

# Indretningsprocessens kerne og maske

Af indretningsarkitekt Mette Milling

**Første artikel (Nyhedsbrev nr. 4 2007) handlede om, hvordan Mette Milling udviklede sit koncept for rådgivning om indretning og fik mod til at gå ud i verden med det. Nedenfor fortæller Mette med konkrete eksempler fra praksis mere om indretningsprocessen, indbyggede konflikter og udviklingsmuligheder.**

*Jeg rådgiver procesorienteret om indretning med aktiv deltagelse af mine kunder i den kreative proces.*

Rådgivningen indebærer læring for deltagerne i at se den fysiske verden på nye måder - og at forstå og have tillid til den kreative proces, muligheden for at de bagefter selv kan indrette med bedre forudsætninger, end ud fra den erfaring de havde inden processen. De får praktiske erfaringer gennem en kreativ proces, der kræver deres åbenhed og tillid. Min rolle er at være sparringspartner, facilitator, projektleder, idéskaber, provokatør – og den, der konkretiserer fantasier og idéer.

Perception handler om, hvordan vi oplever verden omkring os. Den nære verden er indretningen på vores arbejdsplads og derhjemme. Vi identificerer os med omgivelserne eller tager afstand fra dem. En oplevelse, der afhænger både af "den der ser" og "det, der ses".

"Det er et spørgsmål om smag!"

Som ikke kan diskuteres, siger vi gerne, - og vi lukker diskussionen, når vi ikke kan blive enige om indretningen. Hvorefter der ingen udvikling sker, alt er som det plejer – drømme om forbedringer og kritisk holdning bliver begravet.

Men smag SKAL diskuteres, ellers kan der ikke ske udvikling imod en forandring, hvor blot en anden måde at placere møbler, billeder og belysning på, kan forbedre praktiske arbejdsgange eller udtrykke en anden atmosfære eller stil.

## **Frygt for forandring**

Udsigten til forandring i de fysiske omgivelser giver ofte usikkerhed og frygt - *for det ukendte*. Selvom en gruppe medarbejdere får udsigt til indflydelse på, hvordan omgivelserne på en arbejdsplads skal se ud, så kan de alligevel have frygt. For eksempel for at stærke egoer i gruppen skal få mest indflydelse. Eller at de måske skal miste privilegier, de har nu (en vinduesplads, eget kontor, et bestemt antal reoler osv.). Frygt for at forandringen generelt vil føre til tab.

Andre ser en medindflydelse som chancen til selvudfoldelse, men kan frygte at blive bremsede af nogen, de skal dele indflydelsen med.

Begge disse grupper kan se en lettelse i og have frygt for en professionel styring af indretningsprocessen. At der kommer en autoritet på banen, der *bestemmer*.

Derfor vil de fleste helst hen til en løsning – NU! Så alle kan slappe af igen uden frygt og modstand. Frygt fremmer nemlig en trang til, at processen skal overstås i en fart, så verden, min egen plads og vores indbyrdes roller igen er kendt.

Men det går ikke. For så sker der ingen udvikling og dermed ingen kreativitet. Det er nødvendigt først at blive mere vidende, at fantasere over det ukendte, at undersøge både de aktuelle fysiske og mange designmuligheder – at lege med tanker om løsninger uden at tage endelige beslutninger. (frygt=masken)

For at deltagerne bliver motiverede skal de vide, at kreativitet ikke handler om løsninger, der falder ned fra himlen, - men at det er en proces, der indebærer, at beslutninger om en løsning skal udskydes. Processen kræver tillid til, at de tør være i en tilstand af venten, hvor alt ganske vist er muligt – men ukendt. Kreativitet tager nemlig tid.

Uanset om det handler om forandring i hjemmet, om medarbejdergrupper i en virksomhed der skal omorganiseres - eller forskellige medarbejderkulturer, der skal flytte sammen, - vil der altid være modstand mod en forandring, man ikke selv har villet. En fysisk forandring som en indretning er *som nævnt* stærkt provokerende for mange.

For tiden har eksempelvis mange kommunale og regionale medarbejdere stor utryghed og modstand mod det "tvangsægteskab", der er en følge af sammenlægningen. Den fysiske flytning kan jo enten indfri bekymringer eller være grobund for udvikling mod noget bedre. Men hvordan kan de vide det?

Et integrationseksempel er, da to forskellige kulturer som et bibliotek og en kommunal borgerservice skal flytte sammen og dele fysiske rum. Deltagerne har frygt for, at de skal blive opslugt af "den anden" kultur, som de ikke kan identificere sig med.

Bibliotekspersonalet har tradition for at opleve borgerne, som mennesker de skal servicere, give læring, underholde og danne. Personalet rejser gerne rundt til andre biblioteker, også til udlandet, og tager al den efteruddannelse de kan for at få inspiration. Medarbejderne i borgerservice ser ofte byens borgere som "tilfælde" og er selv meget ordentlige, pligtopfyldende og regelrette. De er generelt tryghedssøgende og skeptiske overfor det, der ikke kan puttes i kasser. De viger ikke gerne fra deres verdensbillede, der er ret fasttømret og snævert.

Trods et udgangspunkt med to så forskellige syn på verden, bliver resultatet af den kreative proces anledning til stor tilfredshed hos begge deltagergrupper: Bibliotekspersonalet værdsætter nu at indretningen har fået områder, hvor de og borgerne kan udfolde sig.

Det kommunale personale er blevet tilpas med, at de nu ved, hvor hver ting har sin plads og hvor de selv skal bo med deres arbejdsbord. Den fælles proces har undervejs flyttet følelser fra at være "dem og os" til en vi-følelse i en fælles stolthed over at have været medskabere til indretningen.

### **Det er vigtigt at se frygt og modstand i øjnene med accept**

Deltagernes frygt og bekymring skal i processen frem i lyset på en måde, så ingen forbliver i følelsernes vold. Konflikter og modstand imødekommes ved hjælp af forslag til løsninger, som deltagerne ikke selv ville have været i stand til at foreslå, samt at de vises nye måder at tænke og se verden på. Det løfter deltagerne vanetænkning til større kreativitet, når dialogen er åben omkring frygt og konflikter uden at dvæle ved dem. Det handler helt enkelt om at flytte deltagerne fokus, så de begynder at se muligheder i stedet for begrænsninger.

Som facilitator i en kreativ proces må man være opmærksom på og have en kritisk holdning til vaner, traditioner og værdier hos de involverede – ellers er det ikke muligt at skabe noget nyt og unikt, der forbedrer det bestående.

Som facilitator er det også vigtigt at fremstå med entusiasme, så deltagerne stimuleres til at gøre det samme. Facilitatorens engagement og professionalisme i det, der skal skabes – en bedre indretning – skal anspore deltagerne til at tro på, at de kan få indfriet drømme og at hver deltager er nødvendig i processen for at der kan komme varierede ideer på bordet. Ved at betragte, diskutere og sammenligne flere ideer samtidigt, flyttes deltagerne fokus fra frygt, indbyrdes uoverensstemmelser og fra personlige favoritløsninger, til mere fremadrettet tænkning om nye muligheder. (frygt=masken – det fremadrettede=kernen)

Den kreative proces er nemlig en leg: "Hvad nu hvis verden kunne se sådan eller sådan her ud?". Fantasier om konkrete muligheder bringer deltagerne til en fornemmelse af, at det her nok ikke er rigtig alvor, men en leg, hvor vi forestiller os alt muligt, - mens vi afprøver, hvad der føles godt eller grimt. I tilstanden af "ikke helt alvor" oplever deltagerne en lethed, hvor det er umuligt at føle frygt. Det ukendte bliver til noget spændende, hvor alt kan lade sig gøre. (at lege=kernen)

### **Uløste konflikter kan komme til udtryk i indretningsdiskussioner**

Interne diskussioner om indretningen på en arbejdsplads kan fylde i det daglige. Enten hvor de fysiske omgivelser bruges som "et medie" hvorom det er lovligt at udtrykke sin irritation, frustration, utilfredshed og mangel på trivsel, fordi en kritik eller placering af skyld ikke direkte bliver rettet mod en ledelse eller kolleger. Det er nemmere at sige, at

en bestemt indretning ikke fungerer eller begrænser ens arbejde, end at kritisere en leder eller indrømme, at der er opgaver man ikke magter eller forstår. Det er indretningens "skyld".

Et eksempel er et gymnasium, hvor der midt gennem lærerværelset var muret en slangeformet sofa, - et sidde- og samtalemøbel, der delte lokalet i to. Den var "skyld i" at samarbejde og mødeaktivitet gymnasielærerne imellem ikke kunne lykkes. Den nye rektor fik selvfølgelig straks sofaen fjernet og lagt et nyt gulvtæppe i det, der nu var blevet til ét stort rum. Men det gav så diskussioner om, hvordan alle de løse møbler skulle placeres, om møblerne "måtte" flyttes rundt efter forgodtbefindende, om farven på det nye gulvtæppe var den forkerte, om der nu pludselig var problemer med støj og belysning, om den ekstra plads betød indkøb af flere møbler og i så fald hvilke og hvordan skulle de så stå?

Det at fjerne omdrejningspunktet for konflikten i lærergruppen hjalp ikke, fordi lærerne ikke blev involveret i indretningen.

Fordi hvert menneske lægger noget forskelligt i ordenes betydning om en indretning, giver det gerne vanskeligheder i kommunikationen, når verbale udtryk anvendes om indretningen uden kobling til skitser, billeder eller modeller.

Som eksempel kan alle være enige om, at en indretning skal være *hyggelig*. Hyggelig vil for nogle handle om farver på vægge, gulve og inventar. For andre måderne at møblere på, eller at der indgår inventar, som typisk er forbundet med noget hjemligt. Det kan være angstprovokerende, når deltageres forestillinger viser sig at være forskellige. Reaktionen er typisk "klar-til-kamp" for at forsvare sin egen forestilling eller kritisere de andres. Dialogen kommer til at handle om retten til egen eksistens.

Ved at bruge billeder af meget forskellige indretninger, inventar, stiludtryk og farvekombinationer kan man pege på "li` som det" eller "ikke li` som det". Ved at kombinere billederne i grupper og parvist, indkredses målet. Billederne konkretiserer hvad vi snakker om på en anden måde end ord og diskussionen flyttes væk fra deltagerne selv. For at deltagerne ikke i dialogen hænger fast i at *mit favoritbillede* er bedre end *dit billede* er det nødvendigt at udarbejde overordnede mål/visioner/drømme for hvad indretningen skal kunne (de praktiske funktioner) og hvad deltagerne vil opleve (indretningens stemning og atmosfære). Billederne kan så holdes op mod målet: opfylder det hvad vi ønsker os? Jo mere højtflyvende ønsker, jo større entusiasme får deltagerne til i fællesskab at være med til at skabe noget unikt.

På samme måde kan en række skitser af planløsninger anvise muligheder for, hvordan møbleringen eventuelt kunne se ud. Dermed flyttes fokus fra at være en diskussion om dig eller mig til en sammenligning af indretninger. Da tegningerne er målfaste får

deltagerne i stedet en realistisk fornemmelse af, at deres idéer og drømme reelt kan manifesteres.

Planløsningerne gør diskussionerne fremadrettede, fordi de også viser hvad der *ikke* er muligt. Deltagerne får på den måde ikke alene mere bevidsthed om kombinationen af drøm-proces-realiserings, – de bliver også tvunget til at tage medansvar for til- og fravalg i indretningen.

Som supplement til tegningerne giver praktiske forsøg med at skubbe møbler frem og tilbage i virkelige rum oplevelsen af, hvad en afstand mellem møbler vil sige. Eller hvad det betyder, når noget er højt eller lavt. Eller når inventar, billeder og planter flugter med hinanden eller står placeret efter skæve linier og bølger.

Deltagerne ser og mærker, hvordan noget føles – i stedet for at tænke og forestille sig noget, som ikke er.

Det kan undertiden være nødvendigt med STOP i processen, hvor projektlederen udarbejder ét eneste konkret forslag på baggrund af de idéer, skitser, billeder og drømme, der har været på bordet. Forslaget diskuteres nu på et højere niveau – indfrier det så vidt muligt vores drømme og kan vi leve med at måtte fravælge andre drømme? Et STOP bremser diskussioner, der kan synes at køre i det uendelige og kan give indretningen et æstetisk og visionært løft, som deltagerne ikke har erfaring om indretning til selv at foretage. Deltagerne bliver gerne lettede over, at diskussionen "forvandles" til en endnu bedre indretningsløsning, og det giver deltagerne ro.

### **Perspektivering**

En indretningsproces har karakter af team-building. En gruppe mennesker skal samarbejde om et konkret projekt – resultatet er de omgivelser, de skal arbejde eller bo i.

Målet er det fysiske resultat. Det er fokus på det fysiske mål gennem hele processen, der overhovedet motiverer til udvikling.

Selvom den kreative proces kan indebære oplevelsen af frihed til at skabe en verden, man drømmer om – at man kan anvende og kontrollere følelser og fornemmelser til at skabe noget helt nyt, - så er den personlige udvikling ikke målet. Som sidegevinst oplever deltagerne større fællesskab, mere indbyrdes åbenhed og nærhed, fordi de kender hinanden bedre end før forløbet og har skabt et synligt resultat – sammen!

En indretningsproces kan være stor eller lille fra et enkelt møde til en række workshops afhængig af opgavens omfang og deltageres tilgang til den kreative proces.

Når projektet er realiseret giver deltagerne næsten altid udtryk for stolthed og tilfredshed – det er jo svært at indrømme fejl og mangler ved et projekt, man selv er medansvarlig for. Det er dog ikke til at

vide, hvilken betydning processen har for deltagerne fremover. Sandsynligvis vil nogle af deltagerne stivne i at resultatet af *deres* projekt helst skal vedblive at se ud som det gør, trods fremtidig udvikling af arbejdspladsen. Andre vil have erfaret, hvordan en kreativ proces kan være et løft mod mere kreativitet og frihed, og at det nuværende resultat blot senere kan udvikles og forandres. Sikkert er det dog, at medarbejdere der ikke har deltaget i processen ikke vil have samme oplevelse. Det fysiske resultat kan dog i sig selv fremstå på en hidtil ukendt måde for andre og være kilde inspiration for, hvordan alle kan være skabere.

De løsninger, jeg når frem til i samarbejde med mine kunder, kan jeg ikke skabe alene. Den kreativitet der udløses, når flere mennesker udfolder sig sammen, er på baggrund af langt større resurser, og det ses selvfølgelig i resultatet!