

# Organisationseksperimenter - mellem abstraktion og erfaring

*Af Sidsel Lond Grosen \*)*

## Resume

Eksperimenter bruges både i offentlige og private organisationer som en måde at håndtere problemstillinger og skabe forandringer. I den videnskabelige litteratur beskrives eksperimenter både som en vej til viden, innovation og empowerment. Udførelsen af et eksperiment i en organisationssammenhæng betyder, at eksperimentet og dets udcome kan udvikles med specifik relevans for en given organisation. I artiklen undersøges betydningen af organisationseksperimentets grundlæggende situerede karakter for, hvad det kan tilbyde ledere og medarbejdere i en organisation på baggrund af et eksperiment i en stor dansk bank. Med dette afsæt peges på, at mens organisationseksperimentet giver mulighed for et specifikt tilpasset udcome, så stiller dets situerede karakter også krav om opmærksomhed på oversættelse mellem deltagerne i eksperimentet og ledelsen, for at kunne indfri et eventuelt potentiale for organisationen

## A. Indledning

Eksperimenter i organisationer har spillet en central rolle i udviklingen af arbejdslivet, som vi kender det og i tænkningen om det (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2018; K. T. Nielsen et al., 2021). Det er dog ikke kun historisk, at eksperimenter har spillet en rolle. Eksperimenter er i dag en udbredt tilgang til videnskabelse, ikke blot indenfor naturvidenskaberne, men også i human- og samfundsvidenskaberne (Pickering et al., 2021; Staunæs et al., 2014).

## Emneord

Videnskabelse, innovation, empowerment

\*) Sidsel Lond Grosen er lektor, ph.d., på Roskilde Universitet.

Eksperimenter synes samtidig at være en allestedsnærværende tilgang til problemløsning i både private og offentlige organisationer; eksempelvis som institutionaliseret led i udviklingen af digitale velfærdsløsninger (Ehn et al., 2014; Finansministeriet, 2014; Pickering et al., 2021; Simonsen & Robertson, 2013). Samtidig er det et fundamentalt vilkår, at løsninger udviklet gennem eksperimenteren har en relation til den kontekst, eksperimentet er foretaget i. Jeg tager i denne artikel afsæt i denne situerede karakters betydning for organisationer, samt i udviklings- og forskningsprojektet Future Work Lab (FWL), der brugte eksperimenter som en gennemgående, situationstilpasset metode (Grosen & Edwards, 2022). I FWL, hvor jeg deltog som følgeforsker, oplevede vi gang på gang en stor begejstring knyttet til dét at arbejde med eksperimenter. Vi oplevede dog også skuffelse og til tider, at den strategiske ledelse og de deltagende medarbejdere vurderede eksperimenternes udkomme meget forskelligt. På den baggrund stiller og forfølger jeg her spørgsmålet: Hvad betyder organisationseksperimentets grundlæggende situerede karakter for, hvad det kan tilbyde ledere og medarbejdere i en organisation?

I undersøgelsen af dette spørgsmål ser jeg først på, hvordan eksperimenter i forskningslitteratur på forskellige områder forbindes med ganske forskellige former for formål, og hvordan dét, at disse formål udspiller sig i en organisationskontekst, sætter fokus på eksperimenter på en særlig måde. Efter dette udforsker jeg et eksempel på et eksperiment på en arbejdsplads, med fokus på den konkrete udfoldelse og evalueringen af det. På denne baggrund diskuterer jeg afslutningsvis, hvordan organisationseksperimenters grundlæggende situerede karakteristika peger på særlige opmærksomhedspunkter i arbejdet med dem.

## **B. Eksperimenter med mange formål**

I den videnskabelige litteratur beskrives det at lave eksperimenter som noget, der kan have mange forskellige formål, og således tilbyde organisationer noget forskelligt, fx viden, innovation eller empowerment. Samtidig stiller dét, at eksperimenter nødvendigvis indebærer en afprøvning sig på en særlig måde i en organisatorisk kontekst i relation til både viden, innovation og empowerment.

### **1. Eksperimenter som videnskabelse**

Eksperimenter er og har altid været et centralt element i empirisk naturvidenskabelig forskning. Her er de dels blevet brugt åbent undersøgende, dels til at efterprøve velbegrundede hypoteser. Særligt det sidste har givet denne form for eksperimenter status af skabere af universel, evidensskabende, regelbaseret viden. Også inden for human- og samfundsvidenskabelig forskning har eksperimenter vundet udbredelse (se også Lehn-Christiansen et al., 2020; Staunæs et al., 2014). Staunæs og kolleger (2014) argumenterer i den forbindelse for, at eksperimenter i human- og samfundsvidenskabelig forskning låner af den legitimitet, som naturvidenskab ofte i højere grad end human- og samfundsvidenskabelig forskning og udvikling tilskrives som skabere af 'sikker' viden.

Eksperimenter anvendes dog samtidig på måder, der er i opposition til udbredte oversættelser af naturvidenskabelige legitimitetskriterier i form af evidensbasering. I relation til eksempelvis kritisk aktionsforskning opnås legitimitet ved at hævde, at de kan generere andre former for viden med afsæt i for eksempel fagprofessionelles eller brugeres erfaringer – en argumentation, der er udviklet i en lang aktionsforskningstradition med brug af værksteder i forskellige udviklingssammenhænge, og som fremhæver behovet for at behandle den sociale verdens kompleksitet radikalt anderledes, end positivistiske tilgange til naturen gør (Baagøe Nielsen & Wulf-Andersen, 2018; K. A. Nielsen, 2004; Tofteng & Husted, 2012). Herigennem vægtes, til forskel fra universel viden, den situerede, kontekstfølsomme, viden.

Situeret, kontekstfølsom viden kan samtidig hævdes at være noget af dét, der efterspørges til understøttelse af beslutninger i komplekse sammenhænge; både bredt i samfundet og i organisationer:

One could argue that experiment is pervasive today because of a societal concern with agility and continuous adaptation coupled with a concern for making well informed ‘evidence-based’ decisions and to avoid haphazard actions. (Pickering et al., 2021, pp. 10-11)

Konstant tilpasning og evne til at agere smidigt kalder på situeret, kontekstfølsom viden, som kan hævdes at være noget, netop eksperimenter kan give. Idet eksperimenter udfoldes i den praktiske organisatoriske virkelighed, får man viden om, at faktorer, som man uden et eksperiment ikke ville være kommet i tanke om at tage højde for, har betydning. Om dét er evidensbasering i klassisk videnskabelig forstand kan man nok stille spørgsmålstegn ved, men ikke desto mindre synes eksperimenter relativt hurtigt at kunne tilvejebringe viden om, hvordan noget virker i en specifik kontekst og derved kan understøtte beslutninger og bidrage til håndtering af komplekse problemer. Som sådan kan dét at opnå viden blive en grund til at initiere eller deltage i et eksperiment.

## **2. Eksperimenter som innovation**

Eksperimenter synes dog langt fra alene at få deres legitimitet som skabere af viden, men også gennem deres association til innovation, hvor eksperimenter blandt andet udfoldes som prototype skabelse (Brandt et al., 2013; Brown & Katz, 2019) og til støtte for organisatorisk kreativitet (Mainemelis & Ronson, 2006). De forbindes dermed også til både produktionsudvikling og brandingeffekter, som kan få organisationen til at fremstå innovativ. Fælles for dem er det, at eksperimentet bliver set som en form for formålsrettet leg.

Det legende som kreativ, overskridende kraft hyldes ifølge Niels Åkerstrøm Andersen i flere sammenhænge for dets:

(...) vitalitet og virtualiseringskapacitet samt for dets overskridelse af lineær rationalitet. Leg bliver simpelthen set som et kritisk overskridende fænomen (Andersen, 2008, p. 14)

Leg forbindes med andre ord ofte med kreativitet og muligheden for at tænke nyt. Den findes i fremtidsværksteders 'utopi-fase', som den udfoldes inden for kritisk utopisk aktionsforskning, hvor der eksperimenteres med ubundne fremtidsscenarier som en måde at få deltagerne til at få øje på fremtidsmuligheder ud over det umiddelbart foreliggende (Husted & Tofteng, 2012; Olsén et al., 2003). Med blik for lignende muligheder for at frigøre sig fra vanetænkning bruges legen også mere instrumentelt, og koblingen mellem leg og kreativitet ses i arbejdsorganisationer, hvor legen ses som noget, der kan skabe nye produkter og processer og give en konkurrencemæssig fordel (Hjorth, 2004; Mainemelis & Ronson, 2006).

Koblingen mellem leg og innovation ses også i forbindelse med test af nyskabelser, der i udviklingssammenhænge ofte kobles sammen med visualisering og gerne skabelse af noget håndgribeligt i form af fx mock-ups eller prototyper. Disse danner så afsæt for, at potentielle brugere kan forholde sig til innovationen i en afprøvning eller udvidet fantasi om, hvad fremtidige genstande og processer kan og ikke kan bruges til (se fx Brandt et al., 2013; Brown & Katz, 2019). Både den tankefrisættende, skabende, og den afprøvende leg kan ses som en vej til innovation som et formål med at eksperimentere.

### **3. Eksperimenter som empowerment**

Eksperimenter kan også have som et formål at styrke deltagelsen fra dem, der ellers ikke synes at have så gode muligheder for at deltage; i arbejdsorganisationer typisk de menige medarbejdere. Kendetegnende for en sådan empowerment er, dels at deltagerne positioneres som subjekter med kapacitet til at handle, dels at deltagerne kan udvikle kompetencer og kapacitet til at indgå i dialog om og bidrage til organisationens udvikling og diskussioner om fremtidsscenarier, og til at indgå i lignende processer en anden gang. Indenfor både Participatory Design og kritisk utopisk aktionsforskning fremhæves ikke mindst dét at blive hjulpet til at kunne forestille sig alternative fremtider som centralt, da det ses som en forudsætning for demokratisk deltagelse og indflydelse (Grosen, 2021; Negt, 2019; Olsén et al., 2003; Robertson & Simonsen, 2013). Samtidig kan det også ses som en måde at åbne for, at fx medarbejdere, der ellers mest ses som en produktivkraft, kan bidrage til strategiske diskussioner i organisationen. Empowerment med potentiale for udvikling og indflydelse på organisationens udvikling kan, lige som videnskabelse og innovation, være et formål med at initiere eller deltage i et eksperiment.

I ovennævnte processer positioneres deltagerne, i det mindste for en stund, således som (organisations)subjekter med kapacitet til at handle, til forskel fra at blive positioneret som nogen, andre kan handle på. En kritik af denne forestilling kommer fra Andersen (2008) og kan opsummeres som, at denne empowerment i en organisationssammenhæng kan ses som mere orkestreret og rammesat end frisættende, da medarbejderne - eksempelvis i deres deltagelse i et eksperiment - forventes at udvikle kapacitet til at handle selv på helt bestemte måder. I denne kritik fremhæves, at empowerment nærmest per definition er betinget af allerede eksisterende over-/underordningsforhold i selve det forhold, at nogen kan definere andre som nogen, der skal styrkes. Dette fremhæves som udtryk for, at selve styrkelsen af handlekraft er genstand for styring. Mens Andersen påpeger dette med afsæt i en relativt abstrakt semantisk opdeling af verden i styrer (magtoverlegen) og styret (magtunderlegen), fremstår det meget konkret, når eksperimenter gennemføres i en arbejdsorganisatorisk sammenhæng: Eksperimentet, dets form og indhold, foregår altid på ledelsens præmisser, uanset om et formål måtte være empowerment med demokratiske og/eller strategisk horisontudvidelse.

#### **4. Organisationseksperimenter som situeret afprøvning**

Organisationseksperimenter har det grundlæggende kendetegn, at noget afprøves i kontekst af organisationen til forskel fra eksperimenter i en laboratorie setting, selv om hverken eksperiment- eller laboratoriebegrebet er snævert afgrænset, og der er sammenfald i måden, de bruges på (Noter, 1). Således omfatter 'labs' (som meget ofte anvendes som en kort form af ordet 'laboratorier') eksperimenteren i sociale konstellationer sammenbragt til formålet eller etableringen af sociale rum, der primært er fokuseret omkring eksperimentet (se fx Høyrup, 2014). Til forskel fra dette foregår organisationseksperimenter i allerede eksisterende sociale sammenhænge af hverdagen på en arbejdsplads. Her foretages eksperimenter i en kontekst, hvor der er mange andre formål end at udføre et givet eksperiment, og hvor det ikke alene er det valgte fokus for eksperimentet, der bringes i spil, men også sideløbende forandringsdagsordener og sociale relationer i organisationen udenom. I tiden for udviklings- og forskningsprojektet var der blandt andet den gennemgående dagsorden, at der udspillede sig en pandemi med varierende grader af arbejde fra medarbejdernes hjem.

Fokus på henholdsvis viden, innovation eller empowerment accentuerer, trods overlap, forskellige aspekter ved organisationseksperimentet. I et videnskabelsesperspektiv sætter en svært overskuelig organisatorisk kontekst vanskelige betingelser for at forudse, hvordan en intervention vil virke (Pickering et al., 2021; Riis, 2012) og for at konkludere på eksperimentet (Krogstrup, 2011). Disse problematikker kan dels ses som forankret i en praktisk erfaring af komplekst samspil mellem intervention og kontekst, dels ses i forlængelse af udbredte human- og samfundsvidenskabelige fortolknings- eller konstruktivistisk orienterede forståelser af, at sociale

sammenhænge med deres sociale interaktioner, meningsskabelsesprocesser etc. ikke fungerer regelbaseret og derfor sjældent kan forudsiges (Juul & Bransholm, 2012; Krogstrup, 2011). Samtidig er det også denne kompleksitet, der i et videnskabeligt fokus er eksperimentets styrke, da dets afprøvning i praksis giver situeret viden om organisatoriske svært forudsigelige sammenhænge. Et ønske om at fastholde og dele denne viden ud over de direkte deltagende dele af organisationen accentuerer behovet for evaluering ved at opsamle erfaringer fra deltagerne i eksperimentet. En sådan evaluering forudsætter samtidig, at eksperimentet defineres i tid med en begyndelse, et forløb, og også en afslutning eller som minimum et forud fastsat evalueringstidspunkt (se også Grosen & Edwards, 2022).

Også i et innovationsperspektiv er den komplekse kontekst væsentlig for organisationseksperimentet. Mens mange organisationer bruger løsninger udviklet udenfor organisationen, eksempelvis i form af forandringskoncepter (Hagedorn-Rasmussen, 2003; Røvik 2000), er et organisationseksperiment med et innovationsformål en måde at søge at ny- eller videreudvikle en tilpasset løsning, der fungerer i netop den givne organisations komplekse sammenhæng. I mange designtraditioner er det således centralt at eksperimentere og afprøve løsninger i en iterativ proces af gentagende vekslen mellem mere eller mindre brugerinddragende idégenerering, prototypeudvikling og afprøvning med reelle brugere (se fx Brown & Katz, 2019; Brandt et al., 2013).

Nødvendigheden af at inddrage brugererfaringer og viden om brugerbehov og brugssituation fremstår således som et centralt princip i designtraditioner som Design Thinking (Brown & Katz, 2019; Brown & Wyatt, 2010) og Participatory Design (Bødker et al., 2008; Simonsen & Robertson, 2013), og malende fortællinger om, hvad der sker, hvis ikke man gør det, er ofte et bærende element i formidling af metoder til design af genstande, IT-systemer og processer. Pointen i disse sammenhæng er, at det simpelthen er nødvendigt at inddrage brugererfaringer for at sikre, at resultatet af udviklingsprocessen fungerer. Brugerinddragelse forbinder på denne måde organisationseksperimenter med fokus på henholdsvis innovation og empowerment. Brugerinddragelse i afdækning, udvikling og afprøvning kobles eksempelvis i Participatory Design traditionen eksplicit til normative demokratiske idealer om "people's rights to participate in the shaping of the worlds in which they act" (Robertson & Simonsen, 2013) - altså et ideal om, at de, der berøres af udviklingsprocesser, bør have reel indflydelse på dem. Mens dette ikke nødvendigvis gør sig gældende inden for andre designtilgange, bruges også dér ofte lignende metoder. I relation til innovationsprocesser med udvikling af processer, systemer eller genstande, og typisk også viden, er empowerment knyttet til mindst ét af elementerne: at få sin situation, behov og erfaring taget alvorligt som relevant for innovationsprocessen, at være med til at træffe beslutninger i udviklingsprocessen som del af eksperimentet og/eller at få sine erfaringer og vurderinger taget alvorligt i afprøvningen af en proces, et system eller en genstand.

Som deltagere i organisationseksperimenter ses medarbejdere altså som vigtige ressourcer med praktisk brugserfaring og, i de tilfælde, hvor det er organisationen, der skal udvikles, med strategisk relevant viden om organisationens måde at reagere på eksperimentet. Dette synliggør, at forskellige dele af en organisation, eksempelvis topledelse, lokal ledelse, tillidsvalgte og forskellige medarbejdergrupper, positioneres ganske forskelligt i relation til et organisationseksperiment og kan se dets formål og muligheder på ganske forskellige måder.

Samlet set sætter præmissen om afprøvning i en kompleks organisatorisk kontekst set som henholdsvis videnskabelse, innovation og empowerment fokus på forskellige karakteristika ved organisationseksperimentet: Et behov for evaluering og tidsafgrænsning, afprøvning gennem iterative, brugerinddragende processer, og en inddragelse af eksperimentdeltagernes erfaringer som basis for strategiske beslutninger.

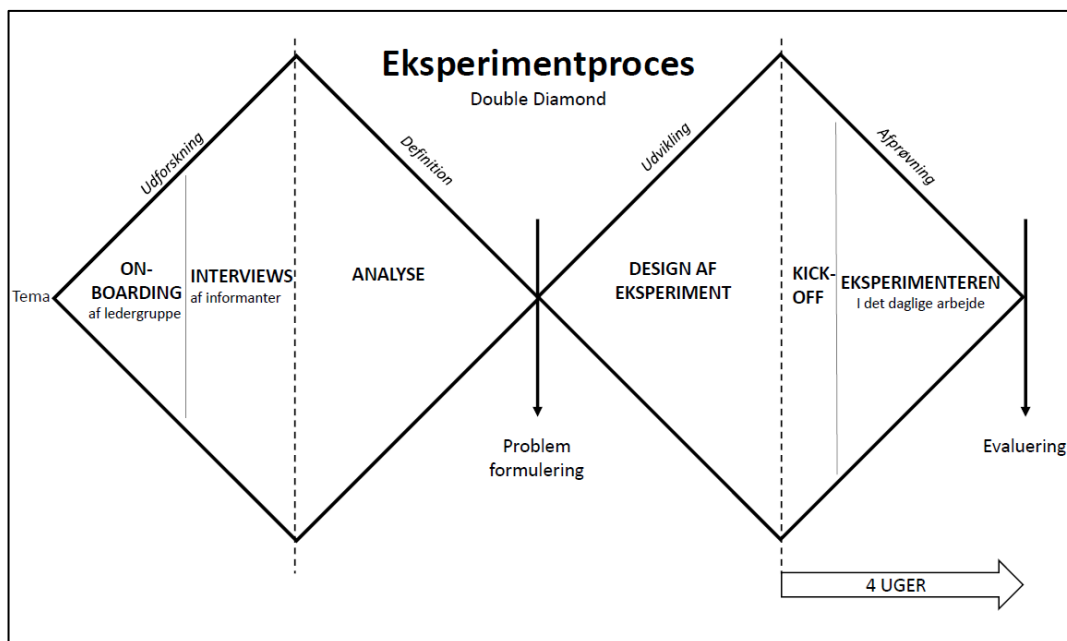
### C. Metode

Præmissen for denne artikels undersøgelse har, som nævnt tidligere, været en position som følgeforsker på FWL udviklings- og forskningsprojektet. Projektet blev initieret af Arbejdstagerorganisationen Finansforbundet og gennemført i partnerskab med Forsikringsforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening og finansieret af Velliv Foreningen og forløb fra 2019 til 2022. Projektet havde til formål at:

levere ny viden og nye metoder til, hvordan trivsel og sundhed kan fremmes på fremtidens digitale arbejdspladser, og hvad der i forlængelse heraf kan udvikles af konkrete løsninger på organisering og indretning af arbejdspladser, hvor den mentale sundhed hos den enkelte styrkes, og hvor den organisatoriske handlekraft øges ift. at forebygge mental nedslidning. (Projektansøgning til Vellivfonden, Future Work Lab)

Som uddraget af projektbeskrivelsen demonstrerer, var der med projektet en bestræbelse på at opnå såvel videnskabelse, innovation i form af udvikling af 'konkrete løsninger', samt med sit kombinerede fokus på organisatorisk handlekraft og trivsel et kompetence-opbyggende formål, som kan ses som relateret til et empowerment perspektiv.

Som del af FWL udvikledes en arbejdsform bestående af organisationseksperimenter med afsæt i Design Thinking's udviklingsmodel 'double diamond' (Brown & Katz 2019; Design Council 2007) illustreret i figur 1.



Figur 1: Eksperimentprocessen beskrevet som double diamond model

I projektet kunne danske finansvirksomheder melde problemstillinger ind, som de sammen med FWL gerne ville eksperimentere med løsninger på. Der blev i projektet gennemført 7 eksperimenter i samarbejde med 7 forskellige danske finansvirksomheder (se Grosen & Edwards, 2022). Undersøgelsen i denne artikel tager afsæt i ét af disse eksperimenter, der blev gennemført i en større dansk bank, som her vil blive kaldt Storbanken.

### 1. Udviklingen af eksperimentet

Eksperimentet i Storbanken tog tematisk afsæt i den indledende henvendelse fra organisationen. Herefter blev dets form og indhold videreudviklet i dialog med teamledere og medarbejdere fra de involverede teams i banken.

I teamene blev der indledningsvist gennemført en forundersøgelse, da tilpasningen til den kontekst, som eksperimentet skulle foregå i, blev behandlet som en forudsætning for at kunne skabe et relevant eksperiment, som deltagerne kunne opleve som meningsfuldt. I forundersøgelsen i Storbanken indgik semistrukturerede, individuelle, interviews med teamleder og to medarbejdere fra hver af de to deltagende teams (se overblik over data i skema 1 i det følgende afsnit).

Facilitatorer og følgeforskere udviklede på baggrund af forundersøgelsen en problemformulering. Eksperimentets form og indhold blev med dette afsæt udviklet af facilitatorerne, som således ikke alene faciliterede processen, men også fortolkede og omsatte resultaterne af forundersøgelsen med inddragelse af forskellige former for viden. I udviklingen af eksperimentet indgik således både erfaringsviden fra de interviewede medarbejdere og teamledere fra forundersøgelsen og



forskningsbaseret viden, som sammen med den overordnede tematik om tilhørsforhold, sammenhængskraft og fællesskab dannede afsæt for udformningen af eksperimentet. Med dette afsæt blev udviklet et eksperiment, som med inddragelse af eksisterende viden på området var en begrundet formodning om, at det ville kunne adressere problemstillingen. Herudover skulle eksperimentet kunne bidrage ind i det samlede udviklings- og forskningsprojekt med en undersøgelse af, hvordan den mentale sundhed i et i udstrakt grad digitalt arbejdsliv kan forbedres.

Dette kan beskrives som at arbejde ud fra et svagt koncept, som er et alternativ til såvel evidensbaserede koncepter som bottom-up udviklede koncepter i kraft af, at det kan basere sig på en flertydighed af viden (Warming, 2018 med afsæt i S. Wright). I kraft af at erfaringsviden fra deltagere ikke privilegeres over eksempelvis forskningsbaseret viden eller omvendt, rummer det en åbenhed i forhold til, hvad der skal lægges vægt på. Tilgangen lægger i høj grad op til at eksperimentere for at opnå erfaringer og viden om, hvad der sker, når viden søges omsat i en konkret praksis (Warming, 2018), og taler således ind i en forståelse af, at eksperimenter kan bidrage til videnskabelse og udvikling i komplekse sammenhænge.

Der var ikke en ambition om at kunne udtømme problemstillingen; fokus var i stedet at skabe et grundlag for læring om, hvordan afdelingen kunne arbejde med problemstillingen ved at generere erfaringer med at arbejde med den.

Det konkrete eksperiment blev afprøvet med alle teamets medarbejdere (med en enkelt undtagelse) i arbejdshverdagen over en periode på en måned og derefter evalueret af medarbejdere og ledere. Evalueringen blev gennemført som individuelle interviews med teamlederne, fokusgruppeinterview med medarbejdere fra hvert team og fire korte gruppeinterviews (se ligeledes skema 1 i følgende afsnit).

Endelig blev resultaterne, i form af en opsummering af centrale læringer fra eksperimentet, overleveret til organisationen ved, at resultaterne først blev præsenteret for de to teams, der fik mulighed for at kommentere på dem, og derefter for de ledende repræsentanter for de organisationer, der havde initieret samarbejdet med FWL.

## **2. Undersøgelsesmetode**

Undersøgelsen af denne artikels problemstilling er baseret på deltagerobservation i projektet, hvor jeg som følgeforsker har genereret feltnoter. Derudover har jeg medvirket til at udføre de kvalitative interviews, der blev gennemført for at understøtte eksperimentudviklingen (forundersøgelsen) og for at evaluere eksperimentet (se skema 1).

Datatype	Beskrivelse	Antal	Varighed per forekomst	Deltagere
Deltagerobservationer	Indledende møde	1	5 timer	HR-chef, chef for workplace management, fællestillidsrepræsentant, udvalgte medarbejdere, leder af FWL, facilitatorer, følgeforsker
	Kick-off møde i teams	2	1 time hver	Teamleder, afdelingsleder, den samlede medarbejdergruppe i teamet (20-25 pers.), facilitatorer, følgeforsker
	Afslutningsmøde i deltagende teams	2	1½ time hver	Teamleder, afdelingsleder, den samlede medarbejdergruppe i teamet (20-25 pers.), facilitatorer, følgeforsker
	Overleveringsmøde	1	1 time	HR-chef, chef for workplace management, fællestillidsrepræsentant, afdelingsleder, facilitatorer, følgeforsker
			I alt 10 timer	
Interviews, forundersøgelse	Individuelt interview, afdelingsleder	1	1 time	Afdelingsleder
	Individuelle interview, teamledere	2	1 time	Lederne fra hvert team
	Individuelle interview, medarbejdere	4	45 min.	To medarbejdere fra hvert team
Interviews, evaluering	Individuelle interview, teamledere	2	1 time	Lederne fra hvert team
	Dybdegående fokusgruppeinterview	2	1½ time	5 medarbejdere fra hvert team, adskilt på team; i alt 10 medarbejdere
	Korte gruppeinterview	4	20 min. hver	3-4 medarbejdere i hvert interview, adskilt på team, 2 interview per team; i alt 14 medarbejdere
			I alt 12,33 timer	

Skema 1: Overblik over datamateriale

Gruppeinterviewet blev, hvor det var muligt, valgt som gennemgående interviewform i evalueringen, da det egner godt til at give indblik i, hvordan et fænomen fortolkes i en social gruppe (Halkier, 2002), hvilket er relevant med analytisk fokus på eksperimentets situerede karakter i en organisatorisk kontekst.

I analysen er der lagt vægt på, hvordan eksperimentet spiller sammen med den organisatoriske kontekst og er blevet oplevet af deltagere på ledelses- og teamniveau. Grundet artiklens forskningsinteresse i organisationseksperimentets situerede karakter er der særligt lagt vægt på oplevelsen af eksperimentets relation til den i eksperimentet udviklede problemformulering, samt til videre anvendelighed. I forbindelse med dette har der været fokus på, hvordan aspekter relateret til videnskabelse, innovation og empowerment er kommet til i spil.

I det følgende beskrives etableringen, udviklingen og gennemførelsen af et konkret eksperiment med fokus på eksperimentets situerede karakter og forholdet mellem den rolle repræsentanter for topledelsen havde og de erfaringer de teams, der deltog i eksperimentet, gjorde sig. Derefter samles op i en diskuterende konklusion.

#### **D. Analyse af et konkret eksperiment**

Som del af undersøgelsen af problemstillingen om, hvad organisationseksperimentets grundlæggende situerede karakter betyder for, hvad det kan tilbyde ledere og medarbejdere i en organisation, udfolder jeg i det følgende et eksperiment, der fik overskriften 'Kollega to go'. Eksperimentet blev til på baggrund af en henvendelse fra ledere og tillidsfolk centralt i Storbanken. Forløbet blev igangsat med et indledende møde i efteråret 2020. Selve eksperimentet blev gennemført i foråret 2021. FWLs involvering i Storbankens diskussioner af eksperimentet blev afsluttet i efteråret 2021. Eksperimentet var således præget af de betingelser, Covid19 pandemiens hjemsendelser satte for arbejdet.

På initiativ af den lokale kreds af Finansforbundet blev udvalgt to teams i, hvad man kan kalde en 'back-office' afdeling, hvor medarbejderne laver sagsbehandling på kundesager. Medarbejderne havde typisk relativt lav grad af finansuddannelse og varierende grader af erfaring. De to teams, der deltog i eksperimentet, havde hver 20-25 medarbejdere og en teamleder. Medarbejderne i de to teams havde i meget vidt omfang været hjemsendt i foråret 2020 og blev det igen hen over vinteren og foråret 2021, hvor eksperimentet blev gennemført. Hverken medarbejdere eller ledere i de to teams havde før Covid19-hjemsendelserne adgang til at arbejde hjemme (Noter 2).

Udviklingen og gennemførelsen af eksperimentet var faciliteret af to konsulenter fra FWL med inddragelse af mig som følgeforsker (Noter 3).

##### **1. Etablering af eksperimentet**

På initiativ af chefen for workplace management og fællestillidsrepræsentanten i Storbanken blev der etableret et samarbejde med udviklings- og forskningsprojektet om at udvikle et eksperiment. Eksperimentet blev til et af de allerførste møder rammesat således af udviklings- og forskningsprojektets leder:

Det er vigtigt for os at sige, at det her er et eksperiment. Det betyder: Vi ved ikke, hvad det kommer til at indeholde, og vi ved ikke, hvad der kommer ud af det. Det kan være, det bliver helt vildt, og det kan også være, at det bliver lidt mere stille og roligt. Det er noget af dét, vi skal finde ud af sammen med jer og den afdeling, der bliver en del af projektet.

(Projektleder, FWL)(Noter 4)

Modsat hvad man måske kunne forvente af en organisation, der er på vej ind i et samarbejde, der vil koste dem mange arbejdstimer, gav denne eksplicitering og insisteren på, at såvel indhold som udkomme af eksperimentet var ukendt, øjensynligt ikke anledning til større betænkeligheder, men til reaktioner som, at det 'lød spændende', og at de 'glædede sig'. Med sin eksplicite uafgjorthed synes projektlederens udtalelse at virke inviterende – at invitere til en form for leg – i dette tilfælde en leg med organisationen, dens værdier og de ansattes forhold til organisationen.

Det var dog ikke en fuldstændigt fri leg. Deltagelsen i eksperimentet blev, allerede før de teams, der skulle deltage, var udpeget, besluttet og tematiseret af ledelsen, der ønskede at arbejde med 'belongingness'; med andre ord med de ansattes oplevelse af tilhørsforhold til Storbanken. Eksperimentets uafgjorthed og invitation til leg kan derfor ikke forstås som et magtfrit rum, men som et rum, hvor udviklingen af de ansattes relation til organisationen og derigennem hinanden er genstand for en styringsintention. Med afsæt i projektets overordnede målsætning om at fremme den mentale sundhed (mere end intern branding) og generel viden om problematikker knyttet til Covid19-hjemsendelser såsom ensomhed, øget individualisering og mindsket kontakt med ledelsen, blev 'fællesskab' allerede på det ovennævnte møde inkluderet i tematikken.

Såvel den første indmelding af tematik som præciseringen af tematikken afspejler den udbredte tendens i relation til Covid19-hjemsendelserne på tværs af arbejdspladser og sektorer, at der i ledelseslagene er kommet øget fokus på betydningen og værdien af sociale relationer i arbejdet (se fx Arbejdsmiljø København, 2020; Poulsen, 2020). I eksperimentet afspejler det sig, dels i at det netop er en tematik om oplevelsen af den sociale sammenhæng, der bliver den styrende, dels i at de ansattes fællesskaber og relationer på arbejdspladsen bliver noget, ledelsen gør til genstand for en strategisk beslutning om at lave et eksperiment.

På baggrund af en generaliseret idé om relevansen af en problemstilling om tilhørsforhold og fællesskab, og en indtil videre ukonkretiseret forestilling om, hvad eksperimentet kan indebære, synes de involverede ledende repræsentanter for Storbanken ved opstarten af samarbejdet således at have en forventning om, at eksperimentet kan gøre noget for deres specifikke organisation.

## **2. Situering og konkretisering af eksperimentet**

Situeringen af eksperimentet i en konkret arbejds hverdag blev påbegyndt med udvælgelsen af de to deltagerteams, og med den forundersøgelse, der skulle skabe grundlag for at designe et eksperiment, som kunne være meningsfuldt for deltagerne. Da forundersøgelsen blev gennemført, var eksperimentets form stadig åben, og interviewpersonerne blev i første omgang inviteret til at bidrage med indblik i deres hverdag med et implicit løfte om, at deres beskrivelse ville blive taget

alvorligt og bidrage til udviklingen af interventionen. De inviteredes efterfølgende til at kommentere på det af facilitatorerne udviklede eksperiment, som skulle afprøves. Mens videnskabelse var et underliggende formål for projektet, var der i relation til udviklingen af det konkrete eksperiment i denne fase særligt fokus på inddragelse af deltagernes erfaringer som basis for at kunne træffe hensigtsmæssige beslutninger for den videre proces.

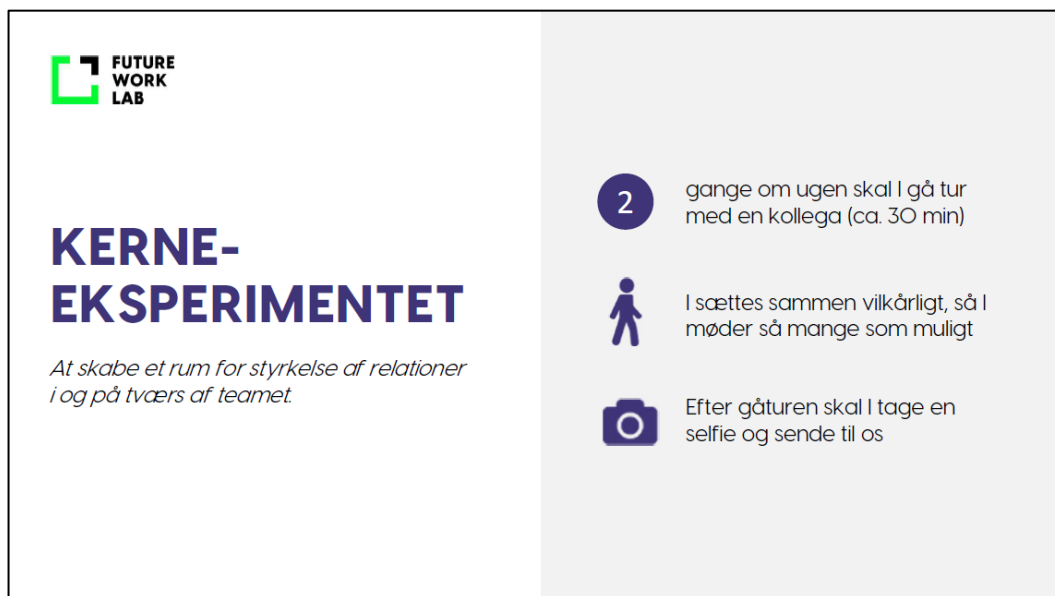
Fokus for forundersøgelsen i Storbanken var, med afsæt i den overordnede tematik, hvordan de ansatte oplevede relationer til og samarbejdet med kollegerne i en situation, hvor de fleste arbejdede hjemmefra, og alle møder var digitalt medieret. Den situation og de problemstillinger, der tegnede sig, gik på tværs af begge teams, som (med få undtagelser) var hjemsendt og havde været det i en lang periode. Helt overordnet understregede forundersøgelsen en generel pointe om, at såvel eksperimenter som andre forandringstiltag altid også er betinget af andre, ofte ustyrlige, forhold i omverdenen. Hjemsendelserne og dét at få arbejdet til at fungere under de vilkår fremstod hér som et markant større eksperiment end dét, FWL initierede; eksempelvis var der medlemmer i begge teams, der aldrig havde mødt hinanden fysisk. På tidspunktet for forundersøgelsen havde der dog indfundet sig en vis stabilitet og hverdag under de nye vilkår.

Forundersøgelsen pegede på, at medarbejderne oplevede kun at have daglig kontakt med de samme få personer. Det medvirkede til, at det var vanskeligt at have indblik i andres kompetencer, eksempelvis i forhold til, hvem man kunne bede om hjælp. Der oplevedes en øget social usikkerhed, og nogle oplevede sig usynlige for ledelse og kolleger. Samtidig syntes der med hjemmearbejdet at være sket en intensivering af arbejdet, hvor der næsten ikke blev holdt pauser.

Den erfaringsbaserede viden fra forundersøgelsen gav anledning til at inddrage forskningsbaseret viden om social støtte (Karasek & Theorell, 1990), hvis betydning for det psykiske arbejdsmiljø er bredt anerkendt. Herudover blev det overvejet, hvordan fællesskab understøttes i en situation, hvor man ikke - eller kun i begrænset omfang - kan møde ind på arbejdspladsen. Endelig blev der også inddraget viden om (hjerne)pauser (Hauge, 2020; Holt et al., 2013). På den baggrund blev eksperimentet udviklet med afsæt i at betragte fællesskab som funderet på relationer til kolleger i det konkrete daglige arbejdsfællesskab, fremfor til Storbanken, som er en mere abstrakt størrelse. Det skulle samtidig tilstræbes, at de ansatte fik udvidet kendskabet til kolleger ud over de nærmeste samarbejdspartnere i teamet. På den baggrund blev problemformuleringen for eksperimentet fastlagt til at være: Hvordan skaber vi tilhørsforhold, sammenhængskraft og fællesskab i fremtidens digitale arbejdsliv? Endelig skulle der arbejdes med at skabe pauser og frirum i det ellers intensiverede arbejde.

### 3. Eksperimentet

Facilitatorernes fortolkning af interviewene med fortroppen sammenstillet med eksperimentets overordnede tema og viden om social støtte og pauser resulterede i et eksperiment, der fik navnet Kollega To Go – herefter KtG – og havde fokus på kollega-relationer (se figur 2).



Figur 2: Slide fra præsentation af eksperimentet for de to teams

I afprøvningsperioden fik alle ansatte kalendersat to gåture á 30 minutter med en tilfældigt udvalgt kollega fra deres team, to gange om ugen; gåturen kunne foregå fysisk sammen, eller ved at de talte i telefon, mens de gik tur. Herudover var oplægget, at de skulle tage et billede af sig selv (sammen eller hver for sig) og sende det til deres digitale teams-chat. Ideen med eksperimentet var, at de skulle udvide deres kendskab til en bredere kreds af kolleger og få et dybere kendskab til hinanden, samtidig med, at de selv kunne styre, hvad de ønskede at dele med hinanden. Samtidig skulle de få en pause fra skærmarbejdet og lidt frisk luft. Gåturene skulle være kalendersat og støttet af den lokale ledelse for at understøtte, at det ikke blev sat til side, selv om man oplevede at have travlt.

### 4. Deltagererfaringer

I forbindelse med igangsættelsen af selve afprøvningen ('kick off'), fik medarbejderne mulighed for at diskutere eksperimentet og kommentere på det over for facilitatorer og lokale ledere. De var i altovervejende grad positive i deres tilbagemeldinger, og de enkelte let skeptiske kommentarer handlede om praktisk gennemførlighed i relation til for eksempel faste fridage.

På det tidspunkt, hvor eksperimentet blev gennemført, var man så småt begyndt at møde ind på kontoret igen. Det var dog ikke alle, der kunne møde ind samtidig, og der var derfor stadig mange, der arbejdede hjemme størstedelen af deres arbejdsdage. De fleste ture blev på den baggrund

gennemført som 'telefonture', hvor medarbejderne talte i telefon, mens de gik hver for sig, ofte fra deres hjemmearbejdsplads. En del planlagde dog også at have fremmøde på arbejdspladsen, når de skulle gå eller mødtes for at gå sammen. De fleste gjorde sig erfaringer både med at gå telefonture og at gå sammen fysisk. De deltagende medarbejdere fik hver gået 4-5 gange, da nogle aftaler bortfaldt pga. nogle af forårets mange feriedage, andre fridage eller sygdom.

Medarbejderne havde forskellige tilgange til at deltage i eksperimentet. Nogle så mest frem til at komme ud at få lidt frisk luft, nogle så frem til at møde kolleger, og nogle var skeptiske men deltog alligevel, som dette citat fra et af de evaluerende gruppeinterview viser:

Jeg kan så godt sige, at jeg var ikke specielt tilhænger af det her, da I rullede det ud. Jeg kunne simpelthen ikke se, jeg havde tid til det her, og jeg skulle nok selv sørge for at gå en tur om aftenen. Da jeg så havde gået den første tur, så må jeg nok sige ja, der blev jeg dømt 'den omvendte', fordi jeg godt kan se ideen i det. Jeg synes, det var mega fedt at komme ud og få noget frisk luft, snakke med en kollega, lære en kollega at kende, få noget ny energi. Det har virkelig været en succesoplevelse, rigtigt, rigtigt, rigtigt godt.

(Medarbejder, Storbanken)

Vi kan ikke vide, hvordan medarbejderen havde reageret, hvis ikke KtG havde været tidsbegrænset og italesat som et eksperiment. Det synes dog at åbne op for, at også skeptiske medarbejdere springer ud i at deltage og derved, som i dette eksempel, har muligheden for at gøre sig erfaringer, der modsiger deres forhåndsantagelser.

Eksperimentet gav således medarbejderne erfaringer med, hvordan selve gåturene påvirkede dem. En del af dette var, at de i kraft af, at eksperimentet var italesat i relation til tilhørsforhold, sammenhængskraft og fællesskab, reflekterede over, hvordan nye og styrkede relationer til kolleger spiller sammen med deres oplevelse af arbejdet og deres opgaveløsning. Én af de interviewede udtrykte det på denne måde:

Her kan du lave nogle grene ud til de andre kollegaer, du ikke snakker så meget med, hvor du får et bånd. Fordi så ville jeg jo lige pludselig have et bånd med [navn på kollega]. Så kan det godt være, der går tre måneder, før jeg går med ham igen, men fordi vi har fået den connection, kan jeg kaste noget over reolen til ham. (Medarbejder, Storbanken)

Medarbejderen giver således udtryk for, at de relationer, der etableres gennem gåturene, skaber et grundlag for at række ud og få hjælp til opgaveløsning i dagligdagen. Flere af medarbejderne

beskrev, hvordan de, efter at have været ude at gå sammen, også var begyndt at snakke sammen på kontoret, og teamlederne oplevede også forandringer:

Og faktisk her i morges, der var der en, der bad om hjælp på telefonen [på Teams], og så blev den lige grebet af én, og der kunne man godt høre, at måden de talte sammen på det her tavlemøde var faktisk helt anderledes, end det har været før. Og de har så også været ude at gå tur. (Teamleder, Storbanken)

Ud over erfaringer med, at gåturene styrkede relationer mellem medarbejdere, og at dette gjorde en forskel for omgangsform og samarbejde om opgaveløsning, gav KtG også erfaringer med den praktiske tilrettelæggelse, og hvad der understøttede eller modvirkede gennemførelsen af eksperimentet:

Interviewer: Hvordan har I så oplevet, at turene har spillet sammen med arbejdet, altså både med arbejdsdagens tilrettelæggelse, og det at kunne nå de ting, som I skulle nå?

Medarbejder: Jeg har nok tænkt det som et møde. Altså at det var prioriteret ind som et møde, altså lige som jeg sidder hér til et møde, altså at det var prioriteret ind, som dét jeg skal.

Det var en gennemgående erfaring, at kalendersætningen af gåturene var en forudsætning for, at de blev til noget, men citatet viser også, at kalendersætningen også gav legitimitet til at gennemføre dem. Selv om turene ikke var løsning af arbejdsopgaver, kan de via kalenderen få status af prioriteret brug af arbejdstiden. Tilsvarende blev støtte fra team-lederne til at komme afsted, selv om der var travlt, fremhævet som noget, der gjorde, at turene blev gennemført.

Deltagernes refleksioner over eksperimentet rakte også ud over afrapportering af, hvordan man havde oplevet gåturene og forløbet og over praktiske overvejelser:

Det vil også være rigtig gavnligt for dem, der kommer tilbage efter langt forløb, sygemeldinger, barsel, orlov, sådan nogle ting vil det være rigtig, rigtig gavnligt i startpakken at få nogle gåture, for så får du sådan nogle 'okay jeg...' (laver omfavnebevægelse). (Medarbejder, Storbanken)

I nogle tilfælde opstod der således refleksioner, man kunne også kalde det organisatoriske fantasier, om gåturenes potentiale, og hvordan de kunne bruges på alternative måder. Det refleksionsrum, som evalueringen skaber, bliver således i samspil med de konkrete erfaringer med eksperimentet et rum, hvor medarbejderne gør sig overvejelser om, hvordan erfaringerne med eksperimentet kan



bidrage strategisk i organisationens komplekse kontekst. Herved åbnes en mulighed for empowerment af medarbejderne, hvor de kan træde ind i en position som nogen, der kan bidrage til at skabe konstruktive fantasier om organisationens fremtid og handle på dem.

### **5. De deltagende teams' evaluering**

I de evaluerende interviews vurderer medarbejdere og teamledere eksperimentet som et positivt bidrag til at styrke tilhørsforhold, fællesskab og sammenhængskraft i teamene. Som beskrevet ovenfor, oplevede deltagerne positive effekter på både eget velvære og relationer til kolleger - socialt og i forbindelse med opgaveløsning. På trods af at alle medarbejdere blev taget ud af produktionen i op til en time om ugen, så teamlederne derudover ikke et fald i den samlede produktivitet. Endvidere blev noteret vigtig læring om den praktiske tilrettelæggelse og overvejelser om fremtidige anvendelsesmuligheder. På den baggrund valgte det ene team at fortsætte med KtG i umiddelbar forlængelse af eksperimentet, mens det andet team overvejede at fortsætte med justeringer af set-up'et.

### **6. Vurderingen fra Storbankens ledende repræsentanter**

På opfølgingsmødet med de medlemmer af Storbankens ledelse, der havde initieret og fulgt eksperimentet, blev teamenes oplevelser og vurdering præsenteret. Lederrepræsentanterne gav på mødet udtryk for, at de ikke vurderede, at de afprøvede tiltag havde videre relevans for banken, og udtrykte en vis skuffelse over eksperimentets måde at indløse tematikken; forventningen synes at have været, at eksperimentet ville være mere spektakulært. De deltagende teams fik lov til at fortsætte med KtG, men det er ikke efterfølgende blev udbredt til andre teams eller afdelinger i Storbanken.

Kollega to go er med baggrund i eksperimentet i Storbanken blevet taget op af flere andre organisationer, herunder Finansforbundet, LB og FTFa, som har vurderet at de har haft et positivt udbytte af det (Grosen & Edwards 2022).

### **E. Diskuterende konklusion**

Et argument for eksperimenter er, at de ses som en måde relativt hurtigt at opnå en velafprøvet viden at handle på baggrund af (Pickering et al., 2021). Med sin afprøvning i en specifik organisatorisk kontekst synes det organisatoriske eksperiment, i kraft af sin situerethed, potentielt at kunne tilbyde organisationen værdifulde, tilpassede indspil. I denne artikel har jeg undersøgt spørgsmålet om, hvad organisationseksperimentets situerede karakter betyder for, hvad det kan tilbyde ledere og medarbejdere i en organisation. Ved først at udfolde, hvordan eksperimenter kan igangsættes for at skabe viden, innovation og/eller for at styrke medarbejdernes rolle i organisationen, har jeg tydeliggjort, at der kan være forskellige formål med, og således også forskellige forventninger til eksperimenter. Samtidig har jeg også vist, hvordan samspillet mellem

disse forskellige tilgange til eksperimenter, ved afprøvning i en organisatorisk hverdagskontekst, sætter fokus på forskellige aspekter ved et organisatorisk eksperiment: Vigtigheden af evaluering, tidsafgrænsning, afprøvning gennem iterative, brugerinddragende processer, og inddragelse af eksperimentdeltagernes erfaringer som basis for strategiske beslutninger.

I artiklens eksempel på et organisatorisk eksperiment kommer alle disse aspekter i spil i bestræbelsen på, med eksperimentet Kollega to go, at skabe og gennemføre et eksperiment, der er meningsfuldt for de deltagende medarbejdere i Storbanken. Det udviklede eksperiment tog form af skemasatte gåture med tilfældigt udvalgte kollegaer, som blev gentaget med forskellige kolleger to gang om ugen i en måned. Mens deltagerne evaluerede eksperimentet positivt i relation til dets formål om at understøtte medarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold, sammenhængskraft og fællesskab, er det iøjnefaldende, at repræsentanter for ledelsen ikke vurderer at eksperimentet har nogen værdi for organisationen. Den viden om forholdene i organisationen, og om muligheder for at anvende og justere Kollega to go, samt den empowerment af medarbejderne, der skete på baggrund af deres erfaringer med eksperimentet, synes således at blive overset eller afvist af repræsentanter for topledelsen. Selvom eksperimentet synes at indfri sit formål, afvises dets brugbarhed ud fra en betragtning om, at de nok havde forventet noget mere spektakulært.

I misforholdet mellem de deltagende teams og repræsentanter for Storbankens ledelse står dobbeltheden ved det organisatoriske eksperiments situerethed frem. På den ene side synes det organisatoriske eksperiment, som forventet på baggrund af de mere teoretiske betragtninger, at bidrage med netop kontekstspecifik viden om, hvordan noget kan fungere i organisationen. På den anden side synes den dimension af det situerede, at det er knyttet til de konkrete erfaringer i teamene, at gøre det vanskeligt at passe ind i ledelsesrepræsentanternes mere abstrakte forventning.

Dette leder dels til en relativt banal pointe om forventningsafstemning. Eksempelvis kunne tydeliggørelse af organisationseksperimentets potentiale for styrkelse af medarbejdernes bidrag til organisationens udvikling gennem viden og refleksion, gøre det nemmere at få øje på og adressere dette udkomme. Dels leder det til dén pointe, at der altid vil være en forskel på erfaringsdimensionen for topledelse og udførende medarbejdere, som kræver oversættelse. Lige som når indførslen af generaliserede forandringstiltag kræver oversættelse ind i de udførende dele af organisationen (Røvik, 2000), således kræver eksperimenterfaringer oversættelse ud af de udførende dele. Endelig synes eksperimenter med den daglige tilrettelæggelse af arbejdet samtidig at kalde på en tydeliggørelse af, hvordan mikroforandringer (Bruskin, 2021) og inkrementel innovation, og ikke alene spektakulære innovationer, kan bidrage til medarbejders trivsel.

## **Noter**

1 Det faciliterede eksperiment i realkontekst, jeg beskriver her, deler eksempelvis sin interesse i eksperimenterede udvikling med for eksempel change labs, living labs og innovation labs (se fx Hasse, 2014).

2 Forandringen for de to teams afspejler, at finanssektoren med en stigning på ca. 26 procentpoint er den sektor i Danmark, hvor der fra 2019-2020 er sket den største stigning i ansatte, der arbejder regelmæssigt hjemmefra (Danmarks Statistik, 2021).

3 De to konsulenter var Pia Hauge og Eva Bjerrum. Processen blev desuden understøttet af projektleder Signe Bjørg Lyck og proceskonsulent David Karstensen.

4 Gengivet efter feltnoter og hukommelsen, verificeret af projektlederen.

## Referencer

- Andersen, N. Å. (2008). *Legende magt* (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Arbejdsmiljø København. (2020). *Afrapportering af undersøgelse af erfaringer med hjemmearbejde i Københavns Kommune*.
- Baagøe Nielsen, S. & Wulf-Andersen, T. (2018). Involvering og kritisk facilitering gennem værksteder. In J. Krøjer & K. Dupret (Eds.), *Social intervention: Meningsfuld indgriben i menneskers liv*. (1. udgave., pp. 167-191). Frydenlund Academic.
- Bødker, K., Kensing, F. & Simonsen, J. (2008). *Professionel IT-forundersøgelse : grundlag for brugerdrevet innovation* (2. udgave.). Samfundslitteratur.
- Brandt, E., Binder, T. & Sanders, E. B.-N. (2013). Tools and techniques: Ways to engage telling, making and enacting. In J. Simonsen & T. Robertson (Eds.), *Routledge international handbook of participatory design* (pp. 145-181). Routledge.
- Brown, T. & Katz, B. (2019). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Revised an). HarperBusiness, an imprint of HarperCollinsPublishers. <https://doi.org/10.23860/mgdr-2019-04-02-08>
- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31-35. [https://doi.org/10.1596/1020-797X\\_12\\_1\\_29](https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29)
- Bruskin, S. (2021). *Mikroforandringer: Et medarbejderblik på organisationsforandringer* (1. udgave). Dansk Psykologisk Forlag. <https://doi.org/10.7146/tfa.v24i2.133023>
- Danmarks Statistik. (2021). *Hjemmearbejde fordoblet i 2020*. *Nyt Fra Danmarks Statistik*, Nr. 53. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=32435>
- Design Council. (2007). *Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process*.
- Ehn, P., Nilsson, E. M., Topgaard, R., Adler, M., Björgvinsson, E., Book, K., Emilson, A., Hillgren, P.-A., Hoby, M. & Krona, M. (2014). *Making Futures : Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9874.001.0001>
- Finansministeriet. (2014). *Bekendtgørelse om Fonden for Velfærdsteknologi: Vol. Bekendtgør.*
- Grosen, S. L. & Edwards, K. (2022). *Slutrapport. Future Work Lab. Mental sundhed i fremtidens digitale arbejdsliv*. <https://www.dropbox.com/s/34zdefepvjj7i5q/Slutrapport.pdf?dl=0>
- Grosen, S. L. (2021). Indflydelse på teknologi forudsætter kvalificeret fantasi. *Tidskrift for Arbejdsliv*, 23(2), 56-63. <https://doi.org/10.7146/tfa.v23i2.128243>
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2003). *Forandring som vare: Ledelseskoncepter, konsulenter og forandringer i arbejdslivet: Vol. 1. udgave*. Sociologi.

Halkier, B. (2002). Fokusgrupper (1. udgave.). Samfundslitteratur.

Hasse, C. (2014). Menneskelige transformationer i laboratorier. In D. Staunæs, H. K. Adriansen, K. Dupret, S. Høyrup & N. C. M. Nickelsen (Eds.), *Læringslaboratorier og -eksperimenter* (pp. 171-194). Aarhus Universitetsforlag.

<https://doi.org/10.2307/jj.608148.10>

Hauge, P. (2020). *Kontorkoma: Fra støj til fordybelse i dit arbejde*. (1. udgave.). Akademisk Forlag.

Hjorth, D. (2004). Creating space for play/invention - concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(5), 413-432.

<https://doi.org/10.1080/0898562042000197144>

Holt, H., Hvid, H., Kamp, A. & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration : Tiden og det grænseløse arbejde* (1. ed.). Roskilde Universitetsforlag.

Husted, M. & Tofteng, D. (2012). Arbejdsliv og aktionsforskning. In G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Lausen & D. Tofteng (Eds.), *Aktionsforskning : en grundbog*. (1. udgave., pp. 61-80). Samfundslitteratur.

Høyrup, S. (2014). Læringslaboratorier og -arenaer: På jagt efter de optimale læringsrum. In D. Staunæs, H. K. Adriansen, K. Dupret, S. Høyrup & N. C. M. Nickelsen (Eds.), *Læringslaboratorier og -eksperimenter* (pp. 33-59). Aarhus Universitetsforlag.

<https://doi.org/10.2307/jj.608148.4>

Juul, S. & Bransholm, K. (2012). Hvorfor videnskabsteori? In S. Juul & K. Bransholm Pedersen (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori* (1. udgave, pp. 9-22). Hans Reitzel.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2018). *Inddragelse i forandringsprocesser? Aktionsforskning i organisationer* (1st, open ed.). Aalborg Universitetsforlag.

Krogstrup, H. K. (2011). *Kampen om evidens: Resultatmåling, effektevaluering og evidens*. (1. udgave.). Hans Reitzel.

Lehn-Christiansen, S., Holen, M., Wilhjelm, B., Sørensen, A., Holck, B., Poulsen, B. V., Frandsen, A., Suhr, L. & Højlund, L. N. (2020). *Læreprocesser i klinisk sygeplejerskeuddannelse - Viden og erfaringer fra projekt PÅ TVÆRS* (S. Lehn-Christiansen & M. Holen (eds.)). Rigshospitalet & Roskilde Universitet.

Mainemelis, C. & Ronson, S. (2006). Ideas are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27003-5](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27003-5)

Negt, O. (2019). *Dannelse og demokrati*. (1. udgave.). Frydenlund.

Nielsen, K. A. (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori. In L. Fuglsang & P. Bitsch Olsen (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne på tværs af fagkulturer og paradigmer*. (Vol. 2, pp. 517-546). Roskilde Universitetsforlag.

Nielsen, K. T., Grosen, S. L. & Weber, S. S. (2021). Fra Taylor til platformsøkonomi - fortællinger om brud og kontinuitet i rammesætningen af arbejdslivet. In A. M. Hansen, A. Jakobsen, A. Kamp, B. S. Nielsen & K. T. Nielsen (Eds.), *Arbejdslivet i kritisk perspektiv - problemstillinger og tendenser i arbejdslivet* (1st ed., pp. 17-36). Frydenlund Academic.

Olsén, P., Nielsen, B. S. & Nielsen, K. A. (2003). *Demokrati og bæredygtighed: Social fantasi og samfundsmæssig rigdomsproduktion* (K. Aagaard Nielsen, B. S. Nielsen, & P. Olsén (eds.); 1. udgave.). Roskilde Universitetsforlag.

Pickering, A., Olesen, F. & Danholt, P. (2021). Experimenting with experiments - an introduction. *STS Encounters*, 12(1), 5-16. <https://doi.org/10.7146/stse.v12i1.135400>

Poulsen, N. R. (2020). Topdanmark-boss vil lave virtuel kaffemaskine til sine ansatte. *Børsen.Pro Finans*.

Riis, S. (2012). Klasseværelset som eksperimentarium for nye teknologier. In K. D. Søndergaard & C. Hasse (Eds.), *Teknologiforståelse på skoler og hospitaler* (2. oplag., pp. 87-107). Aarhus Universitetsforlag.

Robertson, T. & Simonsen, J. (2013). Participatory Design: An introduction. In J. Simonsen & T. Robertson (Eds.), *Routledge international handbook of participatory design* (pp. 1-18). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203108543>

Røvik, K.A. (2000) *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Oslo, Fagbokforlaget

Simonsen, J. & Robertson, T. (2013). *Routledge international handbook of participatory design*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203108543>

Staunæs, D., Nickelsen, N. C. M., Dupret, K., Adriansen, H. K. & Høyrup, S. (2014). Læringslaboratorier og læringseksperimenter. In D. Staunæs, H. K. Adriansen, K. Dupret, S. Høyrup & N. C. M. Nickelsen (Eds.), *Læringslaboratorier og -eksperimenter* (pp. 7-32). Aarhus Universitetsforlag. <https://doi.org/10.2307/jj.608148.3>

Tofteng, D. & Husted, M. (2012). Aktionsforskning. In K. Bransholm Pedersen & S. Juul (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring*. (1. udgave., pp. 359-398). Hans Reitzel.

Warming, H. (2018). Det svage koncept som videnspotentiale i sociale interventioner. In J. Krøjer & K. Dupret (Eds.), *Social intervention: Meningsfuld indgriben i menneskers liv* (1. udgave., pp. 141-164). Frydenlund Academic.