiddelbart se. Det er en anden forståelse af arbejdets karakter. Og den forståelse spiller nu sammen med de fysiske rammer arbejdet foregår i.

Case 2: Etnografisk analyse til nyt møderumsdesign

Den anden case, vi har valgt at beskrive, var en opgave, vi lavede for og i samarbejde med arkitektfirmaet Formsprog. Formsprog havde et ønske om at arbejde med en bredere palet af møderumsindretninger i deres rådgivning. De kunne se, at de kunne tilføre deres kunder noget helt nyt ved at tænke indretningen af møderum bredere. De bad om vores input til udviklingen af et sæt mødetypologier, de kunne bruge i deres design af kontormiljøer. Tanken var at nå

Figur 6. Møderum med få funktioner



frem til mere optimale møderum til f.eks. projektmøder, scrum-møder, ledermøder, kundemøder mv. At forskellige typer møder direkte kunne kobles til forskelligt møderumsdesign.

I denne case arbejdede vi sammen med arkitekterne fra start til slut. Vi tog udgangspunkt i en konkret opgave, Formsprog havde for Ditmer, en it-virksomhed, hvor Formsprog skulle lave indretningen af et nyt domicil. Vi designede et etnografisk studie, hvor vi lavede observationer af formelle og uformelle møder i organisationen kombineret med semistrukturerede interviews af udvalgte ledere og medarbejdere.

Indretningen

It-virksomheden havde til huse i en gammel lagerbygning med højt til loftet og stort set hele organisationen samlet i et stort rum. Når man kom ind fra gaden, gik man direkte ind i kontoret. Der var to møderum. Det ene var indrettet klassisk med et langt bord med en skærm til præsentationer for enden (se figur 6). Det andet var indrettet som kursuslokale med pc'ere stående rundt langs væggene.

Resultaterne

Vores observationer og interviews gav os et

billede af en livlig organisation, hvor metaforen hjemlighed var dominerende for oplevelsen af arbejdet i rum og til interne og eksterne møder. Når kunderne kom ind, blev de altid taget imod af den medarbejder, der var nærmest, og de blev opfordret til at gå ud i køkkenet og tage en kop kaffe.

Under vores observationer i organisationen oplevede vi et væld af forskellige slags møder. Langt de fleste møder foregik i det klassiske mødelokale (figur 6) som tydeligvis var medarbejdernes foretrukne. Ikke desto mindre var det tydeligt, at rummet på ingen måde understøttede de mødeprocesser, der foregik i rummet.

I mødeobservationen blev det klart, at kunderne af og til havde svært ved helt at se, hvad der foregik på grund af storskærmens og tavlens placering i rummet. Samtidig blev det klart, at mange møder skiftede karakter flere gange i løbet af møderne. At der var en vekselvirkning mellem dialog, visning på skærm, tegninger og fælles ideudvikling ved tavle, tegninger på bord, indskrivning på pc/iPad/notesbøger og fotodokumentation. En vekselvirkning, som kun vanskeligt lod sig gøre i møderummet (figur 6), der var domineret af et langt bord med stole omkring.

Vi deltog i ledelsesmøder, hvor lederne forsøgte at skabe et fortroligt rum med tæt sparring og dialog, men hvor bordet og stolens placering og form skabte en distance.

Observationer i arbejdsrummene og møderummene viste et behov for en bredere palet af møderum. F.eks. var der løbende samarbejde, ad hoc-møder og scrum-møder i arbejdsrummene, så derfor var det vigtigt at supplere med et bibliotek til fordybelsesopgaver.

Formidlingen af resultater

Resultaterne af vores observationer og interviews blev afleveret til virksomheden i en

Figur 7. Episodeuddrag fra kundemøde

Der er tre til stede. Én kunde og to medarbejdere. Alle sidder ned og kigger på tavlen. D vender siden til for at kunne se på tavlen. D siger: "Det er den her, der giver os hovedpine, så det skal være nemt forståeligt." K: "Det er svært at gennemskue, hvordan man gør det?" D rejser sig, forklarer og peger: "Den kan altid beregne et antal afdelinger, der skal laves løn for i sidste ende..." Sætter sig ned, kigger skiftevis på kunden og tavlen, rejser sig igen, peger, tegner: "Er det bedre, hvis den kolonne ikke er der? Skulle vi lave en prototype på det her?" Peger og streger over, sætter sig igen. K: "Ja, det kunne være godt, så kan hele gruppen komme her og gå det igennem sammen. Hvor lang tid vil det tage for jer?" D går til tavlen: "For en person med de her rettigheder – er det den her liste af opgaver." K skriver ned på et stykke papir. D2 tager et billede af tavlen.

præsentation for ledere og medarbejdere. Her blev det brugt som et indspil til diskussioner om, hvordan kundemøder og interne møder kunne forbedres i fremtiden både med hensyn til mødeformål, mødestruktur og møderum. Igen spillede episoder (figur 7 og 8) og snapshots en vigtig rolle i at give organisationen et nyt billede på møder, møderum og fremtidige behov.

Vi havde undervejs løbende dialog med arkitekten om resultaterne af vores observationer og gav feedback på deres designforslag/tegninger baseret på de behov, vi havde set i vores observationer, og de holdninger til møder og indretning, som ledere og medarbejdere havde givet udtryk for i interviewene. I stil med den første case brugte vi episoderne til at give arkitekterne et indtryk af den store diversitet, der var

i møderne i virksomheden. Og samtidig fremhævede vi vigtigheden af at arbejde med at skabe en atmosfære af hjemlighed, både i arbejdsområderne og i mødeområderne. Det resulterede bl.a. i design af en række forskellige møderum, der netop tager højde for nogle af de udfordringer, vi fremhævede fra vores observationer, bl.a. at møderne ofte skifter karakter (se eksempler på nye møderum figur 9-11 på næste side). Vi sluttede af med en workshop med arkitekterne, hvor vi i fællesskab kiggede på plantegningerne og fik os diskuteret frem til en anden modtagelse af kunder og en anden placering og indretning af de forskellige møderum. Den oprindelige tanke med at udvikle et sæt mødetypologier blev forkastet, da mødeobservationerne viste, at der ikke var en klar sammenhæng mellem

Figur 8. Episode fra ledermøde

Ledelsen er samlet i mødelokalet til ledelsesmøde. De har sat sig i den ene ende af bordet med stolene rettet mod hinanden og sidder alle meget tilbagelænedede i stolene. De diskuterer, hvordan de kan understøtte en videreudvikling. De er meget fokuserede og har hele tiden øjenkontakt med hinanden, mens de taler. De snakker meget på tværs og skiftes til at have førertrøjen. To af dem sidder og vipper på stolene, en har armen over nakken, tre har knæene oppe på bordet. Nu er der tre, der vipper. De lytter intenst og kommer med input til hinandens kommentarer. 'Referenten' vipper ned for lige at skrive noget på computeren. "Var det ikke det?," siger han og samler op. Alle sidder tilbagelænedede igen...

typen af møde og typen af møderum, men snarere et behov for at tænke møderumsdesign, der kunne understøtte forskellige 'mødeflows'. Gitte Kjølby fra Formsprog udtalte efter samarbejdet:

“Gennem vores samarbejde med New Ways of Working Lab har vi oparbejdet en stor viden om, hvordan forskellige rum understøtter forskellig adfærd.”

Case 3: Medarbejderinvolvering og etnografiske observationer

Den tredje case var en opgave, vi lavede for Silkeborg Kommune. Silkeborg Kommune havde et ønske om at skabe et koncept for fremtidens administrative arbejdsplads, baseret på de forskellige arbejdsprocesser i kommunen. De ønskede en medarbejderinddragelsesproces og bad os rådgive om og facilitere forløbet. Der var ikke fastlagt rammer for projektprocessen. Det var tænkt som en åben og eksplorativ tilgang. Kommunen stod ikke lige for at skulle bygge om eller lave nyt rådhus, men de ville gerne have noget inspiration til fremtidige om- og tilbygninger.

Til formålet blev nedsat en arbejdsgruppe med deltagere fra forskellige jobfunktioner og områder i kommunen – både ledere og medarbejdere var repræsenteret. Gruppens rolle var at komme med forslag og ideer til, hvordan forskellige arbejdsprocesser ville kunne indgå i et koncept for fremtidens administrative arbejdsplads i kommunen.

Projektet bestod af fire møder med et interval på fire uger. Mellem disse møder fik medarbejderne forskellige opgaver, der skulle få dem til at fordybe sig i de temaer, de fandt mest væsentlige i forhold til rum og arbejde. Møderne blev tilrettelagt, så der var god tid til samtalen og udvekslingen af synsvinkler på tværs. Ideen var at åbne deltagerens øjne for andres virkelighed og

Figur 9. Efter: Møderum med flere funktioner



Figur 10. Efter: Møderum med flere funktioner



Figur 11. Efter: Møderum med flere funktioner



holdninger og derigennem få øje på fælles behov (Krogh m.fl. 2000).

På det første møde var der en kort præsentationsrunde, og derefter bad vi hver medarbejder beskrive: deres arbejde, deres arbejdsplads og deres ønsker til fremtidens arbejdsplads.

Medarbejderne var ikke forberedt på spørgsmålene på forhånd, og i deres beskrivelser var de generelt beskyttende overfor de nuværende arbejdsrum, som var dominerede af enkeltmandskontorer. De fleste beskrev 'det rigtige arbejde' som individuelt arbejde med fokus på fordybelse og koncentration. Da de nævnte deres ønsker for fremtidens arbejdsplads i kommunen, ønskede alle stort set det, de havde i dag, men med ekstra faciliteter såsom mere plads, flere møderum og mindre støj.

Opgaverne

Én af opgaverne var, at vi bad alle repræsentanterne om at lave en 'mini etnografisk analyse' i deres egen afdeling eller sektion. Vi gav en overordnet beskrivelse af, hvad de kunne fokusere på. De blev bedt om at bruge ca. en dag på opgaven, og vi anbefalede, at de foretog enkelte observationer på forskellige dage og tidspunkter. De skulle desuden lave en uges registrering af tilstedeværelse i deres afdeling.

Det er meget svært at lave en etnografisk analyse på sin egen arbejdsplads, at kunne observere ting åbent og undre sig. Alligevel var der nogle af repræsentanterne, som fortalte, at de var blevet overraskede – at observationerne havde givet et andet billede og dermed udfordret deres forestillinger. Én af deltagerne sagde:

"Jeg har altid syntes, at vores arbejdsplads var meget støjende, men jeg fandt ud af, at der på bestemte tidspunkter på dagen er ret stille."

En anden deltager blev, ved at registrere tilstedeværelse, overrasket over, at der var færre til stede ad gangen, end han havde forestillet sig.

Efterhånden som møderne skred frem, kom der flere overraskelser til, og der var nogle temaer, som gik igen: bl.a. samarbejde/fordybelse, møder og forskellige arbejdsprocesser. Temaerne blev diskuteret mere i dybden fra gang til gang. F.eks. blev det på et tidspunkt åbenbart for gruppen, at fordybelse nok ofte handler mere om tid end om rum/kontor. Der kom desuden en masse ideer frem i forhold til forskellige møder med borgerne. Opgaverne i forløbet var ikke tilrettelagt fra starten. Hver opgave tog udgangspunkt i de temaer, der var fokus på til det foregående møde.

De forskellige holdninger og vinkler på arbejdet gav en masse energi i gruppen, og medarbejdernes præsentationer udviklede sig fra PowerPoint til f.eks. en kunstudstilling, en billedcollage, et eventyr og en biograf forestilling.

Mødet med hinanden i gruppen gav indsigt i, hvor forskellige arbejdssituationer, der var i kommunen, og åbnede for nogle diskussioner, hvor de enkelte løftede sig ud af deres egen afdeling og deres eget perspektiv og pludselig kunne se mere nuanceret på forskellige temaer, end da de startede i gruppen.

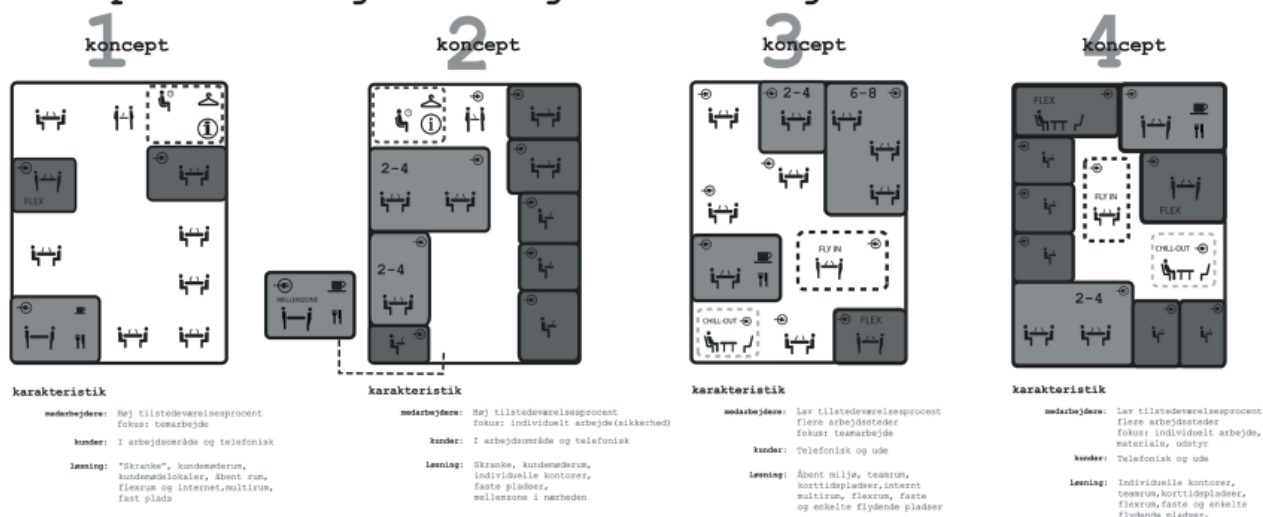
Udviklingen af koncepter

På det sidste møde udarbejdede alle deltagere deres bud på koncepter for fremtidens administrative arbejdsplads i kommunen, og disse koncepter gav et nyt svar på de spørgsmål, vi havde stillet om arbejde og arbejdspladser ved første møde.

Vi var i New Ways of Working Lab blevet bedt om at udarbejde ét koncept baseret på medarbejderinddragelsesprocessen. Men vi valgte at lave fire – for at være tro mod de

Figur 12. Illustration af de fire koncepter for fremtidens administrative arbejdsplads i Silkeborg Kommune

koncepter for organisering af afdelinger



synspunkter og bud på koncepter, der var kommet frem i forløbet. Koncepterne blev lavet, så de både gav rum til individuelt arbejde og samarbejde, møder med klienter og forskellige holdninger til arbejdet (se figur 12).

Koncepterne blev gennemgået med arbejdsgruppen som en visualisering af de behov, processen havde vist. Samtidig havde vi lagt et lille eksperimenterende element i hvert koncept for at udfordre holdninger og give mulighed for at afprøve noget nyt i mindre skala.

Resultaterne

Processen resulterede i en ny erkendelse af koblingen mellem arbejdsprocesser, rum og mødet med borgeren i de forskellige afdelinger. Processen udfordrede arbejdsopfattelsen og gav ejerskab og fornyet energi. Forandringen skete gennem samtaler og gennem visning af de forskellige virkeligheder i kommunen. Deltagerne blev i løbet af processen opslugt af at finde fælles løsninger og kiggede ikke kun på deres egne ønsker. Direktør Hanne Ahrens udtalte efter forløbet:

“Vores forløb med NWoW er ikke et afsluttet projekt, men en igangsat kulturforandring i kontinuerlig bevægelse. ‘Mindsettet’ er flyttet, og der gives mere plads til at sætte de innovative kræfter fri. Samarbejdet gav en saltvandsindsprøjtning til organisationen og et kvalitativt løft i vores metodetilgang.”

Vi faciliterede hvad Stacey (2005) kalder ‘interplay of intentions.’ At ethvert individ har forskellige hensigter, og at de hele tiden forhandler deres egen dagsorden i samspil med andre – og gennem denne forhandling udvikler der sig ofte noget nyt.

“Organisations are temporal processes, the on-going action of communities which is both cooperative and competitive at the same time [...] Organisations, I would argue, are the on-going patterning of conversations so that changes in conversation are changes in organisations [...]” (Stacey 2005, 479-480).

Alle medarbejdere kunne identificere sig med de fire koncepter for fremtidens administrative arbejdsplads i Silkeborg Kommune. Koncepterne anvendes i dag som

inspiration, når der skal bygges om eller bygges til. Så et medarbejderinvolveringsforløb, som faciliterede samtaler på tværs af afdelinger i kommunen, gav alle nye fælles perspektiver på arbejdsliv og rum og derigennem nye designløsninger.

Metoderefleksion

I alle tre virksomheder var der fokus på at designe nye fysiske rammer, og det lykkedes i de tre cases at finde nye veje til trivsel i rum gennem etnografiske analyser og medarbejderinvolvering. Observationerne gav mulighed for at præsentere billeder og problemstillinger omkring adfærd i den nuværende indretning, som det kan være svært at sætte ord på. Metoden sikrer således, at ledere og medarbejdere også forholder sig til det usagte og ubevidste i forhold til arbejdsprocesser og rum.

Den etnografiske metode opfattes af mange som en eksperttilgang, hvor det alene er forskerens erkendelse og konklusioner, der danner udgangspunkt for designprocessen (Steen m.fl. 2007). Så med det udgangspunkt kan man diskutere, om etnografiske metoder overhovedet kan bruges som redskab i en brugerinvolveringsproces?

Etnografiske analyser kan anvendes udelukkende som en eksperttilgang, men ved at arbejde bevidst med formidlingen, så brugerne bringes aktivt ind i diskussionerne af episoder og snapshots, skabes et nyt rum for involvering og dialog. De etnografiske observationer bliver således et redskab til at sætte nye samtaler i gang (Krogh m.fl. 2000; Shaw 2002) og skaber grundlag for fælles forståelse og handling (Sørensen m.fl. 2012).

Hvis man skal tage en kritisk refleksion på etnografiske metoder, kan man sige, at de i nogle tilfælde kan komme til at fremstå som 'en sandhed', der lukker sig om sig selv. Og udfordringen med den etnografiske metode er, at observatøren altid vil påvirke det

felt, der undersøges, og også udvælger de mangesidede billeder, der viser sig, så det kræver erfaring at være 'usynlig', og det kræver etik at beskrive felten.

Det er således en meget bevidst og åben formidlingsform, der adskiller eksperttilgangen fra en medarbejderinvolveringsproces. En proces, som lægger op til en fælles bearbejdning og diskussion af observationerne.

En klar fordel ved den etnografiske metode er, at den går bag den selvfremstilling, som præsenteres, når man befinder sig 'front stage' (Goffmann 1959) f.eks. i en fælles designproces, en workshop, et fokusgruppeinterview og lignende. Igennem den etnografiske metode bliver det muligt at møde informanten 'back stage', hvor holdninger og handlinger ikke er tilpasset en tilskuer.

Den etnografiske metode kan også give stemme til de personer i organisationen, som ikke normalt er de mest aktive i forskellige gruppedialoger. Ved at beskrive observationer af praktisk adfærd gennem en række episoder og snapshots gives indblik i både eksplicit og tavs viden. Den tavse viden bliver gjort eksplicit, og dermed bliver den operationaliserbar i efterfølgende brugerinddragelsesforløb. Her læner vi os op ad forskningstraditionen inden for 'Computer Supported Cooperative Work' (eksempelvis Crabtree 2003), hvor man i modsætning til traditioner inden for 'co-designing' (Sanders 2000) kobler viden om 'hvad man siger, man gør' med 'hvad man faktisk gør'.

Konklusioner

I denne artikel har vi vist, hvordan vores brug af etnografiske metoder og medarbejderinvolvering har sat en ny dagsorden i tre forskellige virksomheder og har bidraget både til organisationsændringer, en ændret arbejdsopfattelse og nytænkning af rum.

I alle tre cases kunne man meget let være

endt i en 'støj i storrums'-diskurs, som ville have fastlåst både diskussioner og handlemuligheder. Men metoderne gav et fornyet blik på arbejdsprocesser og fysiske rum og dermed nye erkendelser. Analyserne og involveringsprocesserne blev i alle cases anvendt til designs baseret på 'co-creation' med brugere, medarbejdere og arkitekter.

Det er således muligt at finde nye veje til trivsel gennem etnografiske observationer og medarbejderinvolvering.

I alle virksomheder definerede man udfordringen, og vi præsenterede det, vi så og registrerede, så virksomhederne blev ført ind i vores metodeværksted, og erkendelser gradvist blev bygget op gennem visninger af aktiviteter, historier/episoder og grafiske illustrationer fra det daglige arbejdsliv.

De etnografiske observationer og brugerinddragelsesprocesserne gav erkendelse af, at udfordringerne var nogle andre end dem, virksomhederne oprindeligt havde beskrevet. I case 1 og 2 indgik den etnografiske formidling både i workshops og designprocesser med medarbejdere og arkitekter. I case 3 foretog medarbejderne selv den etnografiske analyse, der koblet med medarbejderinddragelsesforløbet blev anvendt i medarbejdernes bud på nye koncepter.

I alle tre cases kunne man sagtens have lavet nye rum baseret på medarbejdernes forslag og ønsker og arkitektens ideer og erfaringer. Men gennem den nye refleksion og dialog er der en god chance for, at rummene vil blive taget i brug som et aktivt arbejdsredskab og ikke bare en symbolsk kulisse. De etnografiske metoder og eksperimenter med medarbejderinvolvering gav både nyt design af arbejdsrum, en anden forståelse af arbejdslivet og et ejerskab til forandringen.

At få fysiske rammer til at virke handler ofte om at igangsætte en organisatorisk og mental forandringsproces – sammen med ledere og medarbejdere (Sørensen m.fl. 2012), så der både bliver en reel inddragelse og et ejerskab til forandringerne.

I de virksomheder og kommuner, vi har arbejdet med gennem de senere år, er der stor forskel på strategi, virksomhedskultur, arbejdsopfattelse, kundeønsker mm. Og hvis man ikke når ind til en forståelse af – og nogle gange en udfordring af det arbejdsliv, der udfolder sig – kan man lave en masse spændende indretningsmæssige løsninger, som aldrig kommer til at fungere, fordi det er noget helt andet, det handler om.

Og det er dette 'helt andet', vi leder efter.

REFERENCER

- Berg, Marc (1997): *Rationalizing Medical Work*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Bjerrum, Eva & Anne Bøgh Fangel (2005): *Ny kontorindretning: et videndelingsværktøj eller bare smart?*, Børsens Ledelseshåndbøger.
- Bjerrum, Eva & Stinne Aaløkke (2005): *The office as a strategic artefact for knowledge sharing*, paper på The 6th International Learning and Knowledge Conference, Trento, Italy.
- Bjerrum, Eva, Jacob Lauring & Anne Bøgh Fangel (2007): Det åbne kontor – en teknologi der fremmer interaktion og videndeling i arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 3, 59-71.
- Christensen, Peter Holdt (2009): *Rumforskning – fysiske omgivelser i ledelse og organisering af arbejdet*, København, DJØF Forlag.
- Crabtree, Andy (2003): *Designing Collaborative Systems: A practical Guide to Ethnography*, London, Springer-Verlag.
- Duffy, Francis (1997): *The New Office*, London, Conran.
- Fangel, Anne Bøgh & Stinne Aaløkke (2008): Getting the Job Done: The Impact of Conception of Work on Work-life Balance,

- i *Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary*, London, Palgrave.
- Gaver, W., A. Dunne & E. Pacenti (1999): Design: Cultural probes, i *Interactions*, 6, 1.
- Goffmann, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books.
- Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2000): *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Kvale, Steiner (1996): *Interviews: an Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage.
- Pejtersen, Jan Hyld & Leila Allermann (2004): *Indeklima, psykosocialt arbejdsmiljø og støvs inflammatoriske potens i kontorbygninger*, Arbejdsmiljøinstituttet, www.ami.dk (web-publikation).
- Pejtersen, Jan Hyld m.fl. (2011): Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey, i *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 37, 5, 376-82.
- Sanders, Elizabeth B. N. (2000): Generative Tools for CoDesigning, i Ball & Woodstock (red.): *Collaborative Design Scrivener*, London, Springer Verlag.
- Shaw, Patricia (2002): *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change, Complexity and Emergence in Organizations*, London, Taylor & Francis.
- Spradley, James P. (1980): *Participant Observation*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Stacey, Ralph (2003): Learning as an Activity of Interdependent People, i *The Learning Organization*, 10, 6.
- Stacey, Ralph (2005): 29th S.H. Foulkes Annual Lecture: Organizational Identity: The Paradox of Continuity and Potential Transformation at the Same Time, i *Group Analysis*, 38, 4.
- Stacey, Ralph (2007): *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*, 5th Edition, London, Pearson Education.
- Star, Susan Leigh (1991): The Sociology of the Invisible: The Primacy of Work in the Writings, i Anselm Strauss & David Maines (red.): *Social Organisation and Social Process: Essays in Honour of Anselm Strauss*, Hawthorne, NY, Aldine de Gruyter, 265-283.
- Steen, Marc, Lottie Kuijt & Jente Klok (2007): *Early User Involvement in Research and Design Projects: A Review of Methods and Practices*, Paper på 23rd EGOS Colloquium, Vienna.
- Steen, Jesper, Magnus Blombergson & Johanna Wiklander (2005): Useful buildings for Office Activities, i *Facilities*, 23, 3/4, 176-186.
- Steen, Jesper (2009): Spacial and Social Configurations in Offices, i *Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium*, Stockholm, KTH.
- Strauss, Anselm (1988): The Articulation of Project Work: An Organizational Process, i *The Sociology Quarterly*, 29, 163-178.
- Sørensen, Ole Henning m.fl. (2012): *Nordiske Forskningsperspektiver på arbejdsmiljø*, København, Nordisk Ministerråd.
- Våland, Marianne Stang (2009): *What we talk about when we talk about space: Introducing 'The process product' to architectural design and exploring its strategic potential*, København, CBS.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe & David Obstfeld (2005): Organizing and the Process of Sensemaking, i *Organization Science*, 16, 4, 409-421.
- Witterseh, Thomas, David Wyon & Geo Clausen (2004): The effects of moderate heat stress and open-plan office noise distraction on SBS symptoms and on the performance of office work, i *Indoor Air*, 14, 8, 30-40.

Eva Bjerrum, cand.mag, forsknings- og innovationschef i Alexandra Instituttet.
e-mail: eva.bjerrum@alexandra.dk

Anne Bøgh Fangel, cand.mag, seniorforsknings- og innovationsspecialist, Alexandra Instituttet
e-mail: anne.b.fangel@alexandra.dk