

# **Organisationsetnografi**

## Hotel Fuglsøcentret

Liam Arshia Changizi, 202404757

Emilie Munk Larsen, 202409246

Christian Thyrrestrup Buus, 202409030

Antal tegn: 75.791

*\*Denne opgave er udarbejdet i fællesskab og ønskes hermed også at betragtes som et fælles produkt.*

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning.....</b>	<b>2</b>
<b>Teori.....</b>	<b>3</b>
Power.....	3
Actor Network Theory (ANT).....	3
Infrastruktur.....	4
Symbolsk interaktionisme.....	4
Klassifikation.....	5
Standardisering.....	6
Plans and Situated actions.....	6
<b>Metode.....</b>	<b>7</b>
Kvalitativ metode.....	7
Observationer.....	9
Codebook.....	9
Komparativ metode.....	10
<b>Resultater.....</b>	<b>10</b>
PiCASSO-system.....	10
Infrastruktur.....	16
Hierarkisk magtstruktur.....	20
Arbejdsflow.....	21
Standard & Kategorisering.....	24
Kommunikation & Samarbejde.....	26
Fejlhåndtering.....	28
<b>Diskussion.....</b>	<b>29</b>
<b>Konklusion.....</b>	<b>33</b>
<b>Referenceliste.....</b>	<b>34</b>

## Indledning

Når man tænker på god mad, live musik og naturlige omgivelser, er Hotel Fuglsøcentret iblandt disse kandidater. Hotellet byder på mange ting: "Det er et sted, hvor service, engagement og åbenhed går hånd i hånd med ro, smuk natur og unikke omgivelser." (Hotel Fuglsøcentret), men hvordan kan de få så mange faciliteter og afdelinger til at samarbejde og fungere for at skabe en tryg og helstøbt oplevelse for gæsterne? Denne opgave vil netop undersøge dette:

*Hvordan samarbejder de forskellige afdelinger om den centrale opgave – gæsternes ankomst og ophold.*

Gennem indsamlet data fra forskellige afdelinger; reception, rengøring, køkken, direktion og økonomi, har denne opgave foretaget en dybdegående undersøgelse omkring, hvordan samarbejdet foregår i praksis med henblik på at undersøge informationsteknologiens rolle i dens organisatoriske sammenhæng for at beskrive og analysere sammenhængen mellem IT-systemer og konkret arbejdsspraksis.

For at undersøge disse spørgsmål er der blevet gennemført seks semistrukturerede interviews og tre observationer med relevant personale fra fakultetet. Interviewene omfatter samtaler med en direktør, afdelingsledere og medarbejdere fra reception, rengøring, køkken, direktion og økonomi, hvilket sikrer et bredt perspektiv på deres arbejdsspraksis og den anvendte systems funktion og rolle i hverdagen.

# Teori

## Power

Til at beskrive magtstrukturerne, som eksisterer på hotellet, anvendes teori af Gerhard Göhler's kapitel: “‘power to’ and ‘power over’” i bogen: “The SAGE Handbook of Power” (2009). Her, med hensigt på at belyse hvilke magtmekanismer, som fremgår gennem arbejdsstrukturerne på hotellet. *“One may have power over another or others, and that sort of power is indeed relational [...] But he may have power to do or accomplish something all by himself, and that power is not relational at all.”* (Göhler, 2009).

Begreberne benyttes til at skelne mellem det at besidde magt til at gøre/udføre noget (power to), eller det at besidde magt over andre (power over). Baseret på stillingstype og ansvar, vil det derfor blive undersøgt, hvilken form for magt der praktiseres, såvel som hvordan dette har betydning for samarbejdet og den generelle arbejdsgang.

## Actor Network Theory (ANT)

Gennem Actor-Network Theory (ANT) kan en forståelse for teknologiens rolle i organisationer opnås. Med henblik på teksten “Mixing Humans and Nonhumans Together: The Sociology of a Door-Closer” (1988) af Jim Johnson kan det udbredte og bredt anvendte ANT-fænomen udforskes og udfordre de traditionelle skel mellem det sociale og det teknologiske ved at insistere på, at både mennesker og ikke-menneskelige elementer har aktørstatus i netværk af handling. Forfatteren bruger Latours teorier som en central ramme til at argumentere for bl.a., hvordan disse aktører forbindes i et netværk, hvor handlinger opstår gennem relationer snarere end fra individuelle intentioner. En grundlæggende pointe i ANT er, at organisation ikke blot er noget, mennesker skaber, men noget der opstår i samspillet mellem mange forskellige aktører (Johnson, s. 310). Dette gør ANT særligt relevant i studier af komplekse arbejdspladser, hvor teknologi og praksis er tæt vævet sammen. Dette kan fx være på et hotel, hvor bookingsystemer, planlægning, rutiner og uformel kommunikation alle spiller en rolle i det daglige arbejdsflow.

Ved anvendelsen af dette teoretiske koncept gennem Johnsons tekst gives mulighed for en mere anvendelsesorienteret, illustrativ og lettilgængelig tilgang, der er designet til at hjælpe med at se samspillet mellem mennesker og nonhumans i en social kontekst.

Dette gør det muligt at undersøge, hvordan arbejdsspraksis på hotellet formes gennem dynamiske netværk, hvor roller og ansvar distribueres og forhandles på tværs af både afdelinger og teknologier. Det giver en alternativ forståelse af organisationen, hvor relationerne – og ikke aktørernes position alene – forklarer, hvordan arbejdet organiseres og forløber.

## Infrastruktur

Susan Leigh Stars teoretiske ramme omkring infrastruktur i teksten "The Ethnography of Infrastructure" (1999) anvendes for at fremhæve, hvordan infrastrukturen ofte forbliver implicit og usynlig i dagligdagen, indtil den svigter eller ændres. Dette perspektiv giver en forståelse af infrastruktur som noget, der er skjult i hverdagen, men som spiller en afgørende rolle for arbejdsspraksis. Herunder vil denne opgave benytte sig af nogle af Stars ni egenskaber (Star, 1999, s. 381-382) til at analysere og forstå kompleksiteten i de infrastrukturelle systemer, som hotellet anvender. Disse egenskaber vil hjælpe med identifikationen af, hvordan infrastruktur ikke blot er et teknisk system, men også en social praksis, der er indlejret i organisationer og samfund. Ved at bruge disse egenskaber kan opgavens analyse bedre belyse, hvordan infrastrukturer er komplekse, fleksible og socialbetingede, og hvordan de påvirker fx magt og kamuflerer sig i praksisser. Disse aspekter illustrerer, hvordan egenskaberne kan bruges til analytisk at afdække, hvordan IT-systemerne er integreret i hverdagspraksisser, samt hvordan de bliver mere eller mindre synlige afhængigt af stabilitet og funktion.

## Symbolsk interaktionisme

For at få et indblik i og forståelse for, hvordan arbejdet på Hotel Fuglsøcentret både koordineres og organiseres, kan man tage udgangspunkt i Bowers et al. (1995), *Workflow From Within and Without: Technology and Cooperative Work on the Print Industry Shopfloor*. Med afsæt i deres begreber *workflow*, *workflow from within* og *workflow from without* undersøges, hvordan arbejdssprocesser skabes og formes af medarbejdere gennem både formelle og uformelle strukturer.

Bowers et al. (1995) beskriver workflow som: "*any technology designed to (in some way) give order to or record the unfolding of work activity over time by, for example, providing tools and information to users at appropriate moments or enabling them to overview the*

*work process they are part of or to design work processes for themselves or others or whatever.*" (Bowers et al., 1995, s. 51) Workflow skal forstås som en metode, hvorved teknologi understøtter og strukturerer arbejdsprocesser over tid, for eksempel når medarbejdere skal videregive vigtig information. Det kan dermed ses som en måde at skabe og forstå, hvordan arbejdet udvikler sig i praksis. De to øvrige begreber, workflow from within og workflow from without, bidrager til at belyse, hvordan arbejdet i en virksomhed kan organiseres og koordineres på forskellige måder. Som Bowers påpeger: "*Workflow from within accomplishes the smooth flow of work through methods which are internal to the work. [...] In contrast, workflow from without orders work through formal models where each process follows a strict sequence and operators engage in one process at a time.*" (Bowers, 1995, s. 63) Workflow from within refererer til en intern, fleksibel og situationsbestemt styring af arbejdet, mens workflow from without beskriver en ekstern, formel og struktureret styring. For at understøtte forståelsen af workflow from within og workflow from without inddrages to begreber fra Anselm L. Strauss (1993), Work and the Intersecting of Forms of Action. I kapitlet Kapitel 3 - Continual Permutations of Action (s. 81-97) introduceres begreberne *Articulation* og *Alignment*.

Articulation handler om, hvordan koordination opstår mellem medarbejdere, når de samarbejder om en opgave i praksis, og hvordan de samtidig får opgaven til at hænge sammen (Strauss, 1993, s. 87). Alignment beskriver, hvordan man opnår en fælles forståelse af arbejdet, og hvordan det bliver udført på den mest effektive måde (Strauss, 1993, s. 91).

## Klassifikation

I Bowker og Stars *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences* (1999) fokuseres der særligt på introduktionen (s. 1-30) og kapitel 1, "Some Tricks in the Trade" (s. 33-50). Det, som Bowker og Star ønsker at illustrere i introduktionen og kapitel 1, er, at klassifikationer ikke blot skal opfattes som et teknisk eller neutralt værktøj, men snarere som en funktion, der udgør en social infrastruktur. Denne infrastruktur er med til at skabe og forme daglige praksisser og beslutningsprocesser. Forfatterne påpeger desuden, at klassificering er tæt forbundet med sociale og organisatoriske strukturer. Bowker og Star beskriver: "*To classify is human.*" [...] *We all spend large parts of our days doing classification work, often tacitly*" (Bowker & Star,

1999, s. 1–2). Med dette citat ønsker forfatterne at vise, hvordan klassifikation spiller en rolle i hverdagspraksis og bliver en naturlig del af det menneskelige liv. Klassifikation er ikke kun noget, der foregår i store tekniske systemer, hvilket også belyses i analysen. Her kommer det blandt andet til udtryk i receptionen, hvor gæsterne opdeles efter formål, type og behov. Dette bidrager til at danne grundlaget for den videre koordination og informationsdeling på hotellet.

## Standardisering

I forlængelse af Bowker og Stars Sorting Things Out inddrages også Timmermans og Epsteins artikel “A World of Standards but Not a Standard World” (2010), som videreudvikler Bowker og Stars forståelse af standardisering. Fokus rettes her mod, hvordan standarder spiller en rolle i organiseringen af arbejdsprocesser, informationshåndtering og koordinering. For eksempel vil analysen belyse, hvordan de forskellige afdelinger og medarbejdere håndterer og behandler information samt koordinerer mellem afdelingerne. Timmermans og Epstein påpeger: *“We define standardization as a process of constructing uniformities across time and space, through the generation of agreed-upon rules. The standards thereby created [...] make things work together over distance or heterogeneous metrics.”* (Timmermans og Epstein, 2010, s. 71) Ud fra Timmermans og Epsteins forklaring skal standardisering forstås som en social praksis, hvor standarder ikke blot fastlægger regler, men også kan tilpasses og omsættes i konkrete arbejdssituationer.

## Plans and Situated actions

Lucy A. Suchman beskriver i sin bog: “Plans and situated actions, the problem of human machine communication” (1987), hvordan forskellige aktivitetstyper fremgår i praksis. *“One kind of activity is an essentially situated and ad hoc improvisation—the part of us, so to speak, that actually acts. The other kind of activity is derivative from the first, and includes our representations of action in the form of future plans and retrospective accounts.”* (Suchman, 1987, s. 51). Det centrale tema i Suchman’s argument er, at menneskelige handlinger vil være ‘situerede’, som betyder at handlinger er formet baseret på øjeblikket, samt konteksten. Det afhænger altså af de sociale og fysiske arbejdsrammer, samt gennemgående interaktion med andre, og den specifikke situation.

Vi som mennesker reagerer, improviserer og tilpasser os undervejs, frem for at følge forudbestemt planlægning og fastlagte scripts. Det vil hermed være hensigten at anvende teorien, til at fremhæve de situationer som forudsætter en vis handlekraft, samt udfordre planlægningen – kræver velfungerende omstillingsparathed.

## Metode

### Kvalitativ metode

I denne opgave er der taget udgangspunkt i Traceys bog *Qualitative Research Methods* (Tracey, 2024), hvor der er hentet yderligere inspiration i forhold til kvalitative metoder i form af interviewguide og semi-strukturerede interviews.

Processen med at udforme et semi-struktureret interview tog afsæt i Traceys metode til at udarbejde en interviewguide (Tracey, 2024, s. 171–191). Formålet med interviewguiden var at tilpasse spørgsmålene, så de passede til de forskellige personer eller afdelinger. På den måde kunne man afdække forskellige temaer og få adgang til varierede perspektiver. I forbindelse med brugen af semi-strukturerede interviews skriver Tracey: “*Semi-structured interviews are more flexible and organic in nature. The interviewer enters the conversation with flexible questions and probes, or maybe even with just a discussion rather than dictate it.*” (Tracey, 2024, s. 172)

Formålet med valget af semi-strukturerede interviews i opgaven var, at spørgsmålene ikke skulle være for lukkede eller styrende over for interviewdeltagerne. Tværtimod var ønsket, at deltagerne skulle have en fri rolle i samtalens, så man kunne få indblik i deres egne synspunkter, perspektiver og overvejelser i forhold til de stillede spørgsmål. Dette skulle bidrage til en mere nuanceret vinkel. Under observationen af de forskellige afdelinger og personer blev der taget udgangspunkt i Traceys begreb *Focused Witness*, også kendt som *observer as participant* (Tracey, 2024, s. 146–149). Formålet med at anvende en *Focused Witness*-tilgang var, at observatøren havde et klart fokus på, hvad der skulle undersøges, og kunne opnå detaljeret indsigt og data fra de involverede personer – for eksempel under den to timer lange observation af medarbejdere på hotellet samt i forbindelse med interviewene. I forbindelse med både observationerne

og interviewene blev der ført feltnoter med inspiration fra Traceys begreb *Raw Records* (Tracey, 2024, s. 151–153). Brugen af *Raw Records* gjorde det muligt hurtigt at nedfælde noter og indsamle rige og detaljerede beskrivelser af både de observerede og de interviewede personer. Disse rå data blev efterfølgende omskrevet og bearbejdet til en mere sammenhængende tekst, som kunne anvendes i udviklingen af en codebook med henblik på at identificere temaer, mønstre og andre empiriske fund.

## Interview

Undersøgelsen startede ud med et indledende 30-min semi-struktureret interview med direktøren af hotellet. Formålet med denne samtale har været at opbygge empiri og baggrundsviden omkring selve hotellet og dets afdelinger, for at opnå en generel forståelse for hotellets struktur, samarbejde og systemer. Ud fra denne baggrundsviden, blev der formuleret og foretaget yderligere interviews med ansatte på hotellet. Disse ansatte har alle forskellige roller og titler på hotellet såsom reception, rengøring, køkken og økonomi. Herindunder er en afdelingsleder som minimum blevet interviewet, hvor rengøringen også har haft en servicemedarbejder inkluderet. Disse forskellige repræsentanter går op i seks forskellige semistrukturerede interviews, som er blevet foretaget med formål for bred og varieret empiri til analysen. De stillede spørgsmål er blevet formuleret således at emnerne; magt, standardisering, klassifikation, brug af IT-systemer, samarbejde og udfordringer bliver berørt. Dette har givet et bredt udgangspunkt i vores analyse, og givet mulighed for selektion af relevante vinkler på opgaven. Inden hvert interview er der indhentet samtykke til lydoptagelse og brug af informationerne i opgaven. Deltagerne er blevet informeret om deres anonymitet samt om, at alle optagelser vil blive slettet efter opgavens aflevering. Interviewene er gennemført professionelt og under sikre rammer med henblik på at repræsentere Aarhus Universitet på en respektfuld måde. Alle interviews er afsluttet med en tak for deltagelsen.

## Observationer

Efter de foretaget interviews, har denne opgave også indført seks timers observation ud fra en opstillet semi-struktureret observationsguide. Heriblandt er rengøringen, køkkenet og receptionen blevet observeret i to timer hver. Dette har både medført

variation, men også et struktureret analysegrundlag for denne opgave. Observationsguiden har fungeret som et udgangspunkt for observationen, men er ikke fulgt slavisk. I stedet er den anvendt som en fleksibel tjekliste, der har hjulpet med at fastholde fokus og sikre dækning af centrale temaer. Fokuset har været på adfærd, kommunikation, teknologi og magtforhold, for at besvare opgavens formål om at indsamle data om, hvordan forskellige afdelinger samarbejder i praksis, især ved gæsternes ankomst og under deres ophold. Denne opgave har aktivt engageret sig med de ansatte under observationen ved at stille uddybende spørgsmål, frem for udelukkende at indtage en passiv rolle som 'flue på væggen'. Formålet med denne tilgang har været at opnå en dybere forståelse af det observerede personale og deres arbejdsgange. Der er dog blevet tilstræbt, at observationen forløb så forstyrrelsесfrit som muligt, så de ansatte kunne udføre deres arbejde uden unødig påvirkning.

## Codebook

Det indsamlede materiale, heraf både interviews samt observationer, transskriberes og retskrives. Med andre ord, klargøres dataen til videre analyse. Dette er gjort ved hjælp af AI transskriberings værktøj med efterfølgende manuel gennemgang, for at sikre kvaliteten af det endelige materiale. Med metodisk afsæt i Tracey's bog "Qualitative Research Methods" (2024), udvikles der opsamlingsvist, en codebook som tager udgangspunkt i alle transskriptioner, samt observationer. Første omgang af kodning, tager afsæt i hver af de specifikke situationer, hvor anden omgang anvendes til at skabe et sammenfattet overblik over materiale. Det blev hermed muligt at danne et systematisk, samt struktureret, overblik over alt dataen. Denne metode forårsager altså en overskueliggørelse af det indhentede data, og agerer hermed værktøj for en fokuseret tilgang og forarbejde til den endelige analyse. Som afrunding, er der taget udgangspunkt i samlet 26 forskellige secondary-codes til at udforme denne codebook. Dette har været et bevidst valg, for netop at holde dataene overskuelige, hermed også med udgangspunkt i Tracey; "*I find it difficult to keep my head around more than 25 codes during any one project*" (Tracey, 2024, s. 244).

## Komparativ metode

Med udgangspunkt i de udarbejdede primary-codes, anvendes den komparative metode til at sammenligne koderne, for derfra at kunne lave en sammenfatning af materialet, herunder secondary-codes. Der bliver hermed abstraheret fra de specifikke situationer, og dermed dannet en generalisering af interviews og observationer. Disse secondary-codes er grundlaget for dette projekts codebook, og skal agerer analyseobjekter til at belyse de forskellige mekanismer og arbejdsdynamikker som eksisterer på Hotel Fuglsøcentret.

## Resultater

### PiCASSO-system

I analysen af hotellets IT-infrastruktur er PiCASSO-systemet centralt. Beskrivelsen bygger hovedsageligt på direktørens udsagn under interviewet, hvor han med udgangspunkt i et diagram forklarede systemets placering og betydning i det daglige arbejde.

På hotellet vægtes kommunikationen højt: "Nej. Der er jo 6-7 mellemledere, så er der mig og vi snakker jo sammen dagligt hele tiden. Så alle ved alt. Der sker aldrig slagsmål, men hvis der er en, der får et hjertestop kl. 1 om natten, så får jeg besked med det samme på min telefon, så alle altid ved alt." (Direktør, s. 30). Det sker som regel gennem enten ugentlige møder: "Vi har køreseddel møder hver tirsdag, hvor vi får at vide, hvad der skal ske hver uge, de næste to uger. Det får vi så på tryk, kan man sige." (Oldfrue, s. 80), eller gennem deres IT-system: "Men vi kan altid gå ind i systemet og se, hvilke lokaler og sådan noget, der skal



Figur 1 (IT-systemer Hotel Fuglsøcentret)  
[Tilsendt af direktøren]

bruges hvilke dage." (Oldfrue, s. 80). Dette system, som kaldes PiCASSO af de ansatte, er det primært benyttede IT-system på hotellet. PiCASSO er så central en del af hotellets drift, at det er blevet en væsentlig kode at analysere. Direktøren for hotellet viste et selv-tegnet diagram (se figur 1) og forklarede med egne ord, hvad systemet er, og hvordan det benyttes af hotellets bestyrere: "Hvis man kigger på det diagram, der er i midten, så står der hotel systemet, som er AK Techotel PiCASSO." (Direktør, s. 22). Han nævner, at der kun findes 2-3 udbydere af hotelsystemer, og at de så har valgt og købt dette specifikke system til deres hotel. "Det koster et par hundrede tusinde om året at have sådan et hotelsystem. Der ligger alle værelser inde. Der ligger lokaler, der kan man booke osv. Man kan sende ordrebekræftelser, man kan kræve betalinger, man kan kræve en masse ting. Så det fungerer egentlig som et avanceret kasseapparat og bookingsystem."(Direktør, s. 23). Direktøren mener, at dette system bruges som et overbliksværktøj. Med dette kan de få overblik over gæsternes aktiviteter på hotellet, men også kræve gebyrer og betaling derfra. Direktøren forklarer yderligere diagrammet og nævner, hvordan de forskellige systemer og sider er indbyrdes forbundet til PiCASSO-systemet: "Og så hvis I kigger rundt omkring, så er der jo, hvis vi tager til venstre, så er der en hjemmeside, den har vi selv bygget op. Og der er ingen integration i hotel systemet. Det vil sige, at hvis du booker et værelse på hjemmesiden, det kan du ikke. Det kan man faktisk på mange hjemmesider. Så køber du ind, og så spiser du af hotel systemet og siger, at jeg skal lige bruge 10 værelser. Det har vi ikke. Så man skal skrive en mail til receptionen. Det samme deal portalen, der ligger deroppe, det er deal ophold med sådan noget billigt noget, som vi udbyder." (Direktør, s. 23). Dette citat fremhæver, hvordan hotellets digitale infrastruktur er fragmenteret, og hvordan manglende systemintegration kan begrænse automatisering og effektivitet. På trods af et centralt system som PiCASSO kræver booking via hjemmesiden eller dealportaler stadig manuel håndtering via e-mail. Dette understreger, at teknologien ikke nødvendigvis skaber gnidningsløse arbejdsgange for gæsterne, men i nogle tilfælde introducerer nye flaskehalse, hvor menneskelig indgriben stadig er nødvendig. Set i et STS-perspektiv viser det, hvordan systemer og mennesker sameksisterer i netværk, hvor teknologiens funktion formes af dens forbindelser, og begrænsninger, til andre aktører.

Med andre vinkler på brugen af systemet, kan PiCASSO nu analyseres gennem en gennemgang af ANT-koncepter. Med henblik på teksten: "Mixing Humans and Nonhumans Together: The Sociology of a Door-Closer" af Johnson, J. (1988), bliver et nyt ordforråd foreslået for bedre at forstå forholdet mellem mennesker og ikke-mennesker.

Det første begreb, der kan udforskes, er actors: "You discriminate between the human and the inhuman. I do not hold this bias but see only actors-some human, some nonhuman, some skilled, some unskilled-that exchange their properties." (Johnson, 1988, s. 303). Baseret på Johnsons udsagn kan aktørerne i denne opgaves tilfælde både identificeres som de menneskelige (bl.a. rengøringspersonale, køkkenet, receptionisten osv.) og de ikke-menneskelige aktører såsom PiCASSO og diverse IT-systemer. Disse aktører handler og påvirker hinanden i deres daglige arbejdsforløb. Hvis man kigger på økonomiafdelingen, bliver det tydeligt, at der på tværs af systemerne bliver udnyttet diverse aktører. Økonomiafdelingen har f.eks. deres egne systemer, de bruger (Økonomisystem) (se figur 1): "Altså vores økonomisystem? Ja, det bruger vi jo til mange ting, kan man sige. Månedlig rapportering. Altså vi lukker jo regnskaber hver måned og sidder og stemmer diverse ting af. Og der har jeg opsat en rapport, jeg kan trække ud i vores økonomisystem, som jeg bruger til at rapportere til ledergruppen og bestyrelsen. Men vi bruger den jo også til, altså vi har jo, vi bogfører dagligt eller en gang om ugen er vores kreditorer bogført. Vores debitorer kommer jo ind løbende, så vi har hele tiden et overblik over, hvem der ikke har betalt. Og hvis der eventuelt er nogle fakturaer, der er forfalden, kan vi hele tiden følge med i." (Økonomileder, s. 44). Dette viser de menneskelige aktørers samarbejde med en ikke-menneskelig aktør om at indsamle data og få et overblik over økonomirelaterede rapporter. Dog belyses der også en ikke-menneskelig aktørs påvirkning på andre ikke-menneskelige aktører, efter der bliver spurgt ind til, om de også bruger PiCASSO-systemet: "Ja, det gør vi. Vi trækker jo den daglige omsætning, det bliver trukket over i vores økonomisystem. [...] Der bliver genereret en omsætning fil og en debitor fil hver dag i PiCASSO, når der er kørt natkørsel. Og den fil bliver importeret i vores økonomisystem." (Økonomileder, s. 45). Dette fremhæver endnu engang, hvordan de forskellige systemer og sider indbyrdes samarbejder. Dog er det vigtigt at pointere, at de ikke er direkte forbundet med hinanden, og hvordan mellemleddet – den menneskelige aktør – er nødvendig for en glidende operation mellem alle systemerne: "Nej, de kører ikke selv. Vi trækker selv filen ind i vores økonomisystem, så det er ikke sådan, at det er integreret 100 procent."

(Økonomileder, s. 45). Dette er en af de vinkler, der er essentielle for at forstå Hotel Fuglsøcentrets infrastruktur - især indenfor de forskellige benyttede systemer.

Et andet begreb, der bliver benyttet af Johnson, er "delegation" (Johnson, 1988, s. 299). Dette fremhæves af direktøren, når han beskriver, hvordan deres informationshåndtering er meget anderledes end, hvad de plejede at gøre før IT-systemet: "I gamle dage, da vi drog hotellet, der havde vi jo sådan en bog, og så stod der, at ved altså 103, så boede hr. Nielsen her. Men alt er jo på computer i dag." (Direktør, s. 23). Dette fremhæver hotellets udvikling fra manuel arbejdskraft til en digitaliseret arbejdsplads, hvor man ikke længere er afhængig af håndskrevne noter eller fysisk dokumentation, men i stedet benytter digitale systemer som centrale aktører i koordineringen af arbejdsopgaver og informationsdeling. Her bliver delegationen af informationslagring til deres ikke-menneskelige aktører essentiel for hotellets funktionelle drift, da det handler om, hvordan skiftet i informationshåndteringen medfører en større uafhængighed mellem medarbejderne i det daglige, men samtidig en øget afhængighed af deres individuelle brug af IT-systemer. Dette åbner op for nye former for samarbejde, som er formet ud fra teknologien snarere end direkte kontakt.

Dette fører til begrebet "mediation" (Johnson, 1988, s. 305), som afdelingerne ofte bliver utsat for. Her kigges på, hvordan PiCASSO fungerer som en slags formidler mellem afdelingerne, og hvordan dette har ændret relationerne. Dette er især relevant for receptionens koordination med rengøringen, hvilket også fører til endnu en kode, der er relevant at kigge på inden for PiCASSO, nemlig den system domineret koordination: "I vores system inde i receptionen, der putter vi værelserne på gæsterne. Og så kan rengøring så... før i tiden kørte de lister ud. Nu har de fået en app, hvor de kan se på, og så kan de bare lige cleare værelserne derpå." (Receptionsseder, s. 63). Denne mediation fremhæver, hvordan koordinationen mellem afdelinger kan være domineret af deres system, PiCASSO, og hvordan systemet faciliterer kommunikationen mellem dem for at lette arbejdet. Receptionen tildeler et værelse til en gæst, og denne handling medieres videre til rengøringen, som oversætter informationen til en konkret opgave - at det specifikke værelse skal klargøres. Dette er et eksempel på, hvordan information bevæger sig gennem organisationen og oversættes til handling via menneskelige og teknologiske aktører. En vigtig vinkel at have med under mediation er, når systemerne fejler eller er dårligt integreret. Dette berører receptionisten også under sit udsagn: "Og det er jo rigtig smart, og det er nogle gange ikke så smart. For der kan godt nogle gange

ske nogle små svipser. Fordi man kan sige, at før i tiden kom de jo ned, når de var færdige. Og så gennemgik vi lige det hele sammen. Og har I husket den opredning der? Nu ser vi dem ikke der om eftermiddagen længere. Nu kører det bare på en app. Så man kan sige, appen er rigtig fin, men der sker bare nogle små smutter, når det er teknisk det hele." (Receptionsleder, s. 63). Dette understreger en tidligere form for kommunikation, som ikke var teknisk præget, men i stedet kontrolleret gennem fysisk tilstedeværelse og mundtlig gennemgang. Teknologien har gjort processen digital og dermed afhængig af, at systemet fungerer fejlfrit. Når det ikke gør det, kan det skabe forvirring og dermed forsinkelse, hvilket medfører en ændring i deres samarbejde og arbejdsflow. Digitaliseringen af kommunikationen lyder til at have skabt en følelse af afstand mellem afdelingerne, hvor medarbejderne ikke længere er lige så direkte forbundet til hinanden – hvilket kan føre til mindre fleksibilitet og opmærksomhed på små problemer, fordi man har så stor tillid til systemet. Denne vinkel på mediationen viser blot, hvordan mediation ikke altid er glat og perfekt, men snarere sårbar. Det viser, hvordan teknologiske mediationssystemer kan skabe både effektivitet og problemer, afhængigt af hvor godt de er integreret, og hvordan de håndteres i praksis.

Samtidig foregår der en translation (Johnson, 1988, s. 299), idet rengøringspersonalet omsætter digital information fra systemet til konkret handling. Systemets output bliver til fysisk aktivitet – klargøring af specifikke værelser. Dermed ændres både opgavens form og ansvar gennem interaktionen mellem teknologi og mennesker. Translation finder også sted i køkkenet: "Så kommer tjeneren der og siger at der er en glutenfri. De har selvfølgelig også bestilt nogle kager, men så har vi vores bager, og hun laver også nogle glutenfrie kager. Så har vi det, og så har vi også glutenfrie rugbrød. Så skynder vi også til at lave lidt smørrebrød til vedkommende, så det foregår altså hurtigt alligevel." (Køkkenleder, s. 120). Dette viser den aktive proces, hvor en tjeneres verbale besked tolkes og omsættes af køkkenet til den konkrete handling at tilberede glutenfrit smørrebrød til den allergiske gæst. Denne improvisation og menneskelige fortolkning illustrerer et centralt aspekt af ANT's translation-begreb, hvor tjener, køkkenpersonale, bager og rugbrød alle indgår som aktører i et netværk, hvor information oversættes og tilpasses undervejs.

En form for black-boxing kan også opdages, når der er tale om PiCASSO. Black-boxing refererer til, hvordan systemets kompleksitet er skjult for brugerne (Johnson, 1988, s. 298). På hotellet bliver dette koncept benyttet på en mildere måde, da

der er forskellige forståelsesniveauer af dette system. Mens direktøren og få afdelingsledere udviste en logisk og teknologisk forbundet forståelse for systemet (se figur 1), viser det sig, at mange af medarbejderne kun kender dele af systemet og opererer ud fra instrukser og overbevisning om, at systemet styrer deres arbejde. Da en rengøringsansat blev spurgt yderligere ind til, om hun vidste, om dataen og adgangen til systemet kunne reguleres, svarede hun: "Det ved jeg faktisk ikke." (Rengøringsassistent, s. 97). En køkkenansat viste også sin begrænsede viden om interfacet under observation: "Person 5 fortæller, at hun bruger skærmen til at holde styr på gæstetal, allergier og koncerter. Hun nævner, at hun kun bruger den del af systemet, hun har brug for, og føler sig komfortabel med." (Køkken Observation, s. 125). Dette kan samles under den fælles kode underudnyttede it-systemer, da det viser, hvordan systemet er black-boxed for mange på hotellet. Mens direktøren og afdelingsledere forstår og benytter sig af systemet på et dybere niveau, bruger frontpersonalet kun grænsefladen eller de nødvendige funktioner uden indsigt i alt det underliggende. Dette kan skabe en asymmetrisk forståelse i arbejds-hierarkiet og føre til misforståelser, fejl eller frustration – især når systemet fejler eller opfører sig uforudsigeligt.

Black-boxing betyder ikke i hotellets tilfælde, at alle er uvidende, men at majoriteten – eller de, der er vigtige i den daglige brug og drift af hotellet – ikke forstår systemets mekanismer i detaljer. Denne differentierede vinkel, hvor nogle forstår og andre ikke, illustrerer netop, hvordan black-boxing skaber asymmetri i viden og indsigt i organisationen.

Med disse ANT-begreber fra Johnsons tekst er der lagt et fundament for at forstå, hvordan aktørerne i organisationen indgår i et netværk, og hvordan deres relationer former arbejdsflow og procedurer. Det er blevet tydeliggjort, hvordan aktører som receptionist, rengøringspersonale og køkkenpersonale er forbundet gennem systemer, teknologier og materielle mekanismer. Disse forbindelser udgør netværk, hvor aktanter står i gensidig afhængighed, og hvor funktionalitet opstår som en effekt af relationerne – snarere end individuelle handlinger. Johnsons pointe om, at relationer ikke kun eksisterer mellem mennesker, men også mellem mennesker og maskiner – og endda mellem maskiner – udvider den traditionelle forståelse af sociale strukturer: "It does not have to be limited to the case where a human deals with a series of nonhuman delegates; it can also be true of relations among nonhumans." (Johnson, 1988, s. 308).

Denne forståelse af netværket som dynamisk og distribueret understreger, hvordan arbejdspraksis på hotellet ikke alene formes af mennesker, men også af teknologiske systemer og materialer, der aktivt medfører koordinering, handling og beslutninger. ANT synliggør dermed kompleksiteten i moderne organisatorisk arbejde og viser, at arbejdets struktur ikke blot er social, men socio-teknisk.

## Infrastruktur

Med det socio-tekniske defineret i sidste afsnit vil denne del af analysen tage udgangspunkt i artiklen "The Ethnography of Infrastructure" af Susan Leigh Star (1999) og fokusere på nogle af hendes ni centrale egenskaber ved infrastrukturer. PiCASSO og de øvrige IT-systemer fungerer som en central infrastruktur på Fuglsøcentret og forbinder flere afdelinger såsom reception, rengøring, køkken mm. Derfor er infrastruktur en central kode i denne opgave. Dette bidrager til analysens forståelse af, hvordan teknologier og systemer fungerer i hverdagspraksis – især når de bliver synlige ved brud, fejl eller forandringer.

Den første egenskab er embeddedness, hvilket refererer til, hvordan en infrastruktur bliver indlejret i daglige rutiner og praksisser. Den opleves ikke som et særskilt værktøj, men som en integreret del af arbejdet. Dette fremgår tydeligt i observationen, hvor rengøringspersonalet rutinemæssigt markerer værelser som "rene" i PiCASSO, hvorefter receptionen straks kan se, at de er klar til gæster: "Dagens observationer sluttes af med en afsluttende samtale mellem teamet, og alle de nødvendige værelser markeres hurtigt som 'rene' inde i PiCASSO systemet, hermed kan receptionen se at værelserne er klar til de tilhørende gæster." (Rengøring Observation, s. 106). Her fungerer systemet som en integreret del af koordinationsarbejdet – det er ikke noget, man stopper op og forholder sig til, men en naturlig forlængelse af handlingen. Infrastrukturens rolle i koordineringen mellem afdelingerne bliver dermed synlig som noget, der er vævet ind i opgaveløsningen, ikke som et værktøj udenfor. Man tænker sjældent over systemets rolle, fordi det er "vævet ind" i arbejdet og understøtter daglige funktioner uden modstand.

En anden vigtig egenskab ved infrastruktur er, at den bliver synlig, når den bryder sammen – det, som Star betegner som "becomes visible upon breakdown". Normalt bemærker man ikke infrastrukturen, fordi den fungerer som en stabil baggrund

for arbejdet. Men i det øjeblik, den forstyrres eller ændres, træder den frem: "Becomes visible upon breakdown. The normally invisible quality of working infrastructure becomes visible when it breaks: the server is down, the bridge washes out, there is a power blackout." (Star, 1999, s. 382). Dette bliver tydeligt i interviewet med den økonomiansvarlige, som fortæller om overgangen til et nyt økonomisystem: "[...] Men vi er jo lige kommet ind i et nyt økonomisystem, fordi det gamle, vi kørte i, det stopper Microsoft med at udvikle på, kan man sige. Så det er sådan det nye, vi er kommet over på. Og der er stadigvæk mange børnesygdomme, synes vi, i forhold til det gamle, vi havde, som Microsoft har haft i mange år. Og har udviklet på i mange år. Så den her version, vi er på nu, der kan vi faktisk godt synes, at det kan rigtig mange ting. Men der er også nogle ting, hvor vi føler, vi er gået lidt tilbage." (Økonomileder, s. 47). Det gamle system blev anvendt rutinemæssigt og uden særlige overvejelser – det virkede tilstrækkeligt og krævede ingen ekstra opmærksomhed. Dog har overgangen til det nye system, som opleves som mindre stabilt og mere besværligt, gjort det tydeligt, hvor velfungerende og afgørende det gamle system egentlig var. Selvom det nye system stadig beskrives som "ret godt": "Jeg synes egentlig, at vores økonomisystem er ret godt og kan afdække mange ting." (Økonomileder, s. 47), har selve skiftet gjort infrastrukturen synlig som en vigtig og sårbar del af arbejdet. Denne case understreger Stars pointe om, at infrastruktur sjældent bemærkes, når den fungerer – men træder tydeligt frem i det øjeblik, den ikke længere gør det: becomes visible upon breakdown.

Embodiment of standards kan også være relevant at kigge på, når det gælder hoteller. "Vi er cirka 1.000 hoteller i Danmark og i Norge og Sverige, der har PiCASSO hotelsystem." (Direktør, s. 23). Dette viser, hvordan standarderne ikke blot bruges på Hotel Fuglsøcentret, men også reproduceres og institutionaliseres på tværs af hotelbranchen. Dette må betyde, at arbejdsgange, kategorier og beslutningslogikker bliver udbredt og standardiseret. Disse standarder er nu en integreret del af PiCASSO-systemets teknologiske ramme gennem flere hoteller i forskellige lande. De forskellige standarder, der især er relevante for Hotel Fuglsøcentret, er bl.a. gæsttyperne: "Hvis vi har nogen, så er det forretning eller private. Og så har vi selvfølgelig konferencegæster, koncertgæster, opholds- og deals gæster. Det er sådan det, vi deler det ind i. Og så har de hver deres booking, og derinde står der så madhensyn eller gener og sådan noget." (Receptionsleder, s. 70). Dette viser, hvordan gæsterne ikke blot registreres som individer, men sorteres i kategorier, der er fastlagt af systemets

struktur. Disse kategorier er indlejrede i bookingsystemet, og derfor bestemmer det, hvilke oplysninger der registreres. Det er dermed ikke personalet selv, men systemets opbygning, der definerer, hvilke hensyn og variationer der kan indgå i arbejdsplanlægningen. Dette understreges også yderligere fra personalets perspektiv, da de orienterer sig efter systemets standarder. På systemet er det de typer information, som systemet selv strukturerer og fremhæver, som bliver synlige og relevante for personalets arbejde: "Person 5 fortæller, at hun bruger skærmen til at holde styr på gæstetal, allergier og koncerter." (Køkken Observation, s. 125). Dette illustrerer, hvordan de foruddefinerede felter og standarder former beslutninger og handlinger i praksis. PiCASSO formidler en bestemt måde at forstå gæster og opgaver på. Den viser, hvordan systemets struktur altså former praksis – og ikke blot støtter den. Stars pointe om, at infrastruktur indlejer standarder, betyder i dette tilfælde, at arbejdet på hotellet i høj grad tilpasses systemets standarder, klassifikationer og logik.

Learned as part of membership er endnu en egenskab, der berøres på hotellet, da folk lærer systemet gennem praksis. Dette er en vigtig vinkel på infrastrukturen, da den læres som en del af medlemskabet – som Star ville sige det. Det betyder altså, at viden om systemer, rutiner og arbejdsdelinger ikke nødvendigvis er formidlet gennem en formel oplæring, men også tilegnes gennem deltagelse i praksis. Dette ses bl.a. tydeligt i køkkenet, hvor en medarbejder uden formel kokkeuddannelse stadig aktivt indgår i arbejdet, stiller spørgsmål og udfører komplekse opgaver: "Under observationen fortæller person 2, at person 5 ikke har en kokkeuddannelse, men at hun har arbejdet i køkkenet i mange år." (Køkken Observation, s. 125). Dette viser, hvordan hun har læst sig ind i infrastrukturen og arbejdsgangen ved at deltage aktivt – ikke gennem formel oplæring. Hun bruger PiCASSO til at holde øje med allergier og gæsteantal (Køkken Observation, s. 125), selvom det ikke nødvendigvis er viden, der er givet på forhånd – den er tilegnet gennem deltagelse og kollegial sparring. Som det fremgår af observationen, har fordelingen af roller og ansvar udviklet sig over tid, baseret på erfaring og kollegial støtte: "Hun nævner, hvem der normalt arbejder om aftenen, og hvilken rytme holdet har. Hun beskriver, at rollerne har fundet deres naturlige plads hen ad vejen – meget baseret på erfaring og personlighed." (Køkken Observation, s. 125). På den måde bliver systemet og dets anvendelse lært ved at være en del af fællesskabet – ikke nødvendigvis gennem eksplicit instruktion. Star mener også, at infrastruktur er et relationelt og økologisk koncept, ikke kun begrænset til IT-systemer: "We began to see

infrastructure as part of human organization, and as problematic as any other." (Star, 1999, s. 380). Det er derfor væsentligt at medtænke den organisatoriske og sociale dimension af infrastruktur, så analysen ikke reduceres til tekniske systemer alene.

Når man kigger på egenskaben transparency, bliver koden "Hierarkisk magtstruktur" også belyst. I Stars tekst fremhæves det, at infrastrukturen ikke skal nytænkes, hver gang en ny opgave udføres. Som hun viser i sin analyse af ftp-systemet, kan det, som der for én brugergruppe fremstår som rutine, for andre være uigennemskueligt og utilgængeligt: "For our respondents, the task of using ftp to download the system was new and thus difficult; for a computer scientist, this is an easy, routine task. Thus, the step of using ftp made the system less than transparent for the biologists, and thus much less usable." (Star, 1999, s. 381). Denne vinkel – at transparency afhænger af brugerens rolle og erfaring – gælder også for hotellet, hvor forskelligt personale, som fx afdelingsledere, har mere adgang til systemerne og diverse funktioner end almindelige medarbejdere, som i stedet må spørge om hjælp. Oldfruen fortæller også, hvordan hun sætter sine medarbejdere i gang, og hvordan hun har mere information end de andre i afdelingen: "og så skal jeg selvfølgelig sætte dem i gang med de værelser, de er nødt til." (Oldfrue, s. 84), "Ja, det er sådan hende, der er centralt for alt. Vagter og information og sådan noget." (Rengøringsassistent, s. 96). På den måde bliver systemets funktionalitet og adgang til handlinger styret af hierarkisk rollefordeling – og infrastrukturen er derfor kun transparent for nogle. Hvis man ser ud over de enkelte afdelinger og i stedet fokuserer på samarbejdet mellem dem, kan endnu en vinkel på denne egenskab blyses. Oldfruen fortæller, hvordan rengøringsafdelingen også kan få hjælp fra andre afdelinger som receptionen eller teknikafdelingen, hvis der skulle opstå problemer: "Vi er gode til at hjælpe hinanden, kan man sige." (Oldfrue, s. 89). Dette kan være et tegn på god transparency, hvor andre afdelinger kan udfylde hinandens roller, og infrastrukturen derfor ikke behøver at nytænkes, hver gang en opgave skal løses. Dog pointerer Oldfruen et problem: "For eksempel, vi har kun adgang til app'en på den her. \*Viser mobilen\*. Så går jeg et eller andet sted, så kan de andre ikke gå ind og skrive på den jo, fordi de ikke har telefonen." (Oldfrue, s. 91). Dette viser, at manglen på teknologiske redskaber reducerer infrastrukturens transparency, idet andre ikke kan udfylde rollerne. Det gælder både internt i afdelingerne, men også i det større billede på tværs af organisationen. Transparency er derfor ikke en konstant tilstand, men et dynamisk fænomen, som både understøtter og begrænser arbejdets organisering.

Gennem analysen af hotellets infrastrukturelle forhold er det blevet tydeligt, at infrastruktur ikke blot består af teknologiske systemer som PiCASSO, men også omfatter rutiner, adgangsforhold, læring og arbejdsdeling. Med afsæt i teori fra Star (1999) er det blevet vist, hvordan infrastrukturer indlejres i daglig praksis, formes af standarder og klassifikationer, og læres gennem deltagelse frem for formel oplæring. Samtidig er det tydeliggjort, at adgang til og forståelse af infrastrukturer er ulige fordelt – særligt i kraft af hierarkiske strukturer, hvor visse medarbejdere har mere systemmæssig handlekraft end andre. Dette viser, hvordan infrastruktur på hotellet ikke er ligeligt tilgængelig eller forståelig for alle, men former sig efter hierarkiske roller og adgang – hvilket også fører til det næste afsnit.

## Hierarkisk magtstruktur

Dette illustrerer samtidigt, hvordan magt er et komplekst socialt koncept, og med afsæt i teori af Gerhard Göhler kan det yderligere belyses hvordan disse magtstrukturer eksisterer på Hotel Fuglsøcentret. I Göhlers bog *"The SAGE handbook of power"* (2009), beskrives koncepterne 'power to' og 'power over'. Disse kan anvendes til at fremhæve de mekanismer, der indgår i deres arbejdsgang. Baseret på stillingsbetegnelse, er der et hierarkisk system mellem medarbejderne, hvor nogle har en "magt", andre ikke besidder. "Det er kun (Økonomi ansat 2) og jeg, der har adgang til vores økonomisystem. PiCASSO har de enkelte afdelinger, jo adgang til altså alle bruger jo, man kan sige, det er jo en del af vores hoteldrift, men vi har adgang på forskellige niveau. (Økonomi ansat 2) og jeg er administrations brugere, har administrationsrettigheder, eller administratorrettigheder hedder det, og det har vores receptionschef også. [...]. Systemet er bygget op med forskellige moduler. Der er bookingmodul, der er rapportmodul, der er et kassemodul, og så er der det, der hedder et administratormodul. Og det er ikke alle, der har de samme adgange, kan man sige. Og det er ikke nødvendigt for alle at have de samme adgange. Så på den måde er det faktisk lidt differentieret, hvilke adgange folk har" (Økonomileder, s. 51). Det beskrives her, hvordan der er bestemte administrationsrettigheder, som økonomiafdelingen og receptionen har adgang til. Samtidigt er endnu et niveau af rettighed, dette inkluderer alle afdelingslederne, og ligger under administrationen. Derudover ligger de almindeligt ansatte nederst i hierarkiet, de har adgang til systemerne, men kan ikke andet end at se

informationer, og i mange tilfælde er disse informationer noget som blot videregives af den gældende afdelingsleder. Hermed eksisterer der altså 'power over' i form af et hierarki, hvor bestemte rettigheder, samt adgang i systemet, afgører hvad den enkelte person kan- og ikke kan.

## Arbejdsflow

I det daglige arbejde på Hotel Fuglsøcentret udgør forskellige arbejdspraksisser og arbejdsgange en central del af organiseringen og samarbejdet mellem de forskellige afdelinger. De arbejdspraksisser, der forekommer i løbet af en arbejdssdag, skabes i et samspil mellem faste rutiner og den fleksibilitet, der opstår i konkrete arbejdssituationer. I forlængelse heraf undersøges, hvordan de forskellige arbejdsopgaver bevæger sig igennem afdelingerne.

I denne del af analysen tages der udgangspunkt i den sekundære kode 'Arbejdsflow' (Bowers et al., 1995). 'Arbejdsflow' skal være med til at illustrere, hvordan forskellige arbejdsopgaver – primært i køkkenet og restauranten – foregår, samt hvordan medarbejderne koordinerer disse opgaver og processer. For at understøtte analysen anvendes begreberne workflow within og workflow without (Bowers et al., 1995) i kombination med to begreber fra Strauss (1993): Articulation og Alignment. Disse begreber anvendes til at illustrere, hvordan arbejdsopgaver og samarbejde ikke kun skabes gennem faste procedurer, men også gennem tilpasning og praktisk udførelse. Articulation skal belyse, hvordan medarbejdernes koordination er med til at sikre, at arbejdsgangen fungerer optimalt. Alignment skal belyse, hvordan medarbejdernes interne forståelse og handlinger i forhold til kollegaerne bidrager til at opretholde stabilitet i arbejdsflowet.

Observationen af køkkenet viser en tydelig og struktureret arbejdsfordeling mellem medarbejderne. Hver person kender sit ansvarsområde – f.eks. bagning, opvask, varme retter, frokost-forberedelse og koordinering. Denne observation afspejler det, som Bowers et al. (1995) betegner som workflow from within. Det bliver tydeligt gennem den måde, arbejdsfordelingen følger interne procedurer og roller, hvilket bidrager til stabilitet og effektiv opgaveløsning i hverdagen. Det fremgår også tydeligt, at

arbejdsgangene ikke kun styres af formelle regler og strukturer, men udvikles gennem uformel koordinering. Dette ses særligt, da Person 5 påtager sig en uformel koordinerende rolle, og Person 2 træder til og hjælper med forskellige opgaver – f.eks. ved at assistere kollegaer og tage over, når det er nødvendigt. Tjenerens rolle fungerer desuden som et bindeledd mellem køkken og restaurant. ”Han bevæger sig hurtigt og målrettet frem og tilbage og afleverer beskidte tallerkener, afhenter mad og stiller drikkevarer klar. Han og køkkenpersonalet har løbende kontakt – både verbalt og nonverbalt.” (Køkken Observation, s. 124) Denne observation af tjeneren understøtter Bowers et al. (1995) teori om workflow from without, idet arbejdet ikke udelukkende er baseret på faste procedurer, men formes gennem relationer og fælles forståelse blandt medarbejderne. De kender hinandens arbejdsmetoder og kommunikerer effektivt, hvilket skaber fleksibilitet og tilpasningsevne.

I køkkenet og restauranten afspejles arbejdsprocesserne i forhold til både workflow from within og workflow from without. Der eksisterer faste rutiner og strukturer, som skaber forventninger og stabilitet, samtidig med at der er en tydelig rollefordeling og gensidig forståelse. Samarbejdet foregår ofte uden behov for mange forklaringer, hvilket understreger medarbejdernes fælles forståelse. ”I løbet af de to timer ændrer stemningen sig ikke væsentligt. Det er et roligt målrettet arbejdsmiljø, hvor samarbejde foregår glidende og ofte uden behov for lange samtaler. Der er meget bevægelse, men sjældent stress. Der forekommer små uforudsete hændelser, men de bliver håndteret som en naturlig del af arbejdsgangen.” (Køkken Observation, s. 126) Her ses, hvordan medarbejderne tilpasser sig uforudsete udfordringer, som opfattes som en naturlig del af hverdagen. Det illustrerer en indlejret fleksibilitet og forståelse. Mønstret kendetegner, hvordan workflow from without fungerer – medarbejderne trækker på erfaring og træffer beslutninger i pressede situationer.

Under observationen blev det også tydeligt, hvordan hotellets primære IT-system, PiCASSO, anvendes i restauranten. Systemet fastlægger en struktur og procedure for, hvordan medarbejderne tilgår information om gæsterne.”[...] Den viser bookinger og kaldes internt for ”Picasso”. Person 5 fortæller, at hun bruger skærmen til at holde styr på gæstetal, allergier og koncerter. Hun nævner, at hun kun bruger den del af systemet, hun har brug for, og føler sig komfortabel med.” (Køkken Observation, s. 125)

Dette belyser, hvordan workflow from within hjælper medarbejderne med at have en struktureret og organiseret arbejdsgang. Samtidig fungerer systemet som en teknologisk ramme for, hvordan arbejdet organiseres. Person 5's udtalelse viser også, hvordan workflow from without spiller en rolle – hun tilpasser sin brug af systemet efter behov og trækker på tidlige erfaringer for hurtigt og effektivt at håndtere arbejdsgange.

Observationen tydeliggør også, hvordan køkken og reception kommunikerer og samarbejder. Med hensyn til Bowers et al. (1995) begreber workflow within og workflow without bliver forskellen tydelig i praksis. Workflow from within ses i faste rutiner og procedurer, eksempelvis tjklistier, der sikrer struktureret informationsoverførsel fra reception til køkken. Tjklistierne fungerer som retningslinjer for korrekt videregivelse af information om gæster. Workflow from without ses i den fleksible koordinering og kommunikation mellem reception, tjenere og køkken. Medarbejderne kan hurtigt omstille sig og samarbejde om at imødekomme gæsternes behov: "Da jeg spørger ind til, hvordan de modtager information om allergier, forklarer Person 5, at det meste bliver overleveret fra receptionen eller via tjenerne. Hun bruger sedlen aktivt som tjkliste. " Det understreger, hvor afhængige de er af korrekt kommunikation for at sikre, at gæsternes behov bliver mødt." (Køkken Observation, s. 125). Observationen viser, hvordan både formelle procedurer (som tjklistier) og uformelle metoder (mundlig kommunikation) anvendes i samspil. Strauss' begreb Articulation understreger vigtigheden af koordinationsarbejdet mellem afdelinger. Tjklistien bruges til at videregive vigtig information om gæster fra reception og tjenerne til køkkenet, så maden kan tilpasses. Dette muliggør løbende justeringer og integration i arbejdsflowet. Begrebet Alignment (Strauss, 1993) belyser, hvordan medarbejderne afstemmer deres arbejdsflow og opnår fælles forståelse. Ved at justere arbejdsprocesserne sikrer de, at informationerne imødekommer gæsternes behov. Dette skaber stabilitet i de interne arbejdsprocesser og understøttes af både workflow within og workflow without, idet medarbejderne på tværs af afdelinger trækker på det samme informationsgrundlag og tilpasser sig den konkrete situation.

## Standard & Kategorisering

I det følgende afsnit analyseres koderne ‘standard’ og ‘kategorisering’. Disse to koder skal belyse, hvordan Hotel Fuglsøcentret, med særligt fokus på receptionen, anvender klassifikationer og standarder. Disse spiller en central rolle i, hvordan receptionen i det daglige koordinerer information om gæsterne.

Med inspiration fra Bowker & Star (1999) samt Timmermans og Epstein (2010) og deres indsigt i, hvordan klassifikationer og standarder fungerer som to nært forbundne og dybt sociale praksisser, kan det forstås, hvordan systemerne danner grundlag for struktureret koordination. I denne forbindelse, med fokus på arbejdsspraksis, kan man se, hvordan hotellet — her med særligt fokus på receptionen — anvender disse til at sikre koordinering mellem de forskellige afdelinger. Deres forståelse af standardisering som en social praksis tydeliggør, hvordan procedurer og kategoriseringer bruges aktivt i det daglige arbejde med gæsteinformation. Klassifikationer er med til at danne grundlaget for, hvordan standarder bruges til at forstå og organisere sociale forhold — herunder de fysiske arbejdsbetingelser. Gennem dette bliver det tydeligt, hvordan medarbejdere tilpasser sig eller omgiver disse standarder i praksis. Det kan også ses gennem et interview, hvor receptionslederen fortæller: “Vi tager imod alle informationerne, der bliver skrevet ind, og så har vi jo som udgangspunkt det der ene møde om ugen, hvor jeg så videregiver det på skrift til køkkenchefen, der er de her behov her, og til rengøringen, og til den tekniske afdeling at det her hold her, de vil gerne have den her opstilling, de vil gerne have de tekniske ting dernede i lokalet” (Receptionsleder, s. 63). Ud fra citatet bliver det tydeligt, hvordan standarder spiller en stor rolle i forhold til, hvordan information mellem afdelinger bliver viderefivet fra receptionen, som fungerer som en form for knudepunkt mellem de andre afdelinger, da receptionen modtager forskellige informationer om gæsterne vedrørende eventuelle ønsker. Det kunne f.eks. være, hvis nogle af gæsterne har allergier, er handicappede og har brug for en kørestol, eller i forhold til bordopstillinger i forbindelse med konfirmationer og bryllupper. Det ugentlige møde og den skriftlige viderefivelse fra receptionslederen er et eksempel på standardiserede procedurer, som har til formål at sikre, at den korrekte information om gæsterne når den rigtige afdeling og de rette medarbejdere.

I forlængelse heraf bidrager klassifikationerne og standarde til at hjælpe med de interne procedurer og samarbejdet mellem hotellets forskellige afdelinger. I dagligdagen anvender receptionen og receptionslederen klassifikationer til at kunne inddelte gæster i forskellige kategorier, fx forretning eller privat. Hertil har de nogle "underkategorier" — disse er konferencegæster, koncertgæster, opholds- og deals-gæster. Som receptionslederen udtrykker: "Hvis vi har nogen, så er det forretning eller private. Og så har vi selvfølgelig konferencegæster, koncertgæster, opholds- og deals-gæster. Det er sådan det, vi deler det ind i. Og så har de hver deres booking, og derinde står der så madhensyn eller gener og sådan noget. Men det er ikke noget, vi spørger om. Nej, gæsten oplyser det selv." (Receptionsleder, s. 70). Bowker & Star påpeger ligeledes, at "*classifications and standards are two sides of the same coin.*" (Bowker & Star, 2000, s. 15). Det illustrerer, hvordan de to begreber, klassifikation og standard, supplerer hinanden. Klassifikation skaber et system og kategorier i forhold til hotellets inddeling af gæster, mens standarde bygger videre på klassifikationerne ved at fastlægge, hvordan procedurer og retningslinjer i forhold til behandling af information omkring gæsterne håndteres inden for hver kategori. Herigennem sikres, hvordan information og oplysninger om gæster med madallergi eller andre særlige behov bliver registreret og videregivet til de andre afdelinger. Det er med til at sikre en klar arbejdsdeling og koordination mellem de forskellige afdelinger samt en mere struktureret og effektiv arbejdsproces.

## Kommunikation & Samarbejde

Vigtigheden af effektiv kommunikation blandt lederne, samt det almindeligt ansatte personale, agerer fundament for et funktionelt samarbejde på tværs af de forskellige afdelinger. Sammensætningen af koderne 'Kommunikation' og 'Samarbejde' kommer derfor i denne forbindelse til at understøtte hinanden, med henblik på at belyse hvilke strategier og redskaber der internt anvendes, for at sikre en effektiv arbejdsgang på hotellet. Herunder indgår det altså både hvordan der foregår almen 'face-to-face' kommunikation, men også hvordan IT-systemer implementeres for netop at effektivisere den daglige arbejdsgang. "Før jeg startede, der skulle vi gå ned til receptionisterne og til sidst på dagen sige, at nu er de her værelser klar." (Oldfrue, s. 78).

Der drages her perspektiv fra informationsudvekslingen mellem rengøringsholdet og receptionen, i form af værelses klargørings processen. Det beskrives, hvordan man tidligere har håndteret værelsesaftjekning på hotellet, ved udelukkende direkte kommunikation. "Nu kan vi jo så gøre det, at med det samme, vi har gjort værelset rent, så kan vi gå ind og klikke det rent. Det er lidt nemmere, end at vi skal vente til sidst på dagen." (Oldfrue, s. 78). Det nævnes samtidigt, hvordan det fungerer på nuværende tidspunkt. Det er altså nu muligt at indtaste direkte i PiCASSO-systemet, hermed får receptionen omgående besked når dele af hotellet er rengjort, frem for en afsluttende indmelding når alle værelser og områder er færdiggjort. Der uddybes yderligere hvordan dette har haft en positiv effekt på den generelle struktur på hotellet. Når der bliver rigtig travlt, er det oftest en fremragende muliggørelse at gæster løbende kan tjekkes ind, i forbindelse med deres ankomst tidspunkt. "Der kommer jo nogle gange nogle konferencer rundt. De kommer fra morgenstunden. De vil selvfølgelig gerne tjekke ind så tidligt som muligt med deres ting." (Oldfrue, s. 78).

Dette er altså bare et enkelt eksempel på den foregående kommunikation mellem de forskellige afdelinger, men med udgangspunkt i dette bliver det muligt både at argumentere for den interne forbedring, men også forbedring i forhold til gæsternes behov. Og understreger dermed vigtigheden af velfungerende samarbejde mellem afdelinger og kollegaer.

På en arbejdsplads som denne, der ligger indenfor servicebranchen, vil det naturligvis være uundgåeligt at dele af planlægningen afviger fra den reelle udførelse. Dog har det generelt været hensigten at følge en systematisk plan for mest optimal arbejdsværmeldning, men når virkeligheden indtræder, kan der hurtigt ske ændringer, specielt når man har med variable aktører at gøre som mennesker. "Så viste det sig så, at der er en der ikke kunne tåle gluten. Så kommer tjeneren der og siger at der er en glutenfri." (Køkkenleder, s. 121). Dette er et eksempel fra køkkenafdelingen, som illustrerer en situation som krævede hurtig udredelse af køkkenteamet. Et begravelseshold var booket ind til spisning, og undervejs i kommunikationen – enten i køkkenet eller direkte med kunden, er der opstået misforståelser eller fejlagtig informations videregivelse. Men uanset årsagen, er det vigtigt at håndtere situationen på bedst mulig vis. "Så skynder vi også til at lave lidt smørrebrød til vedkommende, så det foregår altså hurtigt alligevel." (Køkkenleder, s. 121). Det er altså situationer som disse, der kræver hurtig

kommunikation og effektivt samarbejde, for at sikre en gniidningsfri og tilfredsstillende oplevelse for gæsterne.

I denne sammenhæng kan teori af Lucy A. Suchman, anvendes til at udpege og beskrive de handlinger, personalet hver især gør sig, for at udligne en situation. Samt den måde hvorpå de generelt kommunikerer med hinanden. Hun argumenterer for, at der findes to forskellige former for aktivitet; dem som er planlagte, og dem som opstår af menneskelig gøren. I forbindelse med dette projekt, ses der i høj grad anvendelse af begge aktivitetsformer. Naturligt er nogle ting planlagt, mens andre ting ”bare” er indforståede i sammenhæng med arbejdsstillingen. Dog er der gennem undersøgelsen fremtrådt situationer hvor, afhængigt af afdeling og ansættelses position, er der optrådt afvigelser fra den intenderede standard(planlagte rutine). ”Altså, det er jo lidt forskelligt fra person til person, hvilken standard man har, tror jeg. Men vores afdelingsleder så jo helst, at vi brugte 20 minutter på hvert værelse.” (Rengøringsassistent, s. 100). Der bliver her nævnt at, alt efter personen, er der forskel på hvordan værelserne præcist gøres rent. ”Vi skal gøre det ordentligt rent. Fjerne bakterier. Tørre fjernbetjeningen af også. Så jeg har faktisk lavet en drejebog, hvor der står specifikt, hvad de skal gøre. For at vi kan huske det hele.” (Oldfrue, s. 86). Men samtidigt, udtales det af oldfruen, at det er vigtigt at forholde en høj kvalitet, og at hun faktisk har udarbejdet en drejebog, hvor de forskellige arbejdsopgaver fremgår, samt kvalitets forventning. Med andre ord, er der altså lagt en plan af lederen med udgangspunkt i; *“action in the form of future plans”*, men afhængigt af personen der udfører jobbet, opstår der situerede handlinger, alt efter holdning og opfattelse. Eller hvis der drages perspektiv fra det ovenstående eksempel med køkkenafdelingen, er det en glimrende illustration af, at planer sjældent holder stik, og aktivitetsformen hermed må skiftes til situeret. Der var fra start en plan for det indkommende begravelseshold, men alt efter fejlkomunikation eller fejlagtigt information fra kunden, måtte de tænke hurtigt og lave om på planen.

Dette illustrerer alt i alt, hvordan måderne, hvorpå mennesker agerer, har betydning for både arbejdsudførelse og arbejdsstruktur. Dette understreger dermed også, at de mange standard procedure, som eksisterer på et hotel, hurtigt kan afvige fra den intenderede planlægning, og deraf kan situerede handlinger blive en naturlig del af den daglige drift. Men samtidigt også at der ikke nødvendigvis er en grundlæggende striks struktur for arbejdsgangen, men derimod en grundplan for hvad der skal udføres i løbet af dagen- altså ikke en decideret ‘step-by-step’ plan.

## Fejlhåndtering

I denne forbindelse kan koden 'Fejlhåndtering' også kobles på. Da det netop er i de situationer, hvor fejl opstår at de situerede handlinger vil fremgå, men samtidigt det vigtigste sted for de situerede handlinger, at være hurtige og effektive. Det bliver igennem flere af interviewene beskrevet, at hvis der skulle opstå fejl, så skal det løses med det samme. "Jamen, så bliver vi ringet efter." (Oldfrue, s. 89). — "Jamen, så går vi jo over og løser det." (Rengøringsassistent, s. 102). — "Ja, det gør vi. Ja, i hvert fald så hurtigt vi nu kan." (Køkkenleder, s. 117). At være i servicebranchen kræver altså, at uanset gæsten behov, skal der kunne tænkes og handles hurtigt, men samtidigt være fleksible og kunne tilpasse disse ændringer så de passer til den specifikke gæsts efterspørgsler. Det udtales derudover også af direktøren, at fejl er en naturlig del af menneske-udført arbejde, og det dermed er vigtigt at være forberedt på handling. "Det er jo læringserfaring, fordi vi laver alle sammen fejl. Og det kommer vi også til." (Direktør, s. 32). — "Ja, vi har meget høj grad af selvbestemmelse. Altså en receptionist, der skal løse en eller anden sag, og der er en kunde, der kommer og klager, så kan man hurtigt give en flaske vin f.eks. eller gøre et eller andet. Så de har altid reaktionsmuligheder." (Direktør, s. 33). Og tydeliggøre samtidigt en yderst vigtighed af at personalet er trænet i at kunne håndtere disse situationer, ved netop at være forberedt på at slå over i et situeret handlingsmønster. "Og så sådan, når en kommer vanvittigt ophidset, og det sker sjældent, men når det sker, så siger man bare til dem, "hvad kan jeg gøre for, at den her situation bliver god for dig?" Og de bliver ved med at hidse sig op, og det siger man lige tre gange, så får man folk med igen." (Direktør, s. 33).

## Diskussion

Med hensyn til det analytiske arbejde udført gennem dette projekt, vil der i dette afsnit blive reflekteret over forskellige foretaget beslutninger, heriblandt valg af teori, samt udvælgelse af de mest relevante koder. Derudover bliver potentielle biases overvejet, i forhold til det endelige resultat af det indsamlede empiri. På afslutningsvist vil en overvejende gennemgang af selve PiCASSO-systemet udføres, for at afsløre styrker og svagheder ved programmet.

Denne opgave tager analytisk set først og fremmest udgangspunkt i koderne 'PiCASSO-system' og 'infrastruktur'. Dette er udvalgt som det indledende element til analysen, da det er en central grundsten for funktionaliteten af selve hotellet, altså systemet der forbinder de forskellige afdelinger for en gnidningsfri arbejdsgang. Herunder naturligvis inklusion af 'infrastruktur', eftersom PiCASSO-systemet er den grundlæggende infrastruktur. Efterfølgende fremgår koderne 'Hierarkisk magtstruktur', samt 'Arbejdsflow' og en sammensætning af 'Standardisering' og 'Kategorisering'. Disse er udvalgte til at belyse den overordnede arbejdsstruktur på hotellet, herunder hvordan ansvarsfordeling spiller en rolle i forhold til det generelle workflow, samt hvordan ordens strukturen har relevans for arbejdsgang og gæsteoplevelse. Derudover fremgår kombinationen af koderne 'Kommunikation' og 'Samarbejde', som hermed fremhæver den centrale faktor af intern koordination, samt hvordan dette kan være et varierende element i form af et "utilregneligt" arbejdsmiljø.

Med disse som fundament for analyse af Hotel Fuglsøcentret, kan det samtidigt være relevant at overveje hvilke andre perspektiver der eventuelt kunne have været relevante, samt fravælgelses grundlaget for de resterende koder. Herunder kunne en kode som 'Ledelsesansvar', samt 'Ansvarsområder' have haft relevans, eftersom der overordnet set fremgår en vis form for opdeling i forbindelse med arbejds delegering og ansvarsområder. Samtidigt fremgår koderne 'Begrænset forbedringsmuligheder' og 'Underudnyttet IT-system'. Disse kunne bestemt også have haft relevans for det overordnede perspektiv af hotellets funktions grundlag, men måske i et andet perspektiv. Meget af personalet kunne ikke specifikt nævne noget de ville forbedre, men alligevel opstod en udbredt "lettere utilfredshed" under interviewene, med hensyn til systemerne. "Jeg kan ikke lige, om jeg har et decideret eksempel, men vi har jo nogle gange nogle ting, som vi synes ikke er helt optimale." (Økonomileder, s. 46). Det er altså måske ikke mindre forbedringer der er nødvendige, men derimod på et generelt integrationsplan, hermed forbindelse mellem systemer og hjemmeside. Dette bliver gennemgået yderligere nedenfor i diskussionen. Derudover fremgår nogle lettere overfladiske koder, eksempelvis; 'Kvalitet', 'Detaljeorienteret' og 'Overblik'. Disse er alle essentielle for god arbejdsgang, samt kundeoplevelse, men indeholder ikke en dybde til at belyse deciderede arbejdsstrukturer.

Derudover har denne opgave anvendt relevant teori fra forskellige tekster for at analysere hotellets samarbejde omkring specifikke opgaver. Med fokus på IT-systemer gennem ANT og infrastruktur gennem Stars ni egenskaber i starten af opgaven har dette projekt kunnet undersøge inddragelsen af teknologi i disse arbejdsforløb. Mens anvendelsen af ANT-begreberne har givet en fundamental forståelse for samarbejdet mellem hotellets aktører, især PiCASSO, har infrastrukturens teori bidraget til en dybere forståelse for den overordnede infrastruktur bag hotellets drift. Dette har ledt til en undersøgelse af hotellets fordeling af magt, under koden hierarkisk magtstruktur, hvilket anvender teori omkring power to og power over. Dette har givet et relevant overblik over hotellets strukturelle magtfordeling, som har dannet et hierarki mellem de forskellige aktører. Dog kan teoriens relevans for denne opgave udfordres i den forstand, at Göhlers teoretiske begreber virker meget firkantede, da de blot beskriver de strukturer, som eksisterer mellem personalet, men ikke tager højde for det infrastrukturelle perspektiv.

Hermed kunne opgaven til fordel have udnyttet teorien fra "Infrastructures of power: Governance by energy systems and infrastructures" af Antti Silvast og Mikko J. Virtanen, publiceret i 2024, for at udfylde den mangel på dybde, som power-teorien aldrig opnåede. Denne tekst formidler, hvordan infrastruktur ikke udelukkende er et teknisk redskab, men samtidigt en social og organisatorisk platform, som præger magtfordeling og samarbejde. Det kan hermed diskuteres, hvorvidt systemet underbygger eller modarbejder det interne samarbejde. Tekstens teoretiske ramme kunne bidrage til at analysere, hvordan infrastruktur på hotellet understøtter eller hindrer samarbejde, autoritet og kontrol. Her kunne en mulig tilgang til analysen drage perspektiv til infrastrukturens mulighed for transparency og adgang, hvilket anses som centrale parametre for at forstå disse organisatoriske magtrelationer. Denne vinkel på analysen ville også følge den røde tråd, der forekommer i opgaven.

En alternativ teoretisk tilgang, som også bidrager mere til de sociale relationer, kunne være at inddrage teori om usynligt arbejde, som Star også anvender i sin tekst: *Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work* af Susan Leigh Star og Anselm Strauss (1999). Hotellets personale nævner flere gange, at ting som god service er deres hovedprioriteter, og at det fylder en stor rolle for hotellets drift: "Men servicen, den går vi rigtig, rigtig meget i. En god service." (Receptionsleder, s. 62). Værende en så stor faktor for hotellets succes, kunne anvendelsen af usynligt

arbejde bidrage til forståelsen af den relationelle og emotionelle indsats, som mange ansatte lægger i at sikre god stemning, fleksibilitet og imødekommenhed – både over for gæster og kollegaer. Flere ansatte nævner, at de ”hjælper hinanden” på tværs af afdelinger eller tilpasser sig uforudsete behov fra gæsterne. Disse handlinger er ikke dokumenteret i systemerne, men er afgørende for, at infrastrukturen i praksis fungerer. De repræsenterer dermed en uformel, men vigtig del af arbejdets organisering.

Planlægningsvis, har der været en fast ide omkring hvilke personer/roller der skulle indgå i denne undersøgelse. Eftersom receptionen fremgår som den overordnede kommandocentral, altså der hvor informationer- gæste bookinger og event booking, bliver plottet ind i systemet, samt styre de informationer som de andre afdelinger skal bruge. Men under ankomst informeres det, at den receptions ansatte er syg, og det er derfor kun lederen som kan interviewes. Der må derfor tænkes hurtigt, og økonomiafdelingen bliver dermed inddraget i undersøgelsen. Dette var dog en smule ærgerligt, da forventningen var at receptionen var der hvor de mest relevante perspektiver kunne opsamles.

Som afslutning på dette afsnit, bliver selve PiCASSO-systemet gennemgået. Undervejs i analysen har det været muligt at fremhæve de egenskaber systemet indeholder, men på trods af dette er der samtidigt opstået udspring, som fremhævede systemets svage punkter. I denne forbindelse har en gennemgående svaghed været overordnet system integration. Det blev klargjort fra starten af projektet, af hoteldirektøren, at PiCASSO-systemet i virkeligheden ikke er forbundet til nogle af deres eksterne systemer, herunder deres hjemmeside, økonomisystem, vagtplansystem, mm.

”[...]så er der en hjemmeside, den har vi selv bygget op. Og der er ingen integration i hotelsystemet. Det vil sige, at hvis du booker et værelse på hjemmesiden, det kan du ikke. [...]. Så man skal skrive en mail til receptionen.” (Direktør, s. 23). Det bliver altså med dette citat fremhævet af direktøren selv, at deres hjemmeside ikke som sådan kan ”bruges” til noget, men måske nærmere fungerer som en form for katalog. Det er altså muligt at tilgå information om hotel og hvad de kan tilbyde, men man kan som kunde ikke direkte interagere med siden. Man skal dermed i direkte kontakt med receptionen.

”Det kan man faktisk på mange hjemmesider. Så køber du ind, og så spiser du af hotelsystemet og siger, at jeg skal lige bruge 10 værelser. Det har vi ikke.” (Direktør, s.

23). Han nævner her også selv, at dette er en udbredt funktion på mange hjemmesider, men at de altså ikke har denne form for integration.

Det er ikke kun hjemmesiden som ikke har direkte forbindelse til PiCASSO-systemet, det nævnes nemlig også af den økonomiansvarlige at det kræver manuelt arbejde at hente data fra systemet ned i deres økonomisystem. "Nej, de kører ikke selv. Vi trækker selv filen ind i vores økonomisystem, så det er ikke sådan, at det er integreret 100 procent." (Økonomileder, s. 45). Der fremgår altså flere eksempler på "manglende" integration, på tværs af de udførte interviews. Det bliver dog ikke gennem interviewene tydeliggjort om dette i virkeligheden er en problematik for personalet, eftersom en generel udbredt accept af dette gik på tværs af de interviewede personer.

Nok er der accept af den indirekte systemkommunikation fra personalet på hotellet, men for en lettere booking oplevelse for kunderne, kunne integration mellem hjemmeside og PiCASSO-system være en stor forbedring. Altså, gæsterne får selv mulighed for at vælge den kommunikationsform, de har mest lyst til.

## Konklusion

Denne opgave har undersøgt samarbejdet mellem afdelingerne på Hotel Fuglsøcentret med fokus på, hvordan teknologiske og organisatoriske mekanismer understøtter gæsternes ankomst og ophold. Gennem seks interviews og tre observationer er der blevet identificeret centrale mønstre via tematiske koder.

Med udgangspunkt i hotellets IT-system, PiCASSO, er Actor-Network Theory og infrastruktur teori blevet anvendt til at analysere forholdet mellem mennesker og teknologi. Det blev tydeligt, hvordan ikke-menneskelige aktører som systemer og dokumenter spiller en aktiv rolle i arbejdets organisering. Heraf fremgår også en hierarkisk magtstruktur, hvor adgang og beslutningskraft er ulige fordele.

Analysen inddrog også begreber som workflow from within og workflow from without til at forstå balancen mellem faste rutiner og situationsbestemt koordinering. Med støtte fra begreber som articulation, alignment, standarder og klassifikationer blev det klart, hvordan medarbejderne løbende tilpasser arbejdet i praksis, og hvordan receptionen strukturerer information. Derudover viste analysen, med inspiration fra situated actions, hvordan medarbejdere handler fleksibelt i praksis og håndterer uforudsete situationer gennem tilpasning og kommunikation.

Diskussionen reflekterede over de metodiske og teoretiske valg samt udfordringer med integration mellem systemer, bl.a. mellem hjemmeside og bookingsystem.

Samlet viser opgaven, at oplevelsen af god service og professionalisme hviler på et indlejret netværk af samarbejde, rutiner og teknologisk understøttelse. Infrastrukturens betydning er sjældent synlig for gæsterne – men den er helt afgørende for den smidige og velfungerende drift, som lever op til deres slogan: "En oplevelse rigere."

## Referenceliste

- Bowers, J., Button, G., & Sharrock, W. (1995). Workflow from within and without: Technology and cooperative work on the print industry shopfloor. *Proceedings of CSCW'95*. Kluwer Academic Publishers.
- Bowker, G. C., & Star, S. L. (1999). *Sorting things out: Classification and its consequences*. MIT Press.
- Göhler, G. (2008). “Power to” and “power over”. In S. R. Clegg & M. Haugaard (Eds.), *The SAGE handbook of power*. SAGE.
- Hotel Fuglsøcentret hjemmeside: <https://fuglsoecentret.dk/>
- Johnson, J. (1988). Mixing humans and nonhumans together: The sociology of a door-closer. *Social Problems*.
- Silvast, A., & Virtanen, M. J. (2024). Infrastructures of power: Governance by energy systems and infrastructures. In M. J. Virtanen & A. Silvast (Eds.), *Infrastructures of power: Governance by energy systems and infrastructures*.
- Star, S. L. (1999). The ethnography of infrastructure. *American Behavioral Scientist*.
- Star, S. L., & Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*.
- Strauss, A. (1993). Work and the intersecting of forms of action. In *Continual permutations of action*. Aldine de Gruyter.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.
- Timmermans, S., & Epstein, S. (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*.
- Tracy, S. J. (2024). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.