

Hybridt arbejde kan mere – hvis vi designer for det

”Rasmus, du er muted, vi kan ikke høre dig.”

De fleste kan nok genkende sætninger som denne, når vi taler om digitale møder via Teams eller Zoom. En praksis, der for alvor har sneget sig ind på de fleste danske arbejdspladser – særligt efter Covid-19-pandemien, som gjorde hjemmearbejde til en fast del af mange danskeres arbejdsliv.

Siden da har argumenterne for og imod hjemmearbejde fyldt hos både virksomheder, jobsøgende og i medierne. For hvordan udnytter vi de positive effekter af mere fleksible måder at arbejde på uden at gå på kompromis med samarbejdet og sociale relationer, arbejdskultur og trivsel?

Med en baggrund i digital design og en forskningsmæssig interesse for teknologi, der understøtter samarbejde på arbejdspladsen, har jeg undersøgt “fremtidens hybride arbejdsplads”. Min forskning kombinerer etnografiske studier af hverdagspraksis med designdrevene og spekulative metoder og undersøger ikke kun udfordringerne ved hybridt arbejde, men også nye muligheder. Jeg afdækker praktiske udfordringer, begrænsninger i eksisterende teknologier og de strategier, mennesker bruger for at få samarbejdet til at fungere i hybride arbejdskontekster. Samtidig peger forskningen på nye designmuligheder, som danner grundlag for det videre arbejde.

Tilgængelige systemer skaber udfordringer i hybride arbejdskontekster

På trods af en række fordele ved hybridt arbejde – som adgang til global arbejdskraft og færre omkostninger til transport – har forskning inden for informatik og design identificeret en række udfordringer. De handler grundlæggende om, at vi ikke har de samme muligheder for at se, høre og handle, når vi ikke er til stede på samme måde. I forskningen beskrives dette som asymmetrier i interaktionen mellem mennesker og ting.

Når nogle kolleger sidder samlet i et mødelokale, mens andre deltager digitalt via fx Teams, opstår der udfordringer med at afstemme perspektiver og interaktioner på tværs af det fysiske og digitale rum. Kollegerne på kontoret kan se og høre hinanden, aflæse kropssprog og pege eller indikere holdninger. De digitale deltagere er derimod låst til en skærm og har begrænsede muligheder for at følge med i det, der foregår i rummet. De bliver derfor lettere ekskluderet fra samarbejdet.

Når vi ser på de teknologier, vi i dag bruger til at understøtte distribueret samarbejde, er det ikke overraskende, at hybridt samarbejde kan være svært at koordinere. Videobaserede systemer som Zoom og Teams fastlåser deltagerne til bestemte synsvinkler og

interaktionsformer. Det fungerer fint, når alle deltager digitalt, men så snart nogle er samlet fysisk og har flere muligheder for at interagere, bliver samarbejdet udfordret.

Det kan for eksempel være svært at vise fysiske ting i rummet – som noter på et whiteboard eller prototyper – til digitale deltagere eller at sikre en fair fordeling af taletid og social interaktion. Med andre ord har deltagerne ofte ikke adgang til den samme information, hvilket gør det svært at skabe fælles forståelse, dele viden og koordinere opgaver – alt sammen centrale elementer i et effektivt samarbejde.

Som en del af et større forskningsprojekt gennemførte mine kolleger og jeg et omfattende empirisk studie af disse udfordringer i praksis. Målet var at undersøge, om lige vilkår mellem digitalt og fysisk tilstedeværende deltagere overhovedet kan opnås i hybride arbejdskontekster. Studiet viste, at asymmetrierne i interaktionen mellem mennesker og ting er et grundvilkår for hybridt arbejde – og at de ikke kan fjernes. I stedet bør vi fokusere på at arbejde med dem frem for imod dem, når vi designer teknologier til den hybride arbejdsplads.

Løsningerne ligger ikke i den eksisterende værktøjskasse

Fremvoksende forskning peger på en række teknologidrevne løsningsforslag, der forsøger at “tæmme” de ulige vilkår i hybridt arbejde. Nogle forskere arbejder med avatarer eller robotter for at simulere fysisk tilstedeværelse, andre med såkaldte backchannel-værktøjer, der understøtter uformelle interaktioner, mens andre igen undersøger avancerede “blended spaces”, som kan justere perspektiver på tværs af det fysiske og digitale rum.

Selvom disse løsninger bidrager med værdifulde indsigter, adresserer de ofte meget specifikke problemer. Tanken om at kombinere mange specialiserede teknologier – som robotter, backchannel-værktøjer og avancerede visuelle opsætninger – rejser derfor spørgsmål om, hvorvidt sådanne løsninger er realistiske eller behjælpelige i en almindelig arbejdskontekst.

I praksis er det sjældent nok blot at samle en række teknologier og forvente, at de tilsammen skaber et velfungerende hybridt samarbejde. I stedet bør design af hybridt arbejde tage udgangspunkt i konkrete behov, arbejdsgange og organisatoriske rammer – frem for at forsøge at genskabe det fysiske kontor gennem stadig mere avanceret teknologi.

Når en bærbar får en plads ved mødebordet

Min forskning peger på en anden vigtig indsig: Efterligningen af det fysiske kontor sker ikke kun gennem ny teknologi – den sker også i menneskers praksis.

Gennem et etnografisk feltstudie på tværs af ni forskellige hybride arbejdskontekster observerede jeg, hvordan mennesker bruger de teknologier, der allerede er til rådighed, til at

efterligne kendte arbejdssituationer. Et eksempel er, når en bærbar computer placeres rundt om mødebordet, så en digitalt deltagende kollega “sidder med” på lige fod med de fysisk tilstedeværende – ikke kropslig repræsenteret, men igennem en skærm.

Disse imiterende praksisser udspringer af et behov for at kompensere for fraværet af fjernarbejdendes fysiske kroppe, manglende adgang til taktile materialer og begrænset rumlig fornemmelse. De fungerer som strategier til at genskabe den velkendte arbejdsplads i et hybridt rum.

Når imitationen er omhyggeligt iscenesat og planlagt, kan den fungere særdeles godt og skabe fælles forståelse og delte oplevelser på tværs af det fysiske og digitale rum. Det kræver dog erfaring med hybridt samarbejde samt bevidsthed om tekniske og rumlige muligheder. Studiet viser også, at en direkte 1:1-efterligning ofte ikke fungerer – særligt når arbejdet involverer fysiske genstande som maskiner, prototyper eller produkter, der ikke lader sig oversætte til et digitalt rum.

På den baggrund argumenterer jeg for, at vi må flytte blikket væk fra forestillingen om det hybride arbejdsrum som et “mangelfuldt” kontor og vores søgen efter løsninger i den kendte værktøjskasse. I stedet bør vi anerkende det hybride arbejdsrum som et nyt mulighedsrum med egne kvaliteter, der fortjener at blive udforsket.

Spekulationer om fremtiden sætter nye idéer fri

Med udgangspunkt i denne erkendelse har jeg arbejdet med spekulativt design som metode til at udvikle fremtidsvisioner for den hybride arbejdsplads. I fire studier har jeg involveret mennesker, der til dagligt arbejder i hybride kontekster, i refleksion og idéudvikling omkring fremtidens arbejde – gennem blandt andet fiktive prototyper, storytelling og fremtidsorienterede aktiviteter.

Ét af studierne havde særligt fokus på at identificere unikke kendetegn ved det hybride rum. Analysen pegede på, at hybride samarbejdssituationer har potentiale til:

- 1) at være forandringsparate og behovsorienterede i måden, samarbejdsrum anvendes på, fx gennem fleksible rum og møbler, der kan tilpasses opgavens formål
- 2) at være tilgængelige og inkluderende i måden, kolleger interagerer på, fx ved aktivt at modvirke eksklusion af fjernarbejdende deltagere
- 3) at være intelligente og integreret i omgivelserne, fx ved at overlade opgaver som overblik og opmærksomhedsstyring til teknologiske systemer.

Studiet bidrager med konkrete designmuligheder og peger på retninger for fremtidig design af hybride arbejds kontekster.

Hvem kan bruge denne viden?

Hybridt arbejde er kommet for at blive og rummer potentiale for positive effekter – både for den enkelte medarbejder i form af øget fleksibilitet og i et større samfundsperspektiv gennem færre rejser, lavere CO₂-udledning og reducerede omkostninger til kontorpladser. Men hvis hybridt arbejde skal fungere godt, kræver det, at vi gentænker, hvordan vi designer for og organiserer det.

Min forskning peger på tre centrale indsigter, som er relevante for både dem, der designer teknologier til hybride kontekster, og for organisationer, der tilbyder hybridt arbejde som arbejdsform:

- Ulighed mellem digitalt og fysisk tilstedeværende deltagere er et grundvilkår i hybride arbejds kontekster. Vi bør derfor designe for disse forskelle i stedet for at forsøge at udligne dem.
- Design af nye teknologier og praksisser bør gå ud over tekniske løsningsforslag og tage udgangspunkt i menneskers erfaringer og den konkrete arbejds kontekst.
- Hybridt arbejde opstår i samspillet mellem mennesker, praksisser, teknologier og fysiske rum. At designe for hybridt arbejde kræver derfor en helhedsforståelse af, hvordan ændringer ét sted påvirker helheden.

Selvom forskningen ikke tilbyder en enkel “one-size-fits-all”-løsning, giver den et langt klarere billede af udfordringerne i praksis, begrænsningerne i eksisterende teknologier og de strategier, mennesker bruger til at navigere i hybride arbejds kontekster. Samtidig har forskningen åbnet for nye designretninger, som jeg allerede er i gang med at arbejde videre med. Målet er på sigt at gentænke hybride arbejdsrum, så de bedre understøtter samarbejde, sociale relationer og fordybelse.