

INTRODUKTION TIL ET PAR CENTRALE UDFORDRINGER OG MULIGE  
RESSOURCER I MØDET MELLEML ORGANISATION OG ARKITEKTUR

# *En dobbelt designproces*

---

Af Marianne Stang Våland

---

*”Mange opfatter det at flytte fysisk som noget, der omfatter de faktiske fysiske rammer, de sidder i, og den adresse, deres arbejde befinder sig på. Men at det viser sig, at det omfatter selve arbejdets indhold – sådan er vi ikke opdraget til at tænke. Det at indholdet bevidst og ubevidst spiller sammen med de rammer, det bliver udfoldet i, og det at afstande, tilgængelighed, etc. påvirker arbejdets egentlig indhold – det skaber en ændret arbejdsopfattelse. For 15 år siden var ens primære arbejdsredskab en telefon og en skrivemaskine – det betegnede den traditionelle sagsbehandlerkultur. I dag består dette af mange ting og mange redskaber.”*

Det ovenstående citat er fra et interview med direktøren for Hillerød Kommune, en organisation, som de sidste par år har været i gang med en ganske omfattende udviklingsproces, som har været knyttet op til skabelsen af kommunens nye rådhus. I citatet påpeger han, at de fysiske rammer, arbejdet foregår i, påvirker opfattelsen af arbejdets indhold. Citatet indikerer måske også, at når de faktorer, som kendetegner arbej-

dets karakter, ændres radikalt, bør dette kunne afspejles i bygningsfysikken.

Det er ikke nyt, at mennesker påvirkes af den fysiske kontekst, de befinder sig i, men forestillingen om, at viden om en virksomheds rumlige organisering kan anvendes strategisk i ledelsesopgaven, ser ud til at repræsentere nye udfordringer. Virksomhedsledere konstaterer, at rum har betydning for effektivitet, identitet og trivsel, men det synes uklart, hvordan rum, arkitektur og bygningsfysik egentlig kan tilføre værdi i lederes arbejde med udvikling af organisationer. Interessen for den rolle, som fysisk rum, artefakter og designprocesser spiller for forskellige typer af organisationer, har således været stigende inden for organisationsforskningen de sidste år. Formålet med denne tekst er kort at beskrive et par af de væsentlige udfordringer og mulige ressourcer, der udfolder sig i denne mulige kobling mellem organisation og arkitektur; mellem en virksomheds aktiviteter og de fysiske rammer, som omgiver disse.

## DEN DOBBELTE DESIGNPROCES

Forholdet mellem på den ene side organisatorisk praksis og på den anden arkitektur og frembringelsen af arkitektoniske produkter har optaget mig, siden jeg sammen med Hans Siggaard Jensen gik i gang med at opbygge forskningsenheden Learning Lab Denmark i 2001. En del af vores opdrag var at gennemføre en ombygning af de lokaler på Danmarks Pædagogiske Universitet, som skulle lægge hus til vores aktiviteter. Vi benyttede samtidig ombygningen som lejlighed til at reflektere over, hvordan den fysiske organisering kan være med til at understøtte arbejdsprocesser, samarbejde, kommunikation og identitet på tværs af en organisation, som indholdsmæssig er meget sammensat. Resultatet blev en fysisk ramme om organisationen, som i forskningsmiljømæssige sammenhænge formentlig kan karakteriseres som 'anderledes' – uden at jeg her skal kaste mig ud i at præcisere indholdet af sådan et adjektiv.

Jeg er i dag tilknyttet Center for Ledelse i Byggeriet på Copenhagen Business School, hvor en række projekter netop forholder sig til det tværvideenskabelige nybrud, der ligger i forholdet mellem organisation og arkitektur. Det projekt, jeg er involveret i, handler blandt andet om, hvordan viden om rum og arkitektoniske designprocesser kan anvendes i ledelses-

opgaven, hvordan klientorganisationen som repræsentant for slutbrugeren i stigende grad inddrages som medspiller i den arkitektoniske designproces og hvordan interaktionen mellem arkitektvirksomheden og klientorganisationen måske kan afspejle en dobbelt designproces, hvor designet af et hus og designet af en organisation kan tænkes at foregå parallelt og gensidigt påvirke hinanden<sup>1</sup>.

Designbegrebet refererer altså ikke kun til formgivningen af fysiske objekter som industrielle produkter, bygninger eller kunstgenstande, men også til strukturen for en virksomheds arbejds- og samarbejdsprocesser. Organisationsdesign forstås her som en ledelsesopgave, der ikke er klart defineret, men som én, der udvikler sig parallelt med de udfordringer, organisationen står over for, og det samspil, som finder sted mellem de deltagere, der er involveret i organisationens aktiviteter. Organisationsdesigneren er lederen for den klientorganisation, som på den ene eller den anden måde skal have ændret deres bygningsfysiske ramme.

## KOBLINGEN MELLEML ARKITEKT OG KLIENT

Idéen om, at der måske findes en relevant kobling mellem arkitektur og organisation, bygger på en lang række tendenser. Den tendens, jeg her vil fremhæve som et centralt udgangspunkt, har at gøre med arkitektens rolle og placering i moderne byggeprojekter. Byggesektoren står i dag over for flere udfordringer, der knytter sig til globaliseringen. En af disse er, at der i stigende grad fokuseres på kunden og kundeorganisationens aktiviteter som centrale for den værdi, som byggeriet repræsenterer. I sådan et billede bliver bygningen ikke kun mursten og den fysiske ramme om kon-

1 Der findes selvfølgelig mange samarbejdskonstellationer i et byggeprojekt, og det er bestemt ikke altid, at rollen som byggherre korresponderer med rollen som leder for den organisation, der i første omgang har til hensigt at flytte ind i huset – det, jeg her kalder slutbrugeren. Når der i denne tekst tales om klienten og klientorganisationen, repræsenterer disse imidlertid netop slutbrugerorganisationen, om end tidsforskydningen i et byggeprojekt umuliggør en direkte kobling mellem den organisation, der har været med til at træffe beslutninger om et byggeri på baggrund af en projektplan og nogle tegninger, og den organisation, som faktisk ender med at flytte ind i huset. Et design er jo som udgangspunkt kun en repræsentation og ikke en egentlig bygning.

toret, men også en mulig katalysator i forhold til den række af aktiviteter, som skal foregå inden i bygningen.

De nye krav til, hvad en bygning skal kunne, kobler arkitekt og klient tættere sammen – en forbindelse, som ser ud til at lægge pres på arkitekten om fornyelse i arbejdsmetoden og i den konceptuelle formgivningsproces; altså der, hvor konceptet for det arkitektoniske designprodukt skabes. Samtidig gemmer der sig her et dilemma, hvor den kompleksitet og de muligheder, som f.eks. den teknologiske udvikling tilfører byggeriet, kræver, at et stigende antal deltagere bidrager til byggeprocessen. Denne forsamling af spillere har også medvirket til at give arkitekten en mere perifer rolle i forhold til klienten – og det er dette spændingsfelt mellem nær og fjern, som arkitekten nu ser ud til at konfronteres med.

Parallelt med – og formentlig også som en del af – det, der sker på arkitektens banehalvdel, er rum og bygningsfysiske rammer også blevet en moderne overskrift blandt ledere, hvor det at prioritere virksomhedens fysiske ramme blandt andet ser ud til at være en måde at signalere et stigende fokus på medarbejdernes velbefindende. Som nævnt indledningsvis synes det dog stadig uklart, hvordan viden om rum og arkitektoniske designprocesser egentlig kan bidrage i forhold til ledelsesopgaven. Hvis vi vil forstå, hvordan klientorganisationens mere markante rolle i den arkitektoniske designproces kan få værdi for henholdsvis lederens arbejde med organisationsdesignet og arkitektens arbejde med det fysiske design, bliver det vigtigt at undersøge de implikationer, som denne nye relation mellem arkitekt og klient potentielt kan rumme.

En mulighed for at studere nogle af disse implikationer er gennem såkaldt brugerinddragelse, et fænomen som her betegner forskellige typer af mere eller mindre interaktive processer – eksempelvis workshops – hvor repræsentanter for slutbrugeren og som regel også for arkitektfirmaet involveres som et led i den arkitektoniske designproces. Den måde, som disse udviklingsprocesser tilrettelægges og afvikles, og de resultater, de afstedkommer, bliver et væsentligt omdrejningspunkt i sådan et studium. Ud over at mange organisatoriske aktiviteter helt banalt kan siges at foregå i en fysisk/geografisk rumlighed, er koblingen mellem det fysiske og det organisatoriske nemlig ikke indlysende, men snarere en relation, vi konstruerer og derigennem forsøger at undersøge værdien af. Brujerinddragelse bliver her et slags medierende redskab, som kan bidrage til at forstå nogle af de kvaliteter, koblingen måske kan rumme.

## SPROGPROBLEMET

En designproces, hvor arkitekt og klient bringes tættere på hinanden, og hvor slutbrugeren forsøges bragt ind i designprocessen som en medspiller, ser ud til at indeholde en markant sproglig udfordring. Arkitektens fagsprog er ofte blevet karakteriseret som 'hemmeligt', forstået på den måde at det på en gang er både teknisk og abstrakt, hvilket kan være svært for lægfolk at afkode. Disse artikuleringsvanskeligheder bunder blandt andet i, at professionens kompetenceområde er meget omfangsrigt. Som Vitruvius beskrev kompleksiteten i arkitektens rolle for et par tusinde år siden: "Let him be educated, skillful with the pencil, instructed in geometry, know much history, have followed the philosophers with attention, understand music, have some knowledge of medicine, know the opinion of the jurists, and be acquainted with astronomy and theory of the heavens."<sup>2</sup>

Selv om dette lyder som høje krav at stille til ét enkelt fagområde, påpeger mange, at den uklarhed, som mangfoldigheden af kompetencer i arkitektfaget medfører, også er en væsentlig del af arkitektens identitet. Men for at henholdsvis arkitekt og leder skal kunne udnytte hinandens bidrag i denne mulige dobbelte designproces, kræver det formentlig en ramme, hvori de bliver i stand til at kommunikere. Sproget gemmer måske på en markant ressource, som koblingen mellem det organisatoriske og det arkitektoniske kan tilbyde. For selv om udviklingen af samfund og marked på en vis måde involverer en tættere kobling mellem køber og sælger, og selv om designpræmisserne og dermed tilvejebringelsen af forskellige typer af varer og tjenester ændrer sig, er det stadig væsentligt, at de forskellige fagfolk har mulighed for at udøve netop deres faglighed.

For at imødekomme de nye krav har arkitekten altså brug for nogle nye argumenter. Spørgsmålet er, om et centralt argument måske kan findes hos slutbrugeren. Sagt med andre ord befinder der sig muligvis en bilateral narrativ ressource mellem det arkitektoniske og det organisatoriske – og derigennem mellem arkitekt og leder. Arkitekten og lederen har begge argumenter, som den anden har brug for, med henblik på at imødekomme de udfordringer, som kompleksiteten i deres arbejde omfatter. Men igen: Det er ikke en åbenbar kobling – den har brug for at tilrettelægges og

2 Cuff, D (1991): *Architecture: The Story of Practice*, MIT Press, side 84.

undersøges. Her kommer en yderligere spiller ind i billedet, nemlig procesdesigneren.

Procesrådgivning eller procesdesign som en integreret del af den arkitektoniske designproces ser ud til at være et område i vækst i byggebranchen. I første omgang befolket af arkitekter, men efterhånden også af et stigende antal af andre fagligheder; antropologer, etnografer, organisationsuddannede og andre. Procesdesigneren bliver tovholder for den meditation, som brugerinddragelsen måske kan tilbyde, og med udgangspunkt i sprogproblemet synes en del af procesdesignerens opgave at dreje sig om livet mellem sprogene; med oversættelse og fortolkning af det, der foregår i interaktionen.

Hvis det, som medarbejderne gennem deres deltagelse i brugerinddragelsen leverer, kan karakteriseres som input til den dobbelte designproces, bliver det væsentligt at finde ud af, hvordan disse input kan oversættes til output. En sådan oversættelse er ikke noget, der umiddelbart giver sig selv, for når der er mange medarbejdere involveret i disse processer, bliver inputtet både mangfoldigt og flertydigt. Der vil typisk være tale om mange forskellige stemmer, der taler, og som hver især fortæller om netop deres erfaringer, forventninger og bekymringer. For at dette konglomerat af overvejelser og ideer skal kunne anvendes som input til designprocessen, er det nødvendigt at foretage en eller anden form for reduktion, der muliggør, at inputtet kan påvirke det konkrete design af henholdsvis huset og organisationen.

## RESTRIKTIONER FOR DESIGN

I den dobbelte designproces bliver beskrivelsen af organisationens arbejdsprocesser og organisering, som de finder sted gennem brugerinddragelsen, et muligt input såvel til lederens som til arkitektens formgivning. Samtidig kan det arkitektoniske resultat muligvis fungere som et input til organisationsdesignets fortløbende udvikling, som igen kan tænkes at blive et input til en videreudvikling af bygningsfysikken. Input og output ser altså ud til at afløse hinanden i en iterativ proces. Jeg vender tilbage til disse oversættelser, men lad os først kigge på, hvad det er, der sætter designprocessen i gang.

Til grund for formgivningsprocessen ligger der en række forudsætnin-

ger, som blandt mange arkitekter kaldes restriktioner. Inden for organisationsforskningen benytter vi ofte det engelske 'constraints', som oversat til dansk kunne betegnes som begrænsninger eller bindinger, og som altså har at gøre med de mere eller mindre fastlagte rammer, fra hvilke vi kan foretage designmæssige valg. I langt de fleste designprocesser inden for såvel det arkitektoniske som det organisatoriske eksisterer der en række sådanne bindinger, der er defineret i forvejen, og som er med til at konstituere rammerne for selve designprocessen.

Men selv om disse rammer kan beskrives som mere eller mindre faste, er de stadig kun et udgangspunkt, som forudsætter, at der sker en bearbejdning. Som initiativtagerne til et af de nye skud på stammen inden for organisationsstudier, 'managing as designing', karakteriserer det: "... constraints are the elements of challenge in the problem situation. They can serve as a stimuli to the invention of new approaches and to the creative adaption of materials, techniques, and practices from other domains. When one identifies the constraints of a designproblem, one is defining the problem."<sup>3</sup> Et budget er et eksempel på sådan en begrænsning; lysforholdene på grunden er en begrænsning i den arkitektoniske designproces, mens den eksisterende bygningsfysiske ramme repræsenterer en begrænsning i den organisatoriske, for blot at nævne nogle med forskellig grad af indbygget fleksibilitet.

Kan brugerinddragelse så introduceres som en egentlig restriktion i den arkitektoniske designproces? At involvere brugere aktivt i designprocessen er ikke i sig selv nyt. Inden for f.eks. industrielt design har denne tendens gjort sig gældende i hvert fald de sidste par årtier, og der er begået såvel forskning som politiske rapporter og analyser, der fokuserer på det fænomen, som i dag kaldes 'brugerinnovation'. Men det at anerkende slutbrugeren som bidragsyder til designprocessen har ikke i samme grad etableret sig inden for arkitekturen. Mange arkitekter har den holdning, at 'vi har altid talt med brugerne', forstået som den dialog om byggeriets forudsætninger, som finder sted mellem bygherre og arkitekt forud for og undervejs i den konceptuelle formgivningsproces. Den type brugerinddragelse, der er tale om her, ser dog ud til at række ud over det traditionel-

3 Boland, R and Collopy, F (2004): *Managing as Designing*, Stanford University Press, side 269.

le samarbejdsforhold mellem arkitekt og klient: Den refererer til interaktionsprocesser, der forventes at indeholde en større grad af kompleksitet, blandt andet fordi de omfatter et større antal deltagere over længere tid og samtidig har en ambition om, at der skal foregå en parallel organisatorisk forandringsproces. Den egentlige restriktion er således ikke de enkelte input, der produceres gennem interaktionsprocesserne, men snarere det, at de organisatoriske faktorer får en mere fremtrædende rolle i designprocessen. Det er dette, som ser ud til at være nyt i den arkitektoniske designproces.

## OVERSÆTTELSE AF INPUT OG OUTPUT

Når organisationen bliver bragt ind i centrum af designprocessen, kan det muligvis betyde, at de grundlæggende forudsætninger for designprocessen ændres – men der skal stadig træffes en række valg, som kan være med til at give de forskellige input en form og derigennem et indhold. Når arkitekten eller lederen står over for information, som umiddelbart kan være svær at afkode, er det derfor vigtigt, at de træder i karakter som fagpersoner. Restriktioner fungerer som en ressource i designprocessen, men det er designerne selv, som gennem deres fortolkninger og valg giver disse bindinger mening og indhold.

Med til denne beslutningsproces hører dog også den påvirkning, designerne er gjort til genstand for – i dette tilfælde under selve brugerinddragelsen eller i mødet med det materiale, som disse processer har resulteret i. I sådan et perspektiv kan brugerinddragelsen bidrage til en kognitiv udviklingsproces for de involverede parter; de forskellige deltageres medvirken kan påvirke udviklingen af de respektive design, samtidig med at rammen om og interaktionen i de samme processer omvendt forventes at påvirke og bearbejde deltagerne.

Det synes altså svært at kunne sige noget entydigt om, hvordan og hvornår denne oversættelse foregår. Den har ikke ét bestemt udtryk og optræder ikke på ét bestemt tidspunkt; vi har snarere at gøre med en kæde af oversættelser mellem input og output, som finder sted fortløbende, og som formentlig kan få værdi for de involverede parter, på forskellige måder og tidspunkter. For arkitekten er det måske i historien om samarbejdet mellem to afdelinger eller i beskrivelsen af forventningerne til,



hvordan kundekontakt skal kunne foregå i den nye bygning, at en del af idéen til designkonceptet opstår. For procesdesigneren er det måske i mødet mellem de forskellige perspektiver i opsamlingen af de forskellige interaktionsprocesser, hvor både arkitekter og procesdesignere deltager i selve oversættelsesarbejdet, at det egentlige bidrag befinder sig. For dem kan denne kobling mellem forskellige forståelseshorisonter give anledning til at forstå forholdet mellem rum og aktiviteter på en ny måde – og således bane vejen for nye typer af såkaldte rumligheder. For organisationsdesigneren eller lederen befinder et væsentligt bidrag sig måske i den kognitive proces, som finder sted gennem selve interaktionen, og som kan påvirke deltagerens syn på de udfordringer, der omgiver organisationen og dens aktiviteter.

### **BRUGERINDDRAGELSE FORØGER – OG REDUCERER KOMPLEKSITET**

Omfanget af det input, som brugerinddragelsen afstedkommer, kan som nævnt forventes at repræsentere en høj grad af kompleksitet, idet processerne involverer mange deltagere med mange forskellige idéer og perspektiver. Omvendt ligger der muligvis også en forventning om, at de samme processer kan benyttes som en anledning til at reducere – og dermed rumme kompleksitet. Med et positivt udgangspunkt kan brugerinddragelse som ledelsesredskab her forstås som det at understøtte udviklingen af en organisation, der gennem de interaktive processer bliver i bedre stand til at håndtere noget af den kompleksitet, som mange virksomheder i dag står overfor: Hvis medarbejderne inviteres til forskellige typer af drøftelser af den fysiske ramme om deres arbejdsprocesser og samarbejdskonstellationer, kan det måske være med til at forøge de involveredes mulighed for at kunne kapere nogle af de fortløbende ændringer, der gøres til genstand for i deres arbejdsliv.

Et længerevarende feltarbejde, hvor jeg har studeret planlægningen, afviklingen og opsamlingen af denne type brugerinddragelsesprocesser, har resulteret i et ganske omfattende datamateriale, der nu skal bearbejdes, samt en række mere generelle og meget forskelligartede indtryk. Et af disse indtryk er, at 'rum er let at snakke om'; at samtaler, som knytter sig til virksomhedens fysiske organisering, kan afdække forhold ved organi-

sationens arbejdsprocesser og relationer, som i sin mere direkte form kan være sværere at få kortlagt.

Et andet er, som det indledende citat også antyder, at arbejdets fysiske rammer påvirker opfattelsen af arbejdets karakter og dermed selve arbejdet. Arbejde er i dag mange ting, som kan foregå mange steder, og det betyder blandt andet, at en samtale over en kop kaffe kan være udslagsgivende for den efterfølgende opgaveløsning, og at udvekslinger, som foregår uden for skrivebordets rammer, i stigende grad bliver anerkendt som helt centrale – ikke kun for trivselen, men også for selve produktionsapparatet. På denne måde ser det fysiske rum ud til at bidrage til at ophæve den traditionelle opdeling mellem det faglige og det sociale, som formentlig stadig eksisterer på mange arbejdspladser.

Et indtryk, som helt konkret har gjort sig gældende for Arkitema, den anden caseorganisation som deltager i projektet, handler om, at der her – ligesom i mange andre typer af firmaer med andre typer af medarbejdere – ser ud til at eksistere en noget ensidig opfattelse af forholdet mellem en arkitekt og arkitektens generelle krav til en såkaldt arbejdsstation, altså derfra hvor vedkommendes primære arbejdsindsats udspilles. I Arkitema har alle medarbejdere de samme relativt store skriveborde, der naturligt optager meget af tegnestuens arealer. Undersøgelser foretaget gennem brugerinddragelsen viser imidlertid, at der ikke kun er to arkitekttyper (skitsearkitekt og projekteringsarkitekt), som udgør tegnestuens primære medarbejderskare, men at der måske findes nogle helt andre medarbejderkategorier, som netop baserer sig på andre rumlige behov end den nuværende fysiske struktur tilgodeser. Her gør fænomener som en større grad af mobilitet, fleksibilitet og samarbejde sig gældende, hvilket på den ene side måske er med til at karakterisere den måde, som arkitekttegnerstuer i stigende grad kommer til at arbejde på, men som på den anden stiller nogle nye krav til firmaets fremtidige fysiske struktur. Hvis billedet af arkitekten som en, der sidder ved et 2X1 meters skrivebord og tegner, fastholdes rent fysisk, fastholder det formentlig også en organisatorisk struktur, som ikke nødvendigvis understøtter, men måske nogle gange også modarbejder de kvaliteter og aktiviteter, virksomheden gerne vil kendetegnes ved.

Set fra arkitektsynsvinkelen er der også en række generelle indtryk, såsom at arkitekter som udgangspunkt forholder sig positive til en øget kontakt med klient og slutbruger. Det, som ser ud til at være en udbredt

misforståelse, og som skaber modstand hos arkitekten, er idéen om, at slutbrugeren skal være med til selve formgivningen. I de cases, som jeg studerer, er et vigtigt udgangspunkt, at slutbrugers input drejer sig om deres arbejde og arbejdets fysiske organisering, mens beslutningerne omkring det egentlige design ligger hos designerne. Her ser procesdesigneren ud til at have en vigtig opgave i at afstemme forventninger mellem de forskellige deltagere; såvel slutbrugere som ledere og arkitekter, for derigennem at gøre det lettere for dem at kommunikere og netop udnytte hinandens forskelligartede input.

Men selv om der i arbejdet med virksomhedens fysiske organisering og i koblingen mellem det arkitektoniske og det organisatoriske skulle finde sig ressourcer og argumenter, der er relevante for lederen i den fortløbende udvikling af det organisatoriske design, repræsenterer koblingen selvfølgelig også en række problemer og besværligheder. For hvis den ikke gjorde det, ville vi formentlig for lang tid siden have benyttet os af den i ledelsesopgaven.

### Referencer

- Boland, R and Collopy, F (2004): *Managing as Designing*. Stanford University Press.  
Cuff, D (1991): *Architecture: The Story of Practice*, MIT Press.  
Fisher, T (2005): *In the Scheme of Things. Alternative thinking on the practice of architecture*. University of Minnesota Press.  
Weick, K (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage.