

# **FORPROJEKT OM ARKITEKTERS STRATEGI**

Et empirisk studium af  
praksis omkring projektkonkurrencer

MAJ 2005  
UDARBEJDET AF MARIANNE MUFF FØRRISDAHL I  
SAMARBEJDE MED KRISTIAN KREINER

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>1</b>	<b>Formål og problemstilling</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Metode</b> .....	<b>5</b>
2.1	De anvendte metoder .....	6
2.2	Etnografisk metode .....	6
2.2.1	Deltagerobservation .....	7
2.2.2	Det etnografiske interview .....	15
2.2.3	Analyse og tolkning af indsamlede data .....	17
<b>3</b>	<b>Opgaveløsningen</b> .....	<b>19</b>
3.1.1	Tegnestuen generelt .....	19
3.1.2	'Provinsby'-konkurrencen .....	20
3.2	Et konkurrenceprojekt bliver til .....	21
3.2.1	Hovedgrebet .....	21
3.3	Arbejdsmetoder .....	24
3.3.1	Konkurrenceprogrammet .....	24
3.3.2	Besøg på grunden .....	30
3.3.3	Skitseringsarbejde .....	31
3.3.4	Kommunikation af hovedgrebet .....	35
3.3.5	Opsummering på arbejdsmetoder .....	40
3.4	Arbejdsprocesser .....	42
3.4.1	Samarbejde .....	42
3.4.2	Kommunikation .....	43
3.4.3	Katalysatorer for kommunikationen .....	46
3.4.4	Arbejdsrytmen .....	49
3.4.5	Zoom-processer i kommunikationen .....	51
3.5	Opsummering .....	63
<b>4</b>	<b>Efter afleveringen</b> .....	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>Læring og strategier</b> .....	<b>69</b>
5.1	Strategiske valg på tegnestuen .....	69
5.2	Hvad er et vinderprojekt? .....	71
<b>6</b>	<b>Konklusioner</b> .....	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Anvendt litteratur</b> .....	<b>79</b>

# 1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Dette forprojekt har til formål at afprøve ideen bag "Competition For Primacy" projektet. CFP projektet har som sin problemstilling at forstå virksomheders og organisationers adfærd i lyset af den specielle strategiske kontekst, som en projektkonkurrence definerer. Populært sagt handler det i en projektkonkurrence ikke om at komme med et godt bud, men om at komme med det bedste. Det er nemlig vinderen, der løber med opgaven, og vinderen er pr. definition bedst, men behøver ikke være god, bare konkurrenterne er værre. Det er en af vores centrale påstande, at den meste strategilitteratur er mere præget af tanken om at være god og pålidelig i sine præstationer – og at det derfor er nødvendigt med en reformulering af centrale holdepunkter i strategiteorien.

At studere strategi (herunder konkurrence-strategi) er vanskeligt af flere grunde. Vi skal her blot konstatere, at en strategi ikke er en observerbar størrelse. Det, vi kan observere, er adfærd, mens strategi har at gøre med den mening og det rationale, som ligger neden under adfærden. Strategien er måske en disposition eller en hensigt, som forudsætter en bestemt type situation. Hvis denne situation ikke optræder, vil den forventede adfærd ikke foregå. Hvis det er uklart, hvad der bestemmer konsekvenserne (at de ikke er under virksomhedens kontrol) kan strategiens kvaliteter ikke nemt afstemmes med de faktiske konsekvenser. En god strategi kan sagtens i det konkrete tilfælde have dårlige resultater og omvendt!

Vi har i forprojektet valgt at afprøve ideerne på en række arkitektvirksomheder. Overordnet set kan projektkonkurrencer i arkitektvirksomheder fordeles over en distribution, hvor nogen vindes og mange tabes. For at vinde nogle, må udfaldene imidlertid variere meget, for at også det geniale (vindende) projektforslag udvikles i organisationen. En middelpræstation, eller måske endda en præstation over middel, er derfor ikke målet for arkitektvirksomheder, og dette vanskeliggør strategisk tænkning.

At vælge arkitektvirksomheder som undersøgelsens udgangspunkt indebærer, at vi introducerer endnu en usikkerhedsfaktor. Det er nemlig ikke sådan, at en projektkonkurrence er velbeskrevet for arkitekten – tværtimod opbygges bygherrens og dommerkomiteens forestillinger om bygværket undervejs og som resultat af de

indkomne forslag. Denne form for usikkerhed er radikal – den fører til et element af tilfældighed.

Vi har dybest set at gøre med en strategiproblematik, hvor det ikke bare handler om competition for primacy (at man er dybt afhængig af ikke bare sin egen præstation, men også af de andres præstationer); vi har også at gøre med kriterier for kvalitet, som bestemmes retrospektivt – i hvert fald til en vis grad. At udpege en rationel strategi i en sådan situation lader sig ikke gøre, det siger sig selv. Men kan man overhovedet tænke strategisk – det er en af de ting, vi skal undersøge og formulere betingelserne for i dette forprojekt.

## 2 METODE

Forprojektets hovedsigte er at frembringe og efterfølgende analysere data, der belyser arkitektvirksomheders strategi for at vinde projektkonkurrencer. Dette er, som nævnt i introduktionen, et spørgsmål om at forstå adfærd, dvs. at observere og fortolke adfærd omkring projektkonkurrencer i arkitektvirksomheder. I dette forprojekt har vi valgt at studere denne adfærd med to forskellige tilgange.

Først har vi valgt at studere processen omkring udarbejdelse af et projektforslag i en arkitektvirksomhed. Studiet er foretaget på Tegnestue XX, hvor jeg i fire uger har fulgt et konkurrenceteam i deres arbejde med et konkret konkurrenceprojekt fra start til slut. Her har vi fokuseret udelukkende på interne processer, herunder bl.a. hvordan arkitekterne i et konkurrenceteam træffer beslutninger om, hvordan et projektforslag skal se ud. Man kan forstå processen som en konkretisering, hvor udgangspunktet er et konkurrenceprogram, og resultatet er et færdigt projektforslag, der afleveres til bedømmelse. Studiet 'black-boxer' så at sige hermed de interne processer i forhold til fx bygherren og dommerkomitéen, forstået på den måde, at studiet ikke direkte tager stilling til bygherrens udarbejdelse af konkurrenceprogrammet, eller til dommerkomitéens betænkning. Studiet indbefatter dermed ikke, hvorvidt det afleverede projektforslag er et vinderprojekt, eller ej, men fokuserer snarere på konkurrenceteamets forestillinger om, hvad der er et vinderforslag, og hvad der ikke er et vinderforslag. Formålet med at anvende denne tilgang er samlet set at forstå en arbejdsproces, - at undersøge og observere, hvad arkitekterne faktisk gør, når de deltager i en projektkonkurrence, og dermed hvordan arbejds- og sociale processer udfolder sig i et konkurrence-team.

Den anden tilgang, som er anvendt i dette forprojekt, er et studie af en allerede afholdt projektkonkurrence. Projektkonkurrencen fandt sted i forbindelse med organiseringen af 'Virksomhed A's' byggeri på 'Grund B'. Til projektkonkurrencen blev otte arkitektfirmaer prækvalificeret, og dommerkomitéen udvalgte ét projektforslag, som vandt konkurrencen. I dette studie har vi fokuseret på, hvordan tre af de medvirkende arkitektvirksomheder forholder sig til, og lærer af, at de har hhv. vundet eller tabt en projektkonkurrence. Med andre ord 'black-boxer' vi her selve udarbejdelsen

af projektforslaget, og fokuserer fx på arkitekternes opfattelse af dommerkomitéens betænkning, og af de andre projektforslag i forhold til deres eget. Formålet med denne tilgang er at diskutere og problematisere, hvordan arkitekterne fx forholder sig til, at det i sidste ende altid er dommerkomitéens tolkning og vurdering af de indkomne forslag, der bliver bestemmende for, hvad der er god kvalitet, og dermed et vinderprojekt.

## 2.1 DE ANVENDTE METODER

Den overordnede metodiske tilgang til projektet bliver således at observere og dokumentere arkitektvirksomheders *praksis* omkring projektkonkurrencer, og gennem en tolkning af denne praksis vil jeg forsøge at udlede de strategiske implikationer. I de følgende afsnit af metoden vil jeg beskrive, hvilken metodisk tilgang der er anvendt i de to studier af praksis. Overordnet set er der anvendt etnografisk metode, i form af hhv. deltagerobservation og interviews, disse metoder vil blive forklaret og begrundet. Men metoden vil også indeholde overvejelser, jeg har gjort mig hhv. før og efter indsamlingen af data, dvs. overvejelser omkring hvilke metodiske tilgange jeg havde forestillet mig, jeg kunne bruge – sat i forhold til hvad der i praksis var den bedste metode 'on the spot'. Jeg har dermed forsøgt at lade metoden være et udtryk for en erkendelsesproces, af hensyn til senere studier indenfor samme tema.

## 2.2 ETNOGRAFISK METODE

Den etnografiske metode har gennem tiden været brugt til at undersøge mange forskellige kulturer, og etnografisk metode dækker i dag over mange forskellige kvalitative tilgange til forskning, såsom deltagerobservation, laboratorieforsøg/eksperimenter, interviews, samtaler, fokusgrupper m.fl. (Spradley, 1979; Schwartzman; Kristiansen og Krogstrup, 1999; Gans, 1999; Hollander, 2004, Goffman, 1989). Af samme grund er begrebet etnografisk metode også blevet kritiseret for at være et alt for bredtfaavnende paraply-begreb, med fare for at begrebet bliver udvandet og mister sit "oprindelige" fokus på deltagerobservationens formål, nemlig at forstå og analysere menneskers adfærd i forskellige grupperinger, og forstå hvordan og hvorfor institutioner og kulturer fungerer (Gans, 1999). Andre mener dog, at deltagerobservation ikke bør være den eneste anvendte metode i et etnografisk studie, men kan og bør suppleres med nogle af de andre etnogra-

fiske metoder (Goffman, 1989; Kristiansen og Krogstrup, 1999; Spradley, 1979).

Når man som forsker anvender etnografisk metode, betyder det, at man søger at beskrive og forstå en kultur på dens egne præmisser, - ikke ud fra forskerens præmisser; *"...the goal of ethnography is to describe a culture in its own terms"* (Spradley, 1979, p.59). For at forstå en given problemstilling må man forstå den praksis, som problemstillingen udgår fra. Og denne forståelse for praksis opstår ikke blot ved at observere en praksis, men kræver at forskeren har en *"analytic mentality"* (Button, 2000, p. 322), dvs. forskeren skal ikke bare observere adfærd, artefakter og omgivelser, men netop fortolke betydningen af hhv. adfærd, artefakter og omgivelser (Button, 2000; Spradley, 1979). At bedrive etnografisk forskning stiller altså ganske specielle krav til den anvendte metode;

*'Rather than studying people, ethnography means learning from people' (Spradley, 1979, p. 3, original emphasis)*

*'Det vi burde være ude efter er andre folks erfaringer, ikke vores egne erfaringer af andre folk' (Friedman, 1995, p. 185)*

Hvordan disse etnografiske krav til studiet af andre kulturer er forsøgt efterlevet i praksis vil jeg komme nærmere ind på i diskussionen af de anvendte metoder i dette projekt; deltagerobservation og det etnografiske interview. Disse vil blive gennemgået mere udførligt i de følgende afsnit.

### 2.2.1 DELTAGEROBSERVATION

Den første af de anvendte etnografiske metoder er deltagerobservation. Formålet med denne metode er at komme tæt på mennesker, mens de udfører deres arbejde, og derigennem at få en dybere forståelse af sociale strukturer og arbejdsprocesser, end andre metoder tillader. Deltagerobservation beskrives af fx Gans (1999) som den eneste metode, hvor forskeren får adgang til at iagttage menneskers adfærd, sammenlignet med fx interviewet, som "kun" giver adgang til menneskers udsagn om deres adfærd.

Forståelsen af, hvordan man udfører deltagerobservation kan imidlertid ikke generaliseres. Gold (gengivet i Kristiansen og Krogstrup,

1999, p.101) har forsøgt at definere fire forskellige feltroller, som alle bliver betragtet som deltagerobservation;

- *den totale deltager* (forskerens formål og identitet er skjult for feltet)
- *deltageren som observatør* (forskerens identitet er kendt, men han/hun knytter stadig tætte relationer til feltet)
- *observatøren som deltager* (forskeren er relativt distanceret til feltet, kontakten til aktørerne er kortvarig og formel)
- *den totale observatør* (ingen social interaktion mellem forsker og aktører)

De fire former for deltagerobservation spiller alle på forskellige sammensætninger, eller vægtninger, af hhv. deltagelsen og observationen. I forholdet mellem deltagelsen og observationen kan man sige, at det er vigtigt for forskningens videnskabelighed, at forskeren ikke knytter *for* venskabelig kontakt til specielle informanter, fordi deltagelsen i så fald kan påvirke de indsamlede data. På den anden side er det også vigtigt, at kontakten til feltet ikke bliver for overfladisk. Hvis der lægges for megen vægt på observationen, som fx i 'den totale observatør', kan man risikere at fejlfortolke sine informanter, fordi man ikke opnår et godt nok kendskab til den sociale struktur, man ønsker at studere.

Hos Kristiansen og Krogstrup (1999) skinner det dog tydeligt igennem, at de to første former for deltagerobservation, hvor der lægges vægt på deltagelsen, betragtes som de 'mest etnografiske', hvorimod de to sidste former, som lægger vægt på observationen, ikke umiddelbart anbefales. Der lægges altså vægt på deltagelsen, og hvis man ikke kan være deltager i sine feltstudier, betragtes forskningen umiddelbart som mindre gyldig. Ifølge Baarts (2004) er 'sådanne' bøger om deltagerobservation imidlertid ikke til stor hjælp, fordi den valgte metode altid må bestemmes i samspillet mellem den enkelte forsker og det pågældende felt (Baarts, 2004).<sup>1</sup> Dette har vist sig at være en rigtig betragtning set i forhold til studiet af et konkurrenceprojekt på Tegnestue XX.

---

<sup>1</sup> Baarts har også foreslået, at udtrykket 'deltagerobservation' skulle rumme et problem i sin dobbelthed, fordi det antyder, at forskeren bevæger sig imellem de to positioner deltagelse og observation, og således ikke kan både deltage og observere samtidig. Det er også rigtig, at ordet 'deltagelse' antyder, at man er med til at udrette noget, fx et stykke arbejde, mens ordet 'observation' antyder et distanceret forhold til praksis. Men den samme forskel kan også genfindes i forskellen mellem deltageren som observatør, og observatøren som deltager, hvor først-  
(fodnote fortsat)



Jeg startede feltarbejdet med en forventning om at kunne deltage i eller bidrage til arkitekternes arbejde i en eller anden form, og har også udtrykt det som et ønske overfor konkurrenceteamet, hvis det var muligt. På trods af både deres og mine formodninger om, at det godt kunne lade sig gøre, blev det dog ikke sådan i praksis. I praksis vil jeg karakterisere min tilstedeværelse på tegnestuen som en 'besøgende forsker'. Min tilstedeværelse har været accepteret, i og med at min adgang til observationen har været legitimeret igennem ledelsens accept, og igennem mødet med en fra konkurrenceteamet forud for observationen. Når man som forsker træder ind i det felt, som er centrum for studierne, bliver man ikke automatisk en del af dette felt, netop fordi rollen som forsker er kendt for alle. Etableringen af den troværdighed og tillid, der gør deltagelsen legitim, har således været min egen opgave i interaktionen med feltet. Og det er min opfattelse, at jeg ikke er blevet set som en trussel eller som værende til gene for arbejdet, men at arkitekterne blot har synes det var spændende, hvis jeg kunne få noget ud af at se dem arbejde – plus måske en smule undren over, at jeg fandt det spændende. Desuden har jeg selv forsøgt at beskrive min tilstedeværelse som at det ikke er mig, der er den vidende, og som efterfølgende skal fortælle dem, hvordan de skulle have gjort – men at det netop er dem, der er de professionelle, som jeg gerne vil lære noget af.

Det har været muligt at tage noter undervejs i forløbet, hvilket er en klar fordel i forhold til at kunne huske, hvad der rent faktisk er foregået, og hvilket indhold diskussionerne har haft. Når der har været afholdt både planlagte og ad-hoc møder i konkurrenceteamet, har jeg fulgt med til mødet med min notesblok og min blyant, og har siddet på sidelinjen og taget notater. Jeg har således ikke deltaget i diskussionen på noget tidspunkt. Ifølge Hammersley & Atkinson (1995) kan det være vanskeligt at tage noter i et etnografisk studie, fordi de personer man observerer, vil blive påvirket af at deres adfærd bliver noteret. Det er mit bud, at arkitekter på et konkurrenceprojekt ikke har 'tid' til at lade sig forstyrre af en observatør. De er utrolig koncentrerede når de afholder møder, og diskussionen er intens og løsningsfokuseret. Igen, her har det nok også spillet en rolle, at jeg som observatør ikke er blevet betragtet

---

nævnte lægger vægt på deltagelsen, der rummer subjektivitet og engagement, og sidstnævnte fremhæver observationen, der rummer objektivitet og lærivelse.

som en trussel mod deres arbejde, idet jeg ikke har kunnet hverken stjæle deres ideer, eller på anden måde drage nytte af deres ekspertise i andre sammenhænge, hvor det kunne bruges imod dem.

Efter møderne er jeg typisk gået tilbage til min 'arbejdsplads', på lige fod med de andre i projektgruppen. (Jeg har haft et skrivebord til min disposition) Her har jeg renskrevet mine noter på computer, hvilket har betydet, at jeg, med mødet friskt i erindringen, har kunnet skrive ret udførlige notater, både af hvad enkeltpersoner har sagt og gjort, og af hvad jeg selv har gjort mig af overvejelser i den enkelte situation. På denne måde har arkitekternes arbejdsrytme gjort det muligt og naturligt for mig at tage udførlige feltnoter.

Jeg har så vidt muligt forsøgt at gengive ordret, hvad enkeltpersoner har sagt, men det har naturligvis ikke været muligt at referere alt ordret fra et møde, hvor der bliver talt hurtigt og ivrigt. I nogle tilfælde har jeg derfor i stedet for noteret, hvad der er blevet talt om, og hvilken holdning til diskussionen de enkelte personer har haft. Ulempen ved denne tilgang er, at min tolkning nemmere skinner igennem, ligesom jeg når jeg har noteret personers udsagn, sandsynligvis ubevidst har valgt at gengive de udsagn, der var nemmest at huske, og mest markante. Hermed er personer, som måske ikke har markeret sig så meget, eller mindre men stadig vigtige debatter, ikke blevet noteret.

Det kunne have været en løsning at tape eller videofilme møderne, og jeg har da også optaget et enkelt møde på diktafon. Ulempen er, at det er tidskrævende at renskrive, og desuden har jeg også fornemmet, at en diktafon er blevet opfattet som værende lidt mere 'farlig' end papir og blyant. Derfor vil jeg vurdere, at det også vil kræve en særlig accept og forberedelse at videofilme sådanne møder, uden at det ville opfattes som forstyrrende for de medvirkende. Bruger man diktafon, skal man desuden være opmærksom på, at diktafonen ikke opfatter stemninger og omgivelser, men udelukkende det sagte ord. Derfor kan notater alligevel være nødvendige. I de tilfælde hvor jeg har interviewet en fra teamet, har jeg brugt diktafon. Her har baggrundsstøjen været den største ulempe, men det har ikke været hensigtsmæssigt at bede de in-

tervuede om at træde ud af deres arbejdssituation og ind i et mødelokale.

Det blev dog hurtigt klart for mig, at observationen af møderne ikke blot indebar at lytte til diskussionen – men at opgaveløsningen indebar en ret kompleks forståelse af arbejdsprocessen. Derfor har jeg under møderne forsøgt at 'skifte briller' ind imellem, for at 'tvinge' mig selv til at få øje på nye ting. Her kan nævnes;

**Udsagn;** I nogle tilfælde har jeg koncentreret mig om det sagte, dvs. selve diskussionens indhold.

**Sprog;** Andre gange har jeg fokuseret på brugen af sproget, fx den udbredte brug af metaforer, billeder, zoom-processer m.v. i samtalen.

**Adfærd;** de enkelte personers bevægelser har også ind imellem været genstand for min observation, dvs. den fysiske placering under mødet.

**Interaktion;** dvs. samarbejdet i konkurrenceteamet

**'Temperaturen';** både humør og stemning har varieret undervejs, her har jeg prøvet at notere fra dag til dag, hvordan 'temperaturen' har været.

**Omgivelser;** ind imellem har jeg abstraheret fra det sagte, og udelukkende fokuseret på de omgivelser, som personerne har bevæget sig i. Det være sig både det fysiske miljø, men også hvordan andre mennesker har bevæget sig omkring teamet.

Hvis vi kort vender tilbage til Gold's fire kategorier for deltagerobservation er der således ingen tvivl om, at mit fokus har været på observationen, og at jeg ligger tættest på 'observatøren som deltager'. Selvom jeg ikke har kunnet deltage i selve arbejdet, har jeg alligevel været en del af konkurrenceteamets hverdag i netop denne konkurrence, i og med at jeg har været til stede, og har haft rig mulighed for at stille spørgsmål til arkitekternes arbejde, både formelt (fx interviews optaget på diktafon) og uformelt (diverse samtaler fx under frokosten).<sup>2</sup> De kritikpunkter, der kan rejses i forbindelse med denne observationsmetode, (fx den korte varig-

---

<sup>2</sup> Det er klart, at både den forholdsvis korte observationsperiode (1 måned), samt den anvendte metode (observation) har konsekvenser for, hvor meget jeg har kunnet lære fra projektkonkurrence-kulturen, og hvor stor forståelse jeg kan have fået af arkitekternes erfaringer.

hed, risiko for fejlfortolkning pga. den overfladiske tilknytning), er således forsøgt opvejet ved at 'krydstjekke' observationen vha. interviews.

Men, den naturlige afstand, som jeg som forsker i udgangspunktet har til feltet, er dog også nyttig for at kunne begribe arkitekternes verden, – det er vanskeligst at udføre feltstudier i en kultur, som man selv er en del af, fordi man mister evnen til at undre sig. Ikke at have nogen særlig forhåndskendskab til det valgte felt, som det er tilfældet i denne undersøgelse, er således også af væsentlig betydning for den etnografiske forsker, idet

*'...this unfamiliarity keeps them from taking things for granted. It makes them sensitive to things that have become so commonplace to informants that they ignore them' (Spradley 1979, p. 50)*

Forundringen er altså grundlæggende for forskerens vidensopbygning – '*forundringen repræsenterer ... et tab af selvfølgelighed*' (Baarts 2004, p. 51). Forskeren eller observatøren begriber ikke det sete, fordi det ikke er en del af dennes erfaringsverden – hvormed undren og spørgsmål bliver vejen frem.

Det er klart, at meningen og betydningen ikke altid ekspliciteres i en interviewsituation, som svar på forskerens undrende spørgsmål. Meget viden ligger implicit, og kommunikeres kun indirekte gennem ord og handlinger. Ifølge Spradley har enhver social gruppe brug for, og bruger hele tiden, dette komplekse system af meninger til at organisere deres handlinger, til at forstå hinanden og dem selv, og til at udlede mening af det, de gør (Spradley, 1979, p.5). Praksis omkring projektkonkurrencer kan dermed heller ikke blot begribes igennem det sete og hørte, fordi at lære, forstå og fortolke praksis involverer meget, som ikke er eksplicit, eller umiddelbart forklarlig. Men igennem forskellige sociale og fysiske omstændigheder, gennem historier og sociale relationer, som man kun får adgang til igennem deltagelse i fællesskabet, er det muligt at opnå en dybere forståelse for de sociale strukturer, som studeres. (Brown & Duguid, 1991)

#### DEFINITION AF PROJEKTETS FELT

En væsentlig årsag til som forsker at definere sit felt, forud for indsamlingen af det empiriske materiale, er, at forskeren nødvendigvis må fokusere sit øje, for overhovedet at se noget, der har re-

levans for den valgte problemstilling. Samtidig er det naturligvis ikke muligt at medtage alt, der kunne være relevant. Men en afgrænsning af feltet i forhold til projektets problemstilling, er et grundlag for at indsamle videnskabelig viden (Kristiansen og Krogstrup, 1999). Men hvordan definerer man, hvad der er relevant at observere, når man går 'på feltarbejde'? Her vil jeg kort diskutere, hvordan jeg definerer det felt, jeg har valgt at studere nærmere i deltagerobservationen.

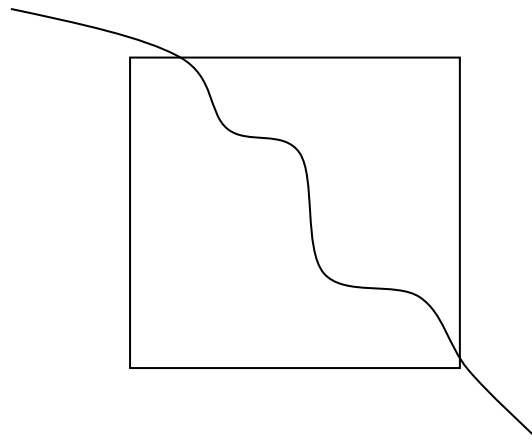
Når man taler om et felt, kan man både tale om et geografisk sted (felten), og om et analytisk og praktisk omdrejningspunkt for forskningen (Baarts, 2004). I dette tilfælde giver det dog ikke megen mening at tale om et felt, som er afgrænset geografisk, fordi undersøgelsen er centreret omkring at forstå arkitektvirksomheders *praksis* omkring projektkonkurrencer. Baarts skriver, at; "[e]t socialt felt består af relationer" (Baarts, 2004, p.40). Forståelsen af feltet som værende både socialt og relationelt er vigtigt i studiet af en projektkonkurrence. På den ene side er det vigtigt, fordi arbejdet udføres i et konkurrenceteam, og dermed bliver produktet (dvs. projektforslaget) et udtryk for en opnået enighed i dette fællesskab. På den anden side er selv samme arbejdsfællesskab præget af mobilitet og foranderlighed, fordi det har en midlertidig karakter. Det enkelte medlem af konkurrenceteamet har relationer, der rækker ud over det igangværende arbejdsfællesskab, - både relationer internt i virksomheden til andre medarbejdere, og eksternt til andre arkitektvirksomheder eller spillere i industrien. Den virkelighed, vi søger at begribe, kan dermed ikke afgrænses til et geografisk felt, fordi den findes i netværk og relationer mellem mennesker.

Til at konkretisere og afgrænse feltet yderligere kan Bourdieu være en hjælp;

*'Et felt er et rum, i hvilket man kan konstatere effekten af et felt, forstået på den måde, at det, der sker med en genstand, når den passerer gennem feltet, ikke kan forklares udelukkende under henvisning til genstandens egne egenskaber. Grænserne for et felt ligger dér, hvor feltets effekt ophører' (Bourdieu 1996a: 88, i Baarts p. 41).*

*'[et felt kan] defineres som et netværk eller en konfiguration af objektive relationer mellem forskellige positioner' (Bourdieu, 1996a, p. 84).*

Ifølge Bourdieu kan et felt altså forstås som en abstrakt størrelse, hvis grænser udelukkende defineres af genstandens bevægelse igennem feltet. At feltet er et netværk af objektive relationer kan synes som en modsigelse, fordi et netværk normalt forbindes med subjektive relationer. Men det understreger feltets flygtighed; feltet eksisterer kun i kraft af, og imens at genstanden passerer igennem det. De forskellige positioner i feltet bliver kun til et netværk i kraft af genstandens bevægelse, og der er ingen (i forhold



til feltet relevant) relation mellem disse positioner uden igennem genstanden.

Det forhold imellem felt og genstand, som Bourdieu foreslår eksisterer, er forsøgt skitseret ovenfor. Som det er angivet i modellen, kan genstanden forstås som en bevægelse eller proces, som passer igennem feltet. I forhold til vores undersøgelse kan genstanden defineres som opgaveløsningen, dvs. som det konkurrenceprojekt en gruppe af arkitekter er fælles om at udarbejde. Opgaveløsningen er i modellen tegnet med en 'fortid' og en 'fremtid' (det af strengen, der ligger udenfor kassen), som i observationen kun indirekte betragtes som en del af feltet. Det skyldes, at forud for konkurrenceprojektets formelle start er der blevet fastlagt nogle rammer for projektet, - der er fx blevet nedsat et konkurrence-team, og der er sat en tidsramme over projektet. Ligeledes har projektet en 'fremtid' efter dets afslutning, hvor det bedømmes af en dommerkomité, på lige fod med de andre indleverede forslag i den pågældende konkurrence. Her har vi altså valgt at afgrænse feltet til det netværk af positioner, som vi gennem deltagerobser-

vation fra selve projektets formelle begyndelse til dets formelle afslutning, kan iagttage har en effekt på projektets opgaveløsning.

Dermed bliver det et afgørende formål med deltagerobservationen at iagttage forandringer i genstandens bevægelse, dvs. i opgaveløsningen. Her kommer den førnævnte undren i spil, - det bliver vores opgave at undres over, hvorfor genstanden 'bøjer af' og ændrer retning, og derefter at lede efter årsagen, nemlig den eller de positioner, der havde den effekt på opgaveløsningen. Derigennem tager feltet løbende form, som opgaveløsningen skrider frem, og det endelige felt kan først defineres, når konkurrenceprojektet er indleveret til bedømmelse.

Afslutningsvis er det værd at understrege, at hverken 'felt' eller 'genstand' bør forstås så konkret og firkantet, som modellen (eller Bourdieu) angiver. At feltet skal forstås abstrakt og relationelt er en naturlig følge af, at det konstitueres igennem dets relation til genstanden. Men hvordan skal så genstanden forstås? Vi har fremhævet, at genstanden, forstået som opgaveløsningen, fremkommer som en bevægelse eller proces, der bliver til et endeligt projektforslag over tid. Men når genstanden/opgaveløsningen 'bøjer af', hvordan kan det så iagttages? Og hvordan kommer en opgaveløsning i det hele taget til udtryk? Nøgternt set begynder opgaveløsningen med en eller flere ideer, og slutter med et projektforslag, som sandsynligvis er udførligt beskrevet både i skrift, billede og model. Det starter altså meget abstrakt og slutter meget konkretiseret. Men at tro, at opgaveløsningen kan iagttages igennem konkretiseringen, er nok ikke en sandfærdig beskrivelse. Det er sandsynligt, at tekst, billede og model af projektforslaget bliver til i den absolut sidste fase af projektet. Og dermed bliver det sandsynligt, at det, der kan iagttages undervejs i projektet, snarere er en ukonkret trial-and-error proces, hvor ideer diskuteres og afprøves igennem social interaktion i konkurrence teamet. Dermed bliver det at iagttage opgaveløsningen at iagttage *adfærd*, snarere end at iagttage en konkret genstand tage form over tid.

### 2.2.2 DET ETNOGRAFISKE INTERVIEW

Foruden deltagerobservationen på Tegnestue XX, har vi også udført et studie af en allerede afholdt projektkonkurrence, for især at belyse den del af en projektkonkurrence, som ligger efter tegnestuernes indlevering af projektforslagene, nemlig dommerkomité-

ens bedømmelse af de indkomne forslag. Til dette studie har vi valgt at anvende det etnografiske interview som metode. At udføre et etnografisk interview stiller specielle krav til interviewsituationen. Ifølge Spradley (1979) bærer det etnografiske interview præg af en venskabelig samtale, hvor det dog er klart for begge (alle) parter, at samtalen har et eksplicit formål, nemlig at forskeren lærer noget om informantens praksis. Desuden bør den etnografiske tilgang præge indholdet af samtalen, sådan at både forskerens spørgsmål, kommentarer og forklaringer får informanten til tillidsfuldt at berette om sin praksis;

*'The important distinction to be made is between standardized and reflexive interviewing. Ethnographers do not usually decide beforehand the exact questions they want to ask, and do not ask each interviewee exactly the same questions, though they will usually enter the interviews with a list of issues to be covered' (Hammersley and Atkinson, 1995, p. 152)*

Et etnografisk interview er altså ustruktureret, forstået på den måde, at forskeren ikke på forhånd ved præcist, hvad der skal spørges om, men mere lader sig præge af situationen, og ser hvor samtalen bærer hen. Fx er det væsentligt, at informantens svar ikke blot accepteres som umiddelbart sande, men at svarets indhold udfordres og udforskes med uddybende spørgsmål – løbende refleksion bliver nøglen til det etnografiske interview.

De interviews, der er foretaget under deltagerobservationen, kan også karakteriseres som etnografiske interviews. Den største forskel til dem er, at de har været mere spontane og uformelle i deres karakter, hvorimod de etnografiske interviews, der behandles i dette afsnit, har været planlagte og mere formelle. Deltagerobservationen har også fungeret som 'baggrund' for de efterfølgende etnografiske interviews, idet den har givet en grundlæggende forståelse for, hvordan projektkonkurrencer forløber på en tegnestue.

Der er i første omgang afholdt tre interviews af ca. en halv dags varighed med den projektansvarlige og en nøgleperson fra hver af de tre konkurrenceteams/virksomheder. Formålet med disse interviews har været at rekonstruere forholdene omkring den konkrete projektkonkurrence, som blev afholdt på 'Virksomhed A' i 2004. Efterfølgende har der været afholdt et mini-seminar med hhv. lederen og de projektansvarlige fra de tre tegnestuer. Dette seminar havde karakter af både interview og samtale, idet formålet var at



sætte nogle af de centrale hypoteser til diskussion, som er opstået igennem hhv. deltagerobservationen, og de tre interviews med de forskellige konkurrenceteams. Ved således at give mulighed for diskussion mellem arkitekterne fra de tre tegnestuer, har de kunnet sammenligne hinandens erfaringer og oplevelser i forbindelse med projektkonkurrencer. Denne sammenligning har i praksis givet dem mulighed for at forstå hinanden (og dem selv), og for at udlede en mening i det, som de gør på tegnestuerne. Ved at bede deltagerne italesætte disse forskellige, og måske også implicitte forståelser, har de gennem en forhandlingsproces produceret data, som har været konstruktive for vores forståelse af, hvad strategi udgør i arkitektvirksomheder.

Når man i et interview beder personer om at beskrive og forklare en projektkonkurrence, som er afholdt og afsluttet, er det sandsynligt, at besvarelsene kan være forskellige fra de svar, man kunne have fået, mens projektkonkurrencen stadig var i gang. Der kan således være omstændigheder eller overvejelser man gjorde sig under projektet, som man efterfølgende enten nedtoner eller fremhæver – især fordi konkurrencens udfald nu er kendt. Man kan selvfølgelig sige, at i en interviewsituation vil det altid være et metodisk problem, at det "kun" er efterrationaliseringer omkring en given praksis, forskeren kan få adgang til. Dels ændrer man opfattelsen af virkeligheden over tid (March, 1988), og det kan være vanskeligt for respondenterne i en interviewsituation at oversætte og ekspliciterer (sprogliggøre) arbejdssituationer, som ofte er rutineprægede og ubevidste. Desuden er den virkelighed, man som forsker får adgang til igennem deltagerobservation, kun én blandt mange virkeligheder, fordi den er farvet af de personer, som fortæller historien, og udfører praksis. Netop derfor har det været frugtbart at kunne koble de etnografiske interviews med deltagerobservationen, da dataene fra de to forskellige metoder har kunnet belyse hinanden, og dermed styrke validiteten.

### 2.2.3 ANALYSE OG TOLKNING AF INDSAMLEDE DATA

Til slut skal det understreges, at den læring og erfaring, som vi har opnået igennem hhv. deltagerobservation og interviews ikke betragtes som resultatet af vores undersøgelse, men snarere som data, der efterfølgende er blevet bearbejdet i en analytisk proces. Gennem analysen af disse data i forhold til projektets problemstilling kan vi derimod konkludere på vores undersøgelse. Denne efterbehandling af de indsamlede data er også en væsentlig del af

den etnografiske tilgang til undersøgelsen, fordi det er her, man danner sig et overblik over modsætninger og ligheder i datamaterialet. Den analytiske proces er, som tidligere nævnt, naturligvis ikke afgrænset til efterbearbejdningen, - analyse og tolkning har været en central del af selve dataindsamlingen. Bearbejdningen af data kan være en langvarig og besværlig proces, især hvad angår data fra deltagerobservation, fordi disse ofte fremstår som ukomplette og tilfældige. I vores tilfælde er denne proces dog blevet lettet betydelig af det faktum, at iagttagelserne er blevet renskrevet under selve deltagerobservationen.

### 3 OPGAVELØSNINGEN

Som beskrevet i introduktionen er formålet med forprojektet ikke at udlede en rationel strategi som arkitektvirksomheder kan og bør anvende i konkurrenceprojekter, men snarere at studere praksis omkring projektkonkurrencer, og herudfra gøre nogle overvejelser omkring, hvordan det er muligt at tænke strategisk i arkitektvirksomheder. I dette kapitel vil jeg derfor forsøge, gennem beskrivelse og tolkning af praksis, at afdække hvordan et konkurrenceteam helt konkret arbejder med et konkurrenceprojekt. Beskrivelsen vil inddrage både aspekter fra observationen og fra de afholdte interviews med andre tegnestuer, men først vil jeg kort beskrive setup'et for den observerede projektkonkurrence på Tegnestue XX.

#### 3.1.1 TEGNESTUEN GENERELT

På tegnestuen sidder alle medarbejdere i ét plan, i et åbent kontormiljø. Tegnestuen er organiseret i forhold til projekter, hvilket betyder at man ikke har faste arbejdspladser, men rykker rundt alt efter hvilket projekt man arbejder på. Man arbejder i store træk med tre forskellige typer af opgaver. Bestillingsopgaver, projektkonkurrencer og projektering. Projektkonkurrencerne har heriblandt en særlig karakter, fordi konkurrenceteamet skal yde sit bedste indenfor den afsatte tid, opnå enighed, og kunne aflevere noget, som alle kan stå inde for. Man forsøger at placere de teams, der arbejder på konkurrenceprojekter, bredt over tegnestuen, frem for at samle dem i fx en ende af rummet. Dette sker for at alle kan mærke det liv og den intensitet, der opstår i arbejdet med konkurrencer.

Konkurrencerne opfattes som livsnerven, det centrale, på tegnestuen. Det er på en særlig måde herigennem man prøver nye ting af, bliver udfordret, uddannet, udviklet som arkitekt. Ikke dermed være sagt, at man ikke udfordres eller udvikles igennem bestillingsopgaver eller projektering af vundne konkurrencer, her kan opgaverne til tider sandsynligvis være ligeså intense som på konkurrencer. Men det centrale i projektkonkurrencer er, at man skal vinde over andre tegnestuer, som også formodes at yde deres bedste, og dette kræver, at man hver gang udvikler/finder den vindende ide, hovedgrebet, som er det ypperste man kan præstere indenfor den givne periode.

### 3.1.2 'PROVINSBY'-KONKURRENCEN

Projektkonkurrencen, som jeg har fulgt, har været en byplanskonkurrence for udvikling af et centralt område i 'Provinsby', som specificeret i et forholdsvist omfattende konkurrenceprogram. Konkurrenceområdet har været ganske stort, 30 ha, fordelt på 11 delområder med hvert deres fokus og formål. Området gennemløbes af 'Provinsby' Å, og der har i et vist omfang skullet tages hensyn til åens placering, samt fx den nuværende bebyggelse, trafikale forbindelser, og støjgener fra trafik og havn. Et forslag om udvikling af byens uddannelsesfaciliteter har været centralt i konkurrenceprogrammet.

Meget kort fortalt valgte man at løse opgaven ved at dele hele konkurrenceområdet op i fire kvarterer, som fik hver deres karakter. De fire områder blev kaldt hhv. 'latinerkvarteret', 'parkbebyggelsen', 'campus', og 'å-parken'. Projektforslaget blev fremhævet som værende en strategisk vision for et byområde, snarere end en bebyggelsesplan. Dermed valgte man at fremhæve forslagets ufuldstændige karakter, og dermed dommerkomitéens mulighed for indflydelse på den endelige udformning af projektet.

Projektkonkurrencen forløb som en indbudt konkurrence, hvor fire arkitektvirksomheder var forhåndsindbudte (her iblandt Tegnestue XX), og andre fire udvalgt på baggrund af en prækvalifikation. Konkurrencematerialet blev udsendt ultimo 2004, og forslaget skulle indleveres primo 2005. Tegnestue XX påbegyndte projektkonkurrencen ca. 4 uger før afleveringsfristen, hvilket også var det tidspunkt, hvor min observation begyndte. Jeg har således fulgt konkurrenceteamet i ca. 4 uger.

Projektet var i starten bemandet med to arkitekter og en projektleder, senere i forløbet er der kommet endnu en arkitekt med. Desuden har der været løbende samarbejde med to landskabsarkitekter (fra et selvstændigt firma). De tre arkitekter har arbejdet fuld tid på projektet, mens både projektlederen og de to landskabsarkitekter har haft andre arbejdsopgaver samtidigt. Arkitekternes samarbejde med hhv. projektleder og landskabsarkitekter har primært været i mødeform, dog har projektlederen også været mere naturligt til rådighed, da han har delt skrivebord/arbejdsplads med resten af teamet.

## 3.2 ET KONKURRENCEPROJEKT BLIVER TIL...

I de følgende afsnit vil jeg diskutere og analysere forskellige aspekter af et konkurrenceteams arbejde med opgaveløsningen. Generelt set har opgaveløsningen to centrale mål for konkurrenceteamet; at finde hovedgrebet og at kommunikere dette til dommerkomitéen. Disse mål nås igennem anvendelsen af forskellige arbejdsmetoder og forskellige arbejdsprocesser. Processer og metoder kan være svære at adskille, og i praksis overlapper de naturligvis hinanden. Men i de følgende afsnit vil jeg diskutere de to separat, og beskrive hvordan de hver især bidrager til opgaveløsningen, og understøtter konkurrenceteamets arbejde med hovedgrebet.

### 3.2.1 HOVEDGREBET

Men før jeg går dybere i beskrivelsen af hhv. processer og metoder vil jeg kort beskrive den mest centrale arbejdsproces, nemlig at finde hovedgrebet, eller den bærende ide. Det er selve kernen i opgaveløsningen – og ind i mellem en ganske vanskelig opgave. Formålet med at finde den bærende ide i en helhedsplan er, at der skal være et overordnet greb, som kan favne hele området, sådan at når andre arkitekter kommer ind og designer bygninger på de enkelte områder, så kan man stadig se, hvad den overordnede ide med området var. Den bærende ide må ikke kunne ødelægges af andre arkitektur-former. Hvornår hovedgrebet findes kan variere ganske meget fra projekt til projekt, og der er ingen tvivl om, at det er en lettelse for arbejdet når den er fundet, og et problem så længe den ikke er fundet.

*'Det tager længere tid i denne opgave at finde den bærende ide. På det sidste projekt var den der efter en dag, men her kan de ikke rigtig finde den, og det er frustrerende, fordi tiden går, og der er kun kort tid tilbage' (Noter, primo 2005)*

Det var mit indtryk, at hovedgrebet blev fundet forholdsvist sent i 'Provinsby'-konkurrencen, og det virkede problematisk for teamet, især for nogle i gruppen, som på det forrige projekt havde fundet hovedgrebet meget hurtigt. Man har altså tydeligvis en forventning (baseret på tidligere erfaringer) om, at hovedgrebet skal findes indenfor en vis periode. Det gav anledning til en del frustration, fx under et møde, hvor der var ca. 14. dage til aflevering;

*'...på jagt efter det stærke. Så man på en plan kan aflæse, hvad det er...'*

*'Men det bliver for svagt, der er for mange udtryk. Vi prøver at gøre for mange ting...'*

*'...når jeg tegner, ved jeg ikke hvad det er, der skal understreges. Det mangler jeg...'*

*'Vi mangler den store historie...'* (Uddrag fra møde på Tegnestue XX primo 2005)

Ud fra disse udsagn kan et hovedgreb forstås som noget, der er meget styrende for arbejdet. Det er 'en stor historie', som skal danne baggrund for at forstå og tegne de små historier, som visuelt kan virke overbevisende, og som kan være styrende for hvad man understreger i sine tegninger. Og ideen skal være så tydelig, at den kan aflæses på en plan, dvs. den skal kunne kommunikeres igennem de forskellige materialer, der anvendes til det færdige forslag. Denne søgen efter det stærke har været karakteristisk for de første 14 dage af projektet, hvilket har givet en naturlig frustration, idet jo senere 'den store historie' findes, jo mindre tid er der til at specificere den bærende ide, og til kommunikationen af projektet.

Men spørgsmålet er også, hvornår man faktisk har fundet sit hovedgreb. En af arkitekterne udtrykte det sådan ca. halvvejs i forløbet;

*'Jeg tror, vi har den nu, men den skal bare tegnes'*

Man kan altså godt være usikker på, om man har fundet den bærende ide, men have en fornemmelse af, hvad den er. I 'Provinsby'-projektet syntes det at være tilfældet, at et hovedgreb kan være foreløbigt og udvikle sig over nogle dage. Den første dag, hvor der opstod konsensus omkring en bærende ide var 10 dage inde i projektet, hvor man talte om en 'lynlåsstruktur', hvor hovedgrebet var defineret i form af overgange over åen. Inden denne dag havde man tydeligvis ikke opnået nogen fælles forståelse af området, mens man dagen efter havde en fornemmelse af at 'have den' (jf. op.cit.). På et møde 4 dage senere opstod ideen med at inddеле hele konkurrenceområdet i fire kvarterer, med fire forskellige karaktertræk, og denne ide blev projektets endelige hovedgreb. På det tidspunkt var tre af de fire kvarterer ret klart definerede, mens karakteren af det 4. område stadig ikke var fastlagt. Dette område blev først fastlagt endeligt sent om aftenen 1 uge inden afleveringsfristen. Selv efter at have fundet hovedgrebet,

var der således dele af konkurrenceområdet, som fortsat blev diskuteret intenst, næsten helt indtil afleveringen af konkurrenceprojektet;

*'Og der kan man sige, at der synes jeg måske her, at der tabte vi meget. Altså tingene faldt ligesom mellem hænderne på os, undervejs i den proces, i forhold til, hvad vi egentlig havde defineret som bærende elementer for konkurrencen. Og det kan jo så godt være, fordi at vi i aftes, der lavede vi så nogle ændringer, som måske var en konsekvens af det, hvor man kan sige, at det er den krise - hvis man skal kalde det sådan - egentlig handlede om, det var, at der var sådan set nogle af de grundlæggende elementer, vi havde vedtaget at køre med, som faktisk ikke duede. Det handlede måske i virkeligheden om at slagte babyer og det der, fordi hvis man ligesom bliver ved med at vende tilbage til problematikken, det vil ikke løses. [...] så kunne man mistænke, i hvert fald, at det er fordi vi sidder på et lidt for svagt udgangspunkt'. (Interview med xxx)*

At have fundet et hovedgreb betyder altså ikke, at alle problemer er løst, fordi hovedgrebet bliver styrende for de ideer, der efterfølgende kan udvikles. I 'Provinsby'-projektet har det været vanskeligt at finde den ide for det sidste delområde, der passede til helheden, men pga. tiden blev man til sidst nødt til at 'lukke diskussionen' og tage en beslutning. Denne beslutning blev lidt betragtet som et 'sats', hvor man blev nødt til at gå på kompromis. Det fjerde område såede altså tvivl om rigtigheden af hovedgrebet, og hvis man havde haft mere tid, havde man sandsynligvis tilladt en større redefinering af områderne (jf. interview med xxx). Mere tid betragtes dog ikke altid som et plus – i hvert fald ikke i bagklogskabens klare lys. Andre arkitekter har givet eksempler på, at netop fordi der har været afsat meget kort tid til et projekt, har man været tvunget til at arbejde med et hovedgreb, som var mindre præcist;

*'man havde ikke tid til at synke ned i nøjagtige mål, og det var det, der gjorde at man vandt' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Hvad der bliver hovedgrebet, og hvordan de enkelte ideer udformer sig, er altså også afhængig af den tid, man har til rådighed. Men hvor meget tid der skal til, for at man kan udarbejde et hovedgreb, der kan vinde konkurrencen, er svært at udlede. I 'Provinsby'-konkurrencen havde man umiddelbart ønsket sig mere tid, hvis man havde haft mulighed herfor – eller anerkendte i hvert fald, at havde man haft mere tid, så var hovedgrebet blevet anderledes. I det andet eksempel vandt man efter sigende netop,

fordi man ikke havde mere tid til rådighed. Hvad der skal til, både inspirationsmæssigt og tidsmæssigt, for at udarbejde et tilfredsstillende (vindende) hovedgreb, kan altså ikke umiddelbart afgøres ved at studere et hovedgrebs tilblivelse, eller ved at lytte til referencer til andre hovedgrebs tilblivelse.

### 3.3 ARBEJDSMETODER

I det følgende afsnit vil jeg diskutere de forskellige arbejdsmetoder, som et konkurrenceteam anvender i opgaveløsningen. Arbejdsmetoderne forstås her som de metoder, der konkret anvendes til at finde hovedgrebet og kommunikere denne i det færdige løsningsforslag. Opgaveløsningen kan opdeles i fire overordnede arbejdsmetoder;

- Brugen af konkurrenceprogrammet
- Besøg på grunden
- Skitseringsarbejde;
- skitsere i model
- skitsere på manifold
- skitsere på computer
- Kommunikation af hovedgrebet

Disse vil blive diskuteret i de følgende afsnit.

#### 3.3.1 KONKURRENCEPROGRAMMET

Programmet er det første, konkurrenceteamet modtager, og dermed det første indtryk de får af opgavens karakter og omfang. I første omgang bruges konkurrenceprogrammet til at danne en ramme for opgaveløsningen, til at få en fornemmelse af opgavens omfang, og af de vigtigste ønsker og krav til afleveringen af projektet. Desuden bruges konkurrenceprogrammet og de dertilhørende grundkort, luftfotos, almindelige fotos, samt forskellige udviklingsplaner, typisk til at forberede et besøg på byggegrunden. I 'Provinsby'-projektet blev programmet derudover, så vidt jeg observerede, ikke brugt specielt meget i den første del af konkurrenceperioden. Til gengæld blev den taget frem igen hen imod slutningen af opgaveløsningen, hvor man var i tvivl om et bestemt områdes udformning. Desuden bruges programmet i en vis udstrækning som 'check-liste', når man nærmer sig afleveringen af projektet – har man nu husket det, man skulle.



Konkurrenceprogrammer kan variere meget i udformningen,

*'nogle er bare et bundt papirer, som sendes ud løst, og andre er meget gennemarbejdede' (Noter fra Tegnesteue XX, primo 2005)*

Desuden har et konkurrenceprogram oftest modsatrettede ønsker, som ikke kan lade sig gøre at opfylde alle sammen;

*'Her er det sådan lidt... der er mere bør end der er skal, der er mere ønsker end krav osv.'* (Interview med xxx)

*'...alting er formuleret som eventuelt, måske, hvis de har lyst' (Interview med xxx)*

Overordnet set kan man sige, at arkitekternes anvendelse af konkurrenceprogrammet er udtryk for en fortolkningsproces, der finder sted i kraft af de forskellige medlemmer af konkurrenceteamet;

*'Så kan man sådan i dialogen med projektgruppen så sige, hvad med det og det, fordi de skriver jo her sådan og sådan. Hvad tror I, vi skal lægge i det. Og så nogle kæmpe diskussioner om, hvad kan man egentlig udlede af det, de skriver' (Interview med xxx)*

Det står ret klart fra både interviews og observation, at konkurrenceprogrammet aldrig kan opfattes som konkrete krav til projektets udfoldelse, men snarere som ønsker, der kunne opfyldes på forskellig vis. I udgangspunktet er konkurrenceprogrammet altså tvetydigt, og derfor kan tolkningen af programmet altid debatteres. Men som arbejdsmetode bringes programmet i spil på forskellige måder igennem konkurrenceforløbet. Disse forskelligheder kan på den ene side samles i argumenter for, hvorfor man skal læse og følge konkurrenceprogrammet, og på den anden side samles i argumenter for, hvorfor man skal fravige programmets krav og ønsker.

Lad mig starte med argumenterne for, hvorfor man skulle forsøge at følge konkurrenceprogrammets krav til opgaveløsningen. Først og fremmest synes der at være en opfattelse af, at det er et spørgsmål om, hvordan man læser konkurrenceprogrammet;

*'Jeg synes, at det vigtigste, det er i virkeligheden at prøve og læse det så grundigt, at man finder ud af, hvad er det i virkeligheden, bygherren ønsker sig. Fordi sommetider kan der i et program måske godt stå noget, som man vitterligt finder ud af, at det er i princippet noget andet, de ønsker sig, end det, der egentlig er skrevet ned på papiret (Interview med xxx)*

Man er altså bevidst om, at bygherren er begrænset i udformningen af et program, og at bygherren dermed ikke giver udtryk for det, han ønsker. Der ligger i citatet en opfattelse af, at man ved at læse mellem linjerne, og dermed ved at tolke programmet, kan finde ud af, hvad bygherren virkelig ønsker. (Bygherren ved altså, hvad han ønsker, han kan bare ikke finde ud af at kommunikere det) Her fremhæves grundigheden altså som noget vigtigt, og det gælder generelt, at man på tegnestuerne bruger meget tid på at forstå programmet<sup>3</sup>. En arkitekt beskriver det på følgende måde, efter at have vundet en konkurrence;

*'Det var også der, at man ligesom forstod, at man faktisk havde fået fat i det rigtige. Fordi programmet ydede ligesom ikke mere modstand, kan man sige' (Interview med xxx)*

Så selvom det i udgangspunktet virker uklart, hvad bygherren skriver eller ønsker, så giver man ikke op, men bliver ved med at forsøge at forstå, hvad der faktisk menes. Og når programmet ikke giver mere modstand, dvs. når man har opfyldt alle krav og ønsker i det projekt, man har udarbejdet, så har man fundet det rigtige – en vinder!

Programmet bruges også som en slags check-liste, før man afleverer et konkurrenceprojekt<sup>4</sup>. Det opfattes som en slags sikkerhed for, at man har svaret på de ting, man er blevet bedt om, men kan også bruges som et slags sikkerhedsnet i tilfælde af at man taber konkurrencen;

*'Du skal bare være sikker på, at du ikke begår en brøler, ved at tilsidesætte det frem for noget andet [...] at du kan sige, det er*

---

<sup>3</sup> 'Der må man sige, den side i programmet har vi læst nogle gange, forfra og bagfra' (Interview med xxx)

'Men det er sådan set rigtigt nok, at vi blev ved med at vende tilbage til, hvad er det, de skriver... ' (Interview med xxx)

<sup>4</sup> 'Man går meget ind og tager programmet. Svarer vi faktisk på det som man lidt skriver. Nogle gange kan man også godt skrive noget af det, de selv siger, igen. Ligesom ...?... har de glemt, hvad de selv har skrevet. Bare sige det samme, og så synes de, det er fantastisk, fordi det var lige præcis det, de havde selv tænkt, men det stod der allerede. Der ligger lidt sådan, jeg prøver i hvert fald at bruge den selv, som en slags hakke af, har vi det med, har vi svaret' (Interview med xxx)

*bevidst, vi fravælger det [...] jeg vil ikke have, at du bagefter kommer og siger, hvorfor pokker havde vi ikke læst det, der var i virkeligheden noget her, der var enormt vigtigt, som I totalt har tilsidesat [...] Hvis nu f.eks. vi ikke vinder, så skal jeg jo kunne forklare de andre partnere, vi gjorde sådan fordi jeg har tolket, at det er det rigtige at gøre i den situation. Jeg kan jo ikke sidde og sige, det havde vi glemt, eller det havde vi ikke læst.' (Interview med xxx)*

Konkurrenceprogrammet kan altså også bruges til at argumentere for sine valg overfor kollegaerne, hvis man bliver stillet til regnskab for, hvorfor man har tabt en konkurrence. Det betyder også, at argumentet kan vendes om, nemlig at hvis man taber en konkurrence, og ikke har fulgt konkurrenceprogrammets krav, kan der naturligt drages den konklusion at man har tabt netop fordi man ikke har fulgt disse krav. Og omvendt, hvis man dog bare havde fulgt programmet, så havde man sikkert vundet.

Sidst men ikke mindst ligger der en opfattelse af, at konkurrenceprogrammet på en eller anden måde er rationelt sammensat og kan tages bogstaveligt;

*'Q: Hvor bogstaveligt tror I bygherren tager sådan et program der? Hvad er jeres billede af det? Er det sådan en absolut facitliste?*

*Det er det jo nødt til at være, i en vis grad, i konkurrencen, for ellers skrider ligeværdighedsbehandlingsprincippet, i hvert fald ned til bedømmelsen. Og det er vi nødt til at kunne stole på, ellers så sejler det [...] et eller andet sted, så er man jo nødt til at tro, at det har en jernbund, fordi ellers så bliver det sådan helt gyngende' (Interview med xxx)*

Troen på det rationelle konkurrenceprogram sammenkædes her med opfattelsen af, at alle projektforslag skal bedømmes ligeværdigt af dommerkomitéen, og denne ligeværdighed afvejes i forhold til de enkelte forslags opfylden af konkurrenceprogrammets krav. Problemet for det enkelte konkurrenceteam er altså, at hvis ikke den bedømmelse sker på baggrund af konkurrenceprogrammet, så har de ikke noget at forholde sig til i udarbejdelsen af projektforslaget – *så sejler det*. Det er sådan set en rimelig argumentation, i og med at arkitekten ikke har nogen kommunikation med bygherren, anden end den der finder sted i konkurrenceprogrammet.

Men spørgsmålet her kunne være – kan man virkelig stole på, at bygherren tager konkurrenceprogrammet bogstaveligt, også i be-

dømmelsen af projekterne? Meget tyder på, at arkitekterne alligevel ikke altid gør det – i og med at de ofte vælger at fravige konkurrenceprogrammets krav.

*'Vi valgte den lidt friere udgave, fordi jeg sagde, vi kan gøre hvad som helst her, men vi kan ikke opfylde alle kravene, i den bygning, som den er' (Interview med xxx)*

Ind imellem må konkurrenceteamet altså komme til den erkendelse, at de ikke kan opfylde de nævnte krav og ønsker. I sådanne tilfælde er man altså nødsaget til at vælge den lidt friere udgave. I andre tilfælde vælger man tydeligvis den friere fortolkning helt bevidst;

*'... i nogle konkurrencer, der kan den der frækhed godt betale sig, egentlig. Ved at gøre sådan nogle ting, så flytter man sig måske også en hel del væk fra, hvad andre egentlig vil lave. Og hvis ideen viser sig at være god, så kan det godt være, [dommerkomitéen] siger, okay, i det her tilfælde, der...' (Interview med xxx)*

I dette tilfælde er det altså et gyldigt argument for at fravige fra konkurrenceprogrammets krav, at man derved kan have en større chance for at vinde konkurrencen. Frækheden, der kan betale sig, kan både være, at man dermed afviger fra det, der er 'mainstream', dvs. fra de andre indleverede projekter. Desuden kan det måske betale sig, fordi dommerkomitéen vælger at acceptere afvigelsen, fordi forslaget er bedre end det, de havde forestillet sig. Problemet her er naturligvis at vide, hvornår det kan betale sig at afvige fra programmet? I det følgende eksempel kunne det måske have betalt sig at afvige fra programmets krav;

*'Man kan så sige, at i denne her opgave, der gik vi noget længere, end vi egentlig – jeg vil ikke sige end vi havde lyst til, fordi det havde vi selvfølgelig, men vi pressede den lidt i en retning af noget nytænkning, fordi vi havde på fornemmelsen, at det var også det... når vi læste programmet, så var det det, man egentlig ønskede sig. Et hus med stor signalværdi.' (Interview med xxx)*

Her har man virkelig forsøgt at læse mellem linjerne og tolke, hvad det var bygherren egentlig gerne ville have, og ved at gøre det har man fornemmet, at bygherren ønskede et spektakulært hus. I dette tilfælde vandt man ikke konkurrencen, men hvad kan man udlede af det? Måske at man ikke bør prøve at følge konkurrenceprogrammet, at man ikke bør læse mellem linjerne, eller at det er umuligt at finde ud af, hvad bygherren faktisk ønsker sig? I

hvert fald tyder citatet på, at selvom man er meget grundig, og forsøger at finde ud af, hvad bygherren vitterlig ønsker sig, så kan man tage fejl. I andre sammenhænge bliver der mere direkte argumenteret for, hvorfor man skal afvige fra programmet;

*'Så kan det godt være, at hvis der står de vil have 200 kvadratmeter til det her, og de beskriver, hvad det er, der skal ske på de 200 kvadratmeter, at vi så tør at give dem 150, fordi det er faktisk nok, og så eksportere til noget andet i en balance. Fordi når nogen har siddet med Excel-arket og ligesom ført tallene ud, så er det jo tilfældigt, de landede på et eller andet tal. Det ved man godt' (Interview med xxx)*

Argumentet her modsiger tydeligvis ligestrømlighedsprincippet fra før – her er man måske nærmest lidt dum, hvis man vælger at tage programmet for bogstavelig. Tolkning er altså nødvendig – man ved godt at bygherrens krav ikke er rationelle, men faktisk i en vis udstrækning tilfældige. Et andet argument, der modsiger dommerkomitéens ligestrømlige behandling af indkomne forslag lyder sådan;

*'Men jeg tror, det er sjældent vi vinder konkurrencer, uden at tviste det lidt' (Interview med xxx)*

Tilsyneladende kan det ifølge denne informant stort set altid betale sig at 'tviste' konkurrenceprogrammet. Det betyder faktisk, at man altid bør satse og vælge den friere tolkning, fordi man dermed opnår større chance for at vinde – i hvert fald vinder man sandsynligvis ikke, hvis man har fulgt konkurrenceprogrammet *for nøje* – er argumentet her.

Et mere arkitekt-fagligt argument for at overskride programmets begrænsninger lyder sådan;

*'Hvis man vil overskride nogle af reglerne i et program, man skal gøre det alligevel, bare fordi hvis man vinder, så skal man altid bare... man vil altid gerne bygge de projekter, eller lave den bygning, man synes er bedst, og som man synes er en god ide, men man risikerer, hvis man er for strategisk, og siger, hvad er det, de gerne vil have, og så man vinder på den forudsætning, så ender det med, at det er en opgave, som man ikke rigtig synes er sjov. Jeg synes altid, det er bedre, at udlevere de ting, man synes, er bedst' (Interview med xxx)*

Hvis man følger programmet for nøje, kan man altså risikere at skulle gå på kompromis med sin arkitektoniske overbevisning om, hvad der faktisk er den bedste løsning. Og hvis man vinder med

sådan et projekt, ender man med at skulle bygge noget, som man i bund og grund ikke synes om. Alene derfor – er argumentet her, bør man altså gøre det, man selv synes er bedst – også selvom det er at fravige programmets krav.

At bruge konkurrenceprogrammet som en arbejdsmetode har altså mange forskellige rationaler og tolkninger, og disse kan godt i forskellige situationer bruges som forklaring for, hvorfor man har vundet en konkurrence eller ej. På den ene side er man nødt til at stole på, at konkurrenceprogrammets krav og ønsker er reelle, og at man ved at læse programmet kan tolke, hvad bygherren gerne vil have. Men på den anden side er man nødt til at fravige programmets krav og ønsker, hvis man vil vinde konkurrencen.

### 3.3.2 BESØG PÅ GRUNDEN

Ligesom konkurrenceprogrammet er et vigtigt arbejdsredskab i starten af opgaveløsningen, er et besøg på grunden også vigtigt for at konkretisere konkurrenceprojektet. I 'Provinsby'-konkurrencen blev dette besøg udført på den første dag i projektperioden, og dette var også min første dag i projektgruppen. Her var de to hovedarkitekter med, og disse havde til dagen udarbejdet en liste over ting, de skulle huske at se på. Området blev gennemgået fra ende til anden, forholdsvis detaljeret. Vi gik således igennem de fleste af delområderne, men kørte også igennem nogle af de områder, der lå mest yderligt placeret. Der blev set på bygninger, trafik, parkeringsforhold, åens forløb, beplantning, liv, passager, og områdets forbindelsesmuligheder til de omkringliggende områder. Der blev taget mange fotos, men så vidt jeg husker ingen notater. Efter besøget blev de forskellige fotos fremkaldt og ophængt på pap, organiseret efter de enkelte delområder, så man kunne danne sig et indtryk af et enkelt område vha. billederne. Disse billeder blev primært brugt i starten af opgaveløsningen, bl.a. til at forklare områderne for de andre deltagere i projektet.

*'Det at besøge stedet/grunden, før man går i gang med projektet, betragtes som afgørende for at kunne udarbejde et godt projekt. Der er mange ting, man ikke kan få indtryk af igennem konkurrenceprogrammet, fx hvor meget trafik der er på en vej, eller sammenhængen mellem bygninger, eller facader, indtryk af om bygninger skal blive eller fjernes, om de kan indgå som en del af forslaget eller om de skal væk' (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Et besøg på grunden gør opgaven mere konkret for arkitekten, der er mange ting, der kan være nemmere at opleve i virkeligheden, end det man kan få indtryk af ved at læse en beskrivelse og se på et kort. For at kunne udarbejde et projektforslag med en vinderchance, betragtes det altså som en central arbejdsmetode at kunne se grunden først. Det følgende eksempel viser dog, at det også kan være en fordel *ikke* at have set grunden;

*'Vi var indbudt eller prækvalificeret til en konkurrence om [en opgave i udlandet]. Der blev planlagt en samlet ekskursion til stedet, og der var uheldigvis ingen fra [vores tegnestues] projektgruppen, der kunne tage med. Det var uheldigt, fordi normalt ser man altid på grunden forud for projektet ... Alle de andre arkitekter havde ved synet af grunden forelsket sig i udsigten ..., og derfor havde man placeret alle kontorer [i forhold til udsigten], selvom det faktisk var uoptimalt i forhold til indretningen af bygningen. [Vi] havde tænkt mere funktionelt, på hvordan man kommer ind i og rundt i bygningen, og [vi vandt], fordi man havde gennemtænkt indretningen'. (Interview med xxx)*

I dette tilfælde bliver der draget den parallel, at man ikke havde set grunden, og man vandt. Man har afvejet fra en gængs arbejdsmetode og alligevel vundet, og derfor er det naturligvis nærliggende at tænke, at det kan være årsagen. Men det at afvige fra en arbejdsmetode, som alle andre tegnestuer også bruger, gør det naturligvis mere sandsynligt, at man indleverer et projekt, som er forskellig fra de andre forslag, og som måske netop derfor bliver interessant. Men det er ikke nemt at drage nogen logisk konklusion fra eksemplet, for man kan jo heller ikke sige generelt, at når man ikke har set grunden først, så vinder man konkurrencen. Derimod kan det opsummeres, at man kan vinde et konkurrenceprojekt uanset om man har set grunden eller ikke set grunden. Og at begge arbejdsmetoder har indflydelse på, hvordan man tolker opgaveløsningen.

### 3.3.3 SKITSERINGSARBEJDE

At skitsere er en central arbejdsmetode for arkitekter. Skitseringer angiver pr. definition noget der er ufærdigt, - det antyder en form uden at specificere den nøjagtigt, og overlader dermed noget til tilskuerens fantasi. Skitseringsarbejdet foregår igennem hele opgaveløsningsperioden, men med forskellige metoder og materialer. At skitsere i model og at skitsere en tegning er de to overordnede metoder, men at skitsere en tegning kan både foregå ved at skitsere på manifold og at skitsere på computeren.

Alle skitseringsmetoder bruges forskelligt, alt afhængig af den enkelte arkitekts foretrukne arbejdsmetode. At skitsere i model eller på manifold er de mest 'uforpligtende' arbejdsmetoder. Det skyldes at materialet (hhv. skum og 'madpapir') er meget flygtigt, nemt og billigt at arbejde med, og det gør arbejdsprocessen nemmere, når man skal prøve at finde en ide. At skitsere på computer er mere krævende, man skal lære programmet at kende, og streger bliver mere definerede end når man bruger blyant. Typisk vil man arbejde længere tid på en computertegnet skitse, end på en skum- eller manifoldskitse. Men igen, det kan være et spørgsmål om den foretrukne arbejdsmetode. Nogle vil ganske givet foretrække computeren til at tegne sig frem til en ide, hvor andre arbejder bedre med de andre materialer;

*'...[xxx] arbejder med modellen [og] beskriver, at hun bedre kan lide at arbejde med form og model, det er mere håndgribeligt og mere konkret, end at sidde og arbejde på computeren. At arbejde i 3d i stedet for 2d [...] det bliver nogle gange for præcist, når man sidder ved computeren.'* (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)

Det kan også være et spørgsmål om, hvor man er i processen, hvilken ide man arbejder med, hvilken skala man arbejder med, eller om man arbejder individuelt eller flere sammen. At skitsere en tegning på computeren vil typisk være en individuel arbejdsmetode, hvorimod både anvendelsen af manifold til skitseringer og at skitsere i model synes at være mest brugt til møder, hvor man diskuterer forskellige perspektiver på et område. Begge de sidstnævnte har dog også været brugt af arkitekter som individuel arbejdsmetode.

#### AT SKITSERE I MODEL

At skitsere i model er meget anvendt i begyndelsen af opgaveløsningen. Da jeg besøgte tegnestuen en uge inden projektstart for at aftale observationsforløbet, var modelbyggerne i gang med at lave modellen, så den kunne være klar til projektstart. Modellen (ca. 1,5 x 2,5 m., skala 1:1000) blev lavet i skum og pap, og viste hele 'Provinsby' by, med realistisk topografi og bygningsstørrelse. På konkurrenceområdet var de bygninger i 'Provinsby', der ikke kunne/skulle fjernes, limet fast på pladen, hvorimod det resterende område var bart, tilgængelig for arkitekternes skitsering. Umiddelbart efter besøget på grunden startede arbejdet på modellen.



At skitsere i model vil sige, at man skærer bygninger ud i pap, og placerer dem på grunden. Dette kan foregå ved at man sidder flere sammen og forsøger at finde den bærende ide, eller ved at den enkelte arkitekt forsøger at finde frem til en løsning. I den første del af denne skitseringsfase foregik modelarbejdet for det meste ved at flere arbejdede sammen, hvor man samledes omkring modellen og diskuterede de enkelte skum-klodsers placering. Senere så jeg enkelte arkitekter, der ud fra en bestemt ide om et områdes udseende, skitserede en model for dette område (dvs. lavede en mindre model – skum på pap – som var flytbar), som kunne placeres løst på den faste model.

Den model, som blev brugt til at skitsere på undervejs i opgaveløsningen, var den samme som den, der i sidste ende blev indleveret til bedømmelse. Dvs. der er praktisk talt blevet arbejdet på modellen igennem hele forløbet, men af forskellige personer. Modelbyggerne har indledningsvist bygget modellen, herefter har arkitekterne skitseret og besluttet, hvordan modellen skulle se ud. I sidste del af processen har modelbyggerne så gjort modellen færdig til indlevering, ved at lime skumhusene fast, farvelægge (med forskellige metoder) modellen, indsætte beplantning, og sidst installere lys i modellen.

#### AT SKITSERE EN TEGNING

At skitsere en tegning på manifold og/eller computer er to sideløbende processer, som ikke kan adskilles tidsmæssigt i forhold til opgaveløsningen. Metoderne bruges også sideløbende med skitseringen i modellen, men i begyndelsen af arbejdsprocessen var modellen den primære arbejdsmetode, og først senere tog manifold og computeren over som de vigtigste arbejdsmetoder. Denne forskellighed i brug af metoder er et spørgsmål om, hvilket skalaforhold man arbejder med på et givent tidspunkt. I begyndelsen af opgaveløsningen søger man hovedgrebet for konkurrenceområdet ud fra en meget overordnet betragtning, og her er modellen et godt arbejdsredskab, fordi man nemt kan overskue hele konkurrenceområdet, og danne sig et vigtigt overblik over områdernes placering i forhold til hinanden, og i forhold til resten af 'Provinsby' by. Når man begynder at tegne skitser, enten på manifold eller på computeren, bliver skalaforholdet automatisk mindre, og tegningerne mere detaljerede.

At skitsere i model og at skitsere på manifold har det til fælles, at de begge er gode diskussionsmetoder, fordi materialet er flygtigt, alle kan tegne/flytte med, og alle kan følge med i det, der skitseres. I den kreative ideudvikling under møderne har man derfor oftest brugt enten modellen eller manifold som udgangspunkt for diskussionen, og undervejs i processen er modellen og manifolden også blevet brugt samtidigt;

*'Redskaber; tusser, en rulle madpapir, flamingo. [De] peger, flytter kun få kasser, de ligger mere fast nu. Til forskel fra sidste møde, hvor de kun brugte modellen som udgangspunkt, har de nu flere redskaber i gang samtidigt. Modellen er samlingspunktet, men planchen bruges også meget, + at de har en skitse liggende på bordet, som der tegnes ovenpå med manifold' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

*'Under hele mødet bruger de manifold og ruller ud, tegner igen, ruller ud, i en uendelighed. Til sidst ligger der flere meter manifold på gulvet'. (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Efter sådanne møder går man typisk til hver sin computer for at 'afprøve' en ide, dvs. tegne den mere nøjagtigt. Disse computer-tegnede skitser har dernæst ofte været udgangspunkt for det næste møde/den næste diskussion, hvor man fx har brugt skitsen som input til en omgruppering af skumhusene på modellen, eller som underlag for nye manifold-skitser. Manifold anvendes også indimellem ovenpå kort over konkurrenceområdet. En afgørende forskel mellem modellen og manifold er dog materialet. Manifold er meget nemt at flytte rundt med (manifold kommer i ruller, så man ruller bare ud, river af, ruller ud igen, osv...), og derfor er det også af og til blevet brugt af den enkelte arkitekt, fx sideløbende med at skitsere på computeren.

Vekselvirkningen mellem brugen af de forskellige arbejdsmetoder har altså været afgørende for at kunne finde den rigtige ide. Jeg har i nedenstående skema prøvet at give et overblik over de forskellige arbejdsmetoder;

Skitsering	Skala	Indiv./gruppe	Præciseringsgrad	Tidspunkt
Model	Stor	Gruppe (individ)	Lille (stor)	Start / midt

Manifold	Lille	Gruppe/individ	Lille	(start) midt
Computer	Medium/lille	Individ	Stor (lille)	(start) midt/slut

Beskrivelserne af de enkelte arbejdsmetoder skal her forstås som den *typiske* anvendelse af metoden. Modellen anvendes typisk som diskussionsmetode for en gruppe, men er også blevet brugt individuelt til refleksion eller til at afprøve en specifik ide. Præciseringsgraden har jeg angivet som værende lille, idet skalaforholdet er stort, og idet det er nemt at flytte rundt på skumhusene. I parentes har jeg dog skrevet 'stor', da den færdige model giver en forholdsvis præcis angivelse af områdets struktur, og bebyggelsens karakter.

Manifold bruges til en lille skala, og præciseringsgraden er også lille – der afleveres fx aldrig noget til dommerkomitéen på manifoldpapir. Metoden bruges typisk i en gruppe, men også i en vis udstrækning som individuel arbejdsmetode. Computeren bruges derimod udelukkende individuelt, og præciseringsgraden er typisk stor. Computertegninger kan dog også være 'løst tegnet', og bruges som redskab for ideudvikling – man kan godt tænke kreativt og prøve sig frem med forskellige former, mens man arbejder ved computeren. I sidste ende bliver tegningen dog mere præcis end fx en manifold-skitse, typisk fordi man arbejder længere tid på en computertegnet skitse.

### 3.3.4 KOMMUNIKATION AF HOVEDGREBET

Den sidste, og afgørende arbejdsmetode, er at hovedgrebet skal kommunikeres til dommerkomitéen. Her handler det om for arkitekten at oversætte hovedgrebet til et produkt, som kan overbevise dommerkomitéen om, at dette projekt er præcis det, de ønsker. Nogle vil sige, at kommunikationen af projektet, dvs. udarbejdelsen af de færdige tegninger, plancher og modellen, stadig blot er skitseringer. Det kan forklares med, at i en projektkonkurrence er opgaven at præsentere et forslag, og dermed skal det, der afleveres, gerne opfattes af dommerkomitéen som ufuldstændigt, som noget der blot foreslår en mulig struktur for et område. Ina Wagner (2004) kalder det afleverede projektforslag for et 'persuasive artifact', og definerer som følger;

*"Characteristically, persuasive artifacts are underspecified. This makes them open to extensions, modifications, and novel interpretations." (p. 159)*

Det, at modellen eller skitseringen skal være overbevisende, ved at være underspecificeret, fortæller at dommerkomitéen ofte ønsker en løsning, hvor ikke alt er specificeret, men hvor de stadig kan forestille sig udvidelser, modifikationer og nye fortolkninger af det afleverede projekt. Det er derfor ret centralt for arkitekterne, når de kommunikerer en ide, at modtagerne ikke ser forslaget som noget definitivt, men snarere som noget, der kan arbejdes videre med. Først når man projekterer det endelige hus, dvs. laver fintegningen som det kommer til at se ud i virkeligheden (selvfølgelig alt afhængig af dem, der bygger huset), er der tale om en tegning, der ikke er en skitse.

I 'Provinsby'-projektet blev der afleveret 5 plancher, en model, og et antal mapper. Plancherne var hver 1,2 m. i højden, og ca. 85 cm i bredden. Mapperne indeholdt stort set det samme, som blev vist på plancherne, blot med lidt mere tekst, og lidt flere billeder. Det var udspecificeret nøje i konkurrenceprogrammet, i hvilke skalaforhold man ønskede de endelige tegninger.<sup>5</sup> Det afleverede materiale var baseret på forskelligt materialebrug/arbejdsmetoder;

Computertegnede oversigtskort. Disse viste enten hele konkurrenceområdet, eller blot en del af konkurrenceområdet, med en detaljeret angivelse af, hvordan bebyggelsen, passager, og beplantning kunne se ud.

- Computertegnede snit for de fire delområder.
- Computertegnede collager for de fire delområder
- Håndtegnede skitser af både hele konkurrenceområdet, og af de fire delområder (papirtegnet)
- Håndtegnede skitser over trafikale forbindelser
- Håndtegnede skitser som foreslog den etapemæssige udvikling af området
- Fotos af modellen
- Referencebilleder

---

<sup>5</sup> Planchemateriale;  
- Områdeplan i mål 1:1000 omfattende alle delområder med nærmeste naboer  
- Byplan/strukturplan i mål 1:4000 omfattende alle delområder, samt relevante udsnit af 'Provinsby' by  
- Snit og evt. opstalter i mål 1:500  
(*footnote fortsat*)

- Tekst
- Model

Som det ses, blev der anvendt en skitseringsmetode, som ikke har været nævnt ovenfor, nemlig skitsering på papir. Håndtegnede skitser afleveres ikke på manifold. Jeg har kun en enkelt gang under 'Provinsby'-konkurrencen observeret, at der blev skitseret en tegning på papir. Dette var en snittegning, og den blev lavet som input til kommunikationen af projektet, dvs. forholdsvist sent i arbejdsprocessen. Det er muligt, at papir som arbejdsmateriale undervejs i forløbet vil være mere udbredt i andre konkurrenceteams.

Det var gennemgående for konkurrenceforslaget, at hvert enkelt delområde-forslag blev kommunikeret med forskellige metoder. Fx blev campusområdet både vist som foto af modellen, snittegning, skitse over trafik og bebyggelsen, collage, og der blev brugt referencebilleder til at henvise til andre geografiske steder, man kunne forestille sig området kom til at ligne. Det understøtter den tanke, at det afleverede angiver en mulig tolkning af området, som kan forstås på forskellige måder, igennem de forskellige tegninger/billeder.

Kommunikationen af projektets hovedgreb startede forholdsvist sent i arbejdsprocessen, og der blev arbejdet meget intens på denne opgave til sidst. Bevidstheden omkring det, der skulle kommunikeres, har dog været til stede fra første dag i arbejdsprocessen. Det skyldes dels kravene til skalaforhold, som har haft indflydelse på detaljeringsgraden i diskussionerne, fx;

*'[diskussionen] relateres til præsentationen/kommunikationen [...], hvor lidt kan man faktisk nøjes med at definere, når man afleverer forslaget, hvilken skala skal det præsenteres i, hvor detaljeret skal det vises/illustreres' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

*'det tager vi ikke stilling til, for vi tegner det ikke alligevel' (Note, primo 2005)*

Desuden har man været bevidst om, hvor lang tid det normalt tager at udarbejde det materiale, der skal afleveres til dommerkomi-

---

- Planudsnit af delområde E i mål 1:500 eller større

téen, og det har lagt et naturligt pres på konkurrenceteamet mht. at finde den bærende ide. Denne bevidsthed er blevet fremhævet tidligt i processen, da der har skullet bestilles tid hos trykkeren (man har selv skullet vælge trykke-firma), hos kurérfirmaet, organisere modelbyggerne, og til sidst arrangere fotografering af modellen. Desuden har man skullet vælge farver og materiale til både plancher, modellen, og mapperne.

At skulle kommunikere projektets hovedgreb til dommerkomitéen er naturligvis en arbejdsmetode, som man ikke kan fravige som arkitekter – man må nødvendigvis aflevere et forslag, for at være med i konkurrencen. Men det er samtidig en arbejdsmetode, hvor der er rum for meget tolkning. Der kan være mange forskellige måder at kommunikere på, og generelt så ved arkitekterne godt, at når de afleverer et forslag, så bliver det alligevel ikke sådan, det kommer til at se ud i virkeligheden, hvis de vinder opgaven;

*'På det her konkurrenceplan kan man godt overdrive lidt' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

*'Jeg spørger [...] om det er meningen, at det nederste af huse-  
ne skal skæres væk, så man kan komme under? 'Men det er jo  
bygningsarkitektur, det skal vi ikke beskæftige os med nu, vi  
skal bare få den linje til at fremstå flot, så den fortæller en hi-  
storie'.' (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

*'Jeg tror ikke, vi har lavet et projekt, hvor de her planer præcis  
ser sådan ud, når vi er færdige. Der sker jo altid et eller andet  
med dem i udviklingen. Og det skal det jo kunne tåle [...] Der  
skal jo gerne være et værktøj, både til os selv og til den mulige  
bygherre' (Interview med xxx)*

Når man konkurrerer, så skal man fortælle og sælge en historie, og her må man gerne overdrive lidt, for at få historien til at se flot ud. Man går ud fra, at dommerne ikke regner med, at det kommer til at se sådan ud – at begge parter regner med at der er rum for bearbejdning af forslaget. Man skal på den ene side vise en historie, som er sandsynlig, altså den skal kunne lade sig gøre, samtidig skal der være rum for bearbejdning – dommerne skal kunne fortolke, og dermed afvige fra nogle af de ting, der tegnes.

Kommunikationen af hovedgrebet kan også være en frustrerende proces, hvor det kan være vanskeligt at oversætte ideen om, hvad der er et vinderprojekt, til de forskellige materialer, man bruger til

kommunikationen. I denne proces skal der træffes mange valg, fx imellem *'Men bliver det en kvalitet, eller rammer det os'* (Noter fra *Tegnestue XX, primo 2005*), og hele tiden skal det afgøres, hvordan den ukonkrete, mentale ide om hovedgrebet skal tolkes helt konkret;

*'Men det er også meget det, vores fag handler om. Det er også det, der er lidt frustrerende. Man kommer med den bedste ide i hele verden, men man skal stadigvæk sælge den. [...] Så de frustrationer, der ligger i, at hvis man har overvejet mange forskellige ideer, og 3-4-5 dygtige arkitekter, der har arbejdet i en proces, intensivt i en periode, hvis man når frem til et projekt, man selv mener, er det bedste, så er det selvfølgelig frustrerende, hvis man er sikker på det, som fagligt er det bedste, at der bliver bygget et andet, eller der bliver lavet et andet. Man har altså lidt lyst til at sige, hey, prøv lige og hør, det er bedre det her'* (Interview med xxx)

Når arkitekterne gennem en intensiv proces har arbejdet sig frem til et hovedgreb, så tror man naturligvis på, at det er den rigtige ide, man har fundet. Men, som der siges her – ideen skal stadig sælges, og her er man nødt til at forlade sig på konkretiseringen af ideen, idet arkitekterne ikke har mulighed for at forsvare deres projekt mundtligt og dermed forklare hvordan det skal forstås, og hvorfor det er så meget bedre end de andre projekter. Man har altså den rigtige ide, men den rigtige ide kan kommunikeres rigtigt, og så vinder man, eller forkert, og så taber man;

*Jeg synes ikke, dommerkomiteen har rigtig forstået det, potentialet i projektet. Og så tænker man jo, hvad er det, vi ikke har kommunikeret godt nok'* (Interview med xxx)

Hvis man taber konkurrencen, så er det derfor nærliggende at 'skyde skylden' på kommunikationen af projektet – når dommerkomiteen ikke forstår ideen, så har man ikke kommunikeret ideen godt nok. Ligeledes må en vundet konkurrence repræsentere en ide, der er kommunikeret rigtig. Men denne læring kan der stilles spørgsmålstejn ved – for hvad er rigtig kommunikation? Kan man have kommunikeret sin ide rigtig, og så alligevel tabe – ja, så har ideen vel 'bare' været forkert. For hvis alle har kommunikeret deres ide rigtigt, så kan dommerne alligevel kun vælge en ide.

#### ABSTRAKT VERSUS KONKRET KOMMUNIKATION

Når man vælger, hvordan man vil kommunikere sit hovedgreb, vælger man ikke bare vilkårligt mellem forskellige materialer, farver, skalakrav eller måder at tegne på. Det kan have en ganske

stor indflydelse på disse valg, om man overordnet set vælger at kommunikere abstrakt eller konkret. Umiddelbart er dette valg igen afhængig af, hvem man vælger at kommunikere til – lægdommerne eller fagdommerne;

*'Men man kan sige, den umiddelbare, for lægfolk at blive fanget, tror jeg, der handler det ekstremt meget om illustrationerne, om stemninger og sådan nogle ting, eller en model. Det er da også noget, som vi vurderer nogle gange, eller ofte, i forhold til, hvem er det, der modtager det her. Er der fagdommere med? Det er utrolig vigtigt, om der er fagdommere med, eller der ikke er fagdommere med' (Interview med xxx)*

*'[...] hvis nu f.eks. det her, det havde været til en eller anden lille kommune ovre i Sønderjylland eller et eller andet sted der, så kan det godt være, at så var det ikke lige det her, man skulle sende. Fordi så var der måske nogen, der ville sige, det ser da underligt ud [...] Hvorimod man kan sige, i det her tilfælde her, der er vi ligesom sikre på, at dem, vi henvender os til her, de forstår det her, hvad skal man sige, signalværdien af det her, og kan med det samme se, hov, ideen i det her, det er denne her foldning' (Interview med xxx)*

Hvis det er lægdommerne, man kommunikerer til, skal tegningerne altså være forholdsvis konkrete, fordi de ellers kan have svært ved at forestille sig, hvad det er, de får. Hvis det derimod er fagdommerne, man kommunikerer til, kan det godt være mere abstrakt, fordi de, grundet deres faglighed, kan læse en plan på et andet niveau. Når man vælger kommunikationsform forsøger man altså at forestille sig, hvad dommerne vil kunne forstå, man tolker dommerkomitéens sammensætning, og vurderer hvad man tør eller bør gøre. Bevidstheden om, hvem der er dommerne, og forestillingerne om, hvad de vil have, vil blive behandlet i afsnit 3.4.5.4 under zoom-processer til dommerne.

### 3.3.5 OPSUMMERING PÅ ARBEJDSMETODER

I nedenstående skema har jeg forsøgt at visualisere, i hvilke perioder der er blevet arbejdet med de forskellige dele af opgaveløsningen.<sup>6</sup> Store krydser viser de tidspunkter, hvor arbejdsmetoden især er blevet anvendt, hvorimod de små krydser angiver en mindre anvendelse.

---

<sup>6</sup> Det kunne have været en fordel med en mere præcis angivelse af denne deling af arbejdsopgaverne, så jeg kunne specificere præcis på hvilke dage, de arbejdede med hvad. Det har jeg desværre ikke været opmærksom på under hele observationen, da jeg først senere er blevet bevidst omkring denne deling.



	Slut jan.	Uge 1			Uge 2			Uge 3			Uge 4		
		Man	Ons	Fre	Man	Ons	Fre	Man	Ons	Fre	Man	Ons	Fre
Programmet	<b>X</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Besøg på grunden			<b>X</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Skitsering i model				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	x	x	x	x	x	x	
Skitsering på manifold					<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	x	x	x	x	
Skitsering på computer					<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	x	x	x	x
Kommunikation	x	x	x	x	x	x	x	x	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Samlet set kan man sige, at der sker en oversættelse i løbet af processen, fra konkurrenceprogrammet, og frem til kommunikationen af projektet. Man oversætter de krav og ønsker der findes i konkurrenceprogrammet, igennem besøg på grunden, forskellige skitseringsmetoder, til et færdigt produkt, som er svaret på konkurrenceprogrammet. Der sker altså en løbende konkretisering af opgaveløsningen. I de næste afsnit vil jeg se nærmere på, hvordan denne oversættelse finder sted, og hvilke processer der har indflydelse på denne oversættelse.

### 3.4 ARBEJDSPROCESSER

Arbejdsprocesser betragtes som de processer, der understøtter et konkurrenceteams arbejde med at finde hovedgrebet. Processerne er fx forskellige samarbejdsprocesser og kreative processer i arbejdet, som bidrager indirekte til opgaveløsningen. I det følgende vil det derfor blive diskuteret, hvordan hovedgrebet faktisk bliver til, dvs. hvad dette valg baseres på, hvilken information man vælger at bruge og fravælge, og hvorfra man lader sig inspirere til processen.

#### 3.4.1 SAMARBEJDE

At lave et konkurrenceprojekt er en gruppeproces, og ikke et individuelt arbejde. Samarbejde er essentielt, det er nøglen til overhovedet at kunne aflevere et projekt i sidste ende. Et hovedgreb er således defineret ved, at man har opnået enighed om, hvad der er den bærende ide for projektet, og så længe den konsensus ikke er opnået, kan man ikke producere det endelige materiale. En af arkitekterne i konkurrenceteamet beskrev samarbejdet på følgende måde;

*'Hvis man ikke sidder med en ting, man kan have 100% kontrol over... Det finder man hurtigt ud af, at det har man ikke, når man er på tegnestuen her [og] det indbygger man i den måde, man arbejder på hos os [...] Man kommer aldrig til at bestemme det hele, og [...] man kan ikke få de gode ideer alene. Altså, ideen er det vigtigste, det er ikke de forskellige personer. Det handler bare om at få den bedste ide. Eller den ide, der passer bedst til programmet og til konteksten. [...] Det må være målet. I stedet for, at den person har den ide, og den person har den ide. Det bliver altid sådan en kombination [...] det er altid en team effort. [Man skal] være hurtig til at give slip, og så sige, ja okay, så er det den forkerte ide. Nogle gange kan man også bare tænke højt, og så bagefter tænke, nå men det er ikke det, jeg mener. Når en anden kan udtrykke det bedre. Sådan er det meget, tror jeg.' (Interview med xxx)*

*'Der er ikke en, der kan sætte sig ned og sige, nu tager jeg magten, og siger, så er det sådan her, vi gør [...] Hvis jeg f.eks. havde en ambition om at sige, jeg vil have, at det skal være den vej, og alle de andre mener, eller energien i denne her gruppe, går den vej, så ville jeg være rigtig, rigtig dum, hvis jeg troede, at jeg alene...[kunne styre processen]'* (Interview med xxx)

Beskrivelserne her stemmer godt overens med den adfærd, jeg observerede på møderne i 'Provinsby'-konkurrencen. Man var ge-

nerelt villig til at give efter, eller skifte mening, hvis man kunne høre, at andre havde en bedre ide. Der var ingen kamp mellem projektdeltagerne om at få den bedste ide, men en fælles kamp om at finde den rigtige ide. Sådant en form for samarbejde kan være afledt af flere forskellige faktorer, men de vigtigste er sandsynligvis det pres, der ligger i at have en deadline for projektet, som ikke kan overskrides, samtidig med at man ved, at man er en del af en tegnestue, hvor man aldrig *ikke* har afleveret et projektforslag, når man har deltaget i en konkurrence. Tegnestuens kultur kan på den måde betyde, at man nødvendigvis *må* få et samarbejde til at fungere – alt andet ville være 'rigtig, rigtig dumt'. Samarbejde er dog ikke kun et spørgsmål om, hvordan de enkelte arkitekter arbejder sammen. Man kan også tale om, at der sker et samarbejde mellem arkitekten, og hans/hendes materialer;

*"If, in the event of disagreement, it ever comes down to a question of who's in charge, the answer is a little unnerving: it's the piece itself that gives us our orders, telling us how to bring it into being [...] Typically, one thinks of collaboration as being between human beings. But I believe that in a slightly different sense you also collaborate with your materials, onto which you do not simply impose your vision, but rather discover it there" (Kaiser 2004, p. 204-5)*

Samarbejde er ikke et mål i sig selv, men det er altid afledt af behovet for at løse opgaven, og for at kunne kommunikere hovedgrebet. Og selvom en arkitekt naturligvis har magt over materialerne, er han/hun alligevel underlagt materialerne som udtryksform. Hvordan denne gensidighed mellem materialer og arkitekter kommer til udtryk er en kompleks arbejdsproces, som rummer gensidig tilpasning – det er lige så vel arkitekten som kommunikerer til hinanden igennem materialerne, som det er materialerne, der kommunikerer til arkitekterne igennem deres udtryk. Denne arbejdsproces vil jeg uddybe videre i det følgende.

### 3.4.2 KOMMUNIKATION

At få et samarbejde til at fungere er altså en nødvendighed på tegnestuen – men når det er sagt, har man sandsynligvis også en gensidig respekt for hinanden som arkitekter, og som ansatte på den samme tegnestue. Man ved, hvad uddannelsen kræver, og også hvad det kræver at være ansat på tegnestuen og deltage i forskellige projekter. Noget af det, der blev meget tydeligt ved at følge 'Provinsby'-projektet var, at det var vigtigt for samarbejdet og idéudviklingen at man havde et fælles sprog og en fælles refe-

renceramme. Tilblivelsen af et projekt kan beskrives som – *'talking something into existence'* (Kaiser 2004, p. 206) – opgaveløsningen skabes altså igennem kommunikationen. Min umiddelbare fornemmelse var, at teamet havde arbejdet sammen på tidligere opgaver, men det var ikke tilfældet. Projektdeltagerne tilskrev i stedet kommunikationsformen en mere overordnet erfaring fra at arbejde med konkurrenceopgaver;

*'... hvis man har prøvet det flere gange før, så ved man nogenlunde, hvad man snakker om. Man når et fælles sprog, uden at man nødvendigvis har arbejdet tæt sammen før, fordi man har været igennem, jeg ved ikke, 15 processer før, eller 20, hvad ved jeg' (Interview med xxx).*

Den proces man gennemgår, når man arbejder på en konkurrenceopgave, er altså så ens fra gang til gang, at man opnår en rutine, som letter samarbejdet mellem arkitekterne, selvom de ikke tidligere har arbejdet på samme konkurrenceopgave. En arkitekt giver dog også udtryk for, at det er en fordel, når man har arbejdet sammen flere gange;

*'Men sandsynligheden for at vinde stiger betydeligt med 2. og 3. gang, man arbejder sammen. Typisk arbejder man sammen med de samme flere gange. Bl.a. for at udvikle et fælles ordføringsråd, sådan at man forstår hinanden, når man taler sammen (...begreber og udtryk, som man bruger til at beskrive ting med). Det er ret vigtigt, at man har denne fælles forståelse, for hvis én beskriver noget, og en anden bliver ved med at sige, 'det kan jeg simpelthen ikke se', så er det problematisk. Man lærer at forstå hinanden, ved at arbejde sammen'. (Noter fra interview med xxx)*

Kommunikation og samarbejde er meget væsentlige arbejdsprocesser – og selvom man gennem arbejdet med et konkret konkurrenceprojekt godt kan opnå at finde et fælles sprog, kan det altså være en klar fordel at have arbejdet sammen før. Men at have et fælles sprog, som informanten her giver udtryk for, skal nok ikke tolkes konkret, men snarere i overført betydning. Det vil jeg komme nærmere ind på i det følgende, hvor jeg vil give forskellige bud på, hvad det fælles sprog indeholder, og hvor og hvordan det opstår.

#### EKSEMPLER PÅ SPROGBRUG

Når arkitekterne i konkurrenceteamet søgte efter en ide med et område, var det indimellem fascinerende blot at lytte til sprogbruget. På et overordnet plan var der sprogligt nogle udtryk, som blev

brugt igen og igen (fx typologi, hierarki, lag, skala, diagram, karakter m.fl.). Sådanne udtryk blev umiddelbart brugt til at definere diskussionens niveau. Disse bruges sandsynligvis i alle projekter, og findes hos arkitekter som en fælles sproglig baggrund i kraft af deres uddannelse.

Der blev undervejs i forløbet også brugt mange forskellige udtryk for bygningsformer, idet konkurrenceområdet var ret stort, og kunne indeholde mange forskellige typer af bygninger. Når det drejede sig om enkeltstående bygninger/huse, kunne disse bygningsbegreber fx være; bolcher, kasser, stænger, punkter/punkthuse, isbjerge eller objekter. Disse udtryk havde umiddelbart en fælles forståelse, og angav en helt bestemt struktur for en bygning.

Brugen af billeder og metaforer syntes især at være meget centrale for idéudviklingen på de afholdte møder, men her var det generelt sjældent, at man genbrugte de samme udtryk flere gange;

*'Det er karakteristisk, at det samme (fx bygning, åen, trafikforbindelser, bygningstyper, osv.), forklares med mange forskellige udtryk; fx åen og broerne som; lynlås, underliggende struktur, syning, kobling, virus, infektion, cancer tråde, forplantning, pølser, strenge, elastikker, punkter.'* (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)

Denne proces vidnede om, at man ikke i udgangspunktet havde et fælles sprog, men netop søgte dette fælles sprog igennem brugen af metaforer. Denne billedverden var meget rig, og der syntes ikke at være grænser for, hvilke ord man kunne bruge, for at finde en fælles forståelse af et område. Det blev forklaret af en af arkitekterne sådan;

*'Man søger efter et eller andet billede, som er det mest præcise. Det kan godt være, man forstår hinanden, [...] men man er jo på jagt efter sådan nogle billeder at sætte på, så man, også i forhold til beskrivelser og diagrammer og alting, kan få en eller anden tydelig metafor for ... om det så er, når man kommer med nogle referencer, eller om det er referencebilleder eller det er metaforer, eller om det er når man så sætter sig ned, hver for sig, og tegner et hjørne af noget. Så kommer billederne'* (Interview med xxx)

*'Det er de der fælles billeder, som man prøver at finde, når man ikke sidder sammen hver dag.'* (Interview med xxx)

Processen er en jagt efter det mest præcise billede, både så man forstår hinanden, men også så det bliver muligt at beskrive et område tydeligt for dommerkomitéen. Derfor kan det måske også virke pudsigt, at faktisk ingen af disse metaforer blev brugt i det afleverede konkurrencemateriale. Der opstod også kun i meget få tilfælde 'konsensus' omkring en metafor, dvs. at metaforen blev brugt mere end en gang, og 'overlevede' til næste møde. Formålet med at bruge metaforer syntes altså ikke at være at opnå en absolut enighed omkring ét ord, men snarere at opnå en fælles forståelse omkring en gruppe af ord, som kunne være en hjælp, når arkitekterne efter mødet gik hver til sit for at tegne det, man havde diskuteret.

At kommunikere igennem brugen af forskellige billeder kunne også forstås som en vigtig del af det sociale spil. Når man arbejder med idéudvikling er det væsentligt at kunne bidrage med noget nyt til processen, og at kunne inspirere de andre, så man finder den bedste ide. Man hørte fx aldrig nogen kritisere brugen af et billede, eller sige, 'hvorfor kalder du det en slange?' Metaforerne blev i stedet for altid brugt positivt, som... 'men man kunne også forestille sig det som et armatur, der griber ind og får fat i...'. Igen – det handlede ikke om at lukke processen ved at opnå en enighed, men om at holde processen åben og at afsøge alle muligheder, overveje alle ideer. Man kan også sige, hvis der inden konkurrencens begyndelse havde været et fælles sprog, som begrænsede den mangfoldige brug af metaforer og billeder, så havde processen måske været nemmere, men den havde samtidig ikke været så kreativ og søgende. Variation i sprogbrug, og dermed forskellen imellem de enkelte arkitekter i konkurrenceteamet, var dermed positivt for den kreative proces.

### 3.4.3 KATALYSATORER FOR KOMMUNIKATIONEN

Brugen af metaforer og billeder kan dog ikke ses som en uafhængig proces. Sproget er i høj grad faciliteret af arbejdet med de forskellige redskaber, der blev brugt under møderne. Disse redskaber fungerer som inspirerende katalysatorer for kommunikationen og understøtter, sammen med brugen af metaforer og billeder, den kreative proces. Denne proces kaldes af Wagner (2004) for '*kunsten at kunne se*' (the art of seeing), og arkitekterne bruger generelt mange forskellige materialer og metoder for at kunne se det, de ser, og for at blive inspireret til at få den rigtige ide. Men denne inspiration opstår altid indenfor en kontekst, og det er sammen-

hængen mellem mennesker, objekter/materialer og omgivelserne, der kan trigge eller forme en ide, fx som i det følgende eksempel;

*'Den kreative proces går i gang, man taler ud fra modellen, den er udgangspunktet og trigger-punktet for kreativiteten, man flytter rundt på de små klodser og visualiserer dermed, hvad man mener. Der er ikke noget, der ligger fast, alle ideer prøves af, flyttes rundt igen, og prøves af igen [...] Man taler videre om, at bygningerne griber fat i naturen, og fører den rundt. Parallel til diskussionen, man tager fat i hinandens forklaringer og leder dem rundt, tolker, varierer... Fortsætter på hinandens tanker. Hele tiden med udgangspunkt i modellen. Klodserne af flamingo rykkes rundt, brækkes over, flyttes konstant, man forklarer hvad man mener ved at flytte. Man visualiserer vha. kropssprog. Samtalen kunne ikke finde sted uden modellen, den trigger og samler den kreative proces' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Denne situation gik igen under alle diskussioner om opgaveløsningen, nemlig at processen med idéudvikling aldrig fandt sted uden at have et konkret udgangspunkt. I ovenstående eksempel er det modellen, der er grundlaget for diskussionen, mens senere i konkurrenceperioden blev det mere skitserne, der var basis for processen;

*'- Redskaber; en rulle manifold, en skitse som udgangspunkt, tusser, overstregningstusser. Tre tegner, to kigger på. Hver gang et nyt forslag kommer, tegnes det. Fx; 'Jeg synes den der (tegner), hvis man kan køre den ud til den her (tegner), så støtter det som en ryg (tegner)'. Man kan ikke forklare noget uden en pen, tusch, og uden at pege på skitsen. Der er masser af diskussion, men alligevel færre ord, man tegner i stedet for at bruge ordene til at beskrive, hvad man mener. Diskussionen konkretiseres ved at tegne. Processen bliver mere håndgribelig, den får et udtryk' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Målet med opgaveløsningen er at kunne tegne det, der i sidste ende bliver den bærende ide. Men der skal selvfølgelig mange prøve-tegninger til undervejs, og mange prøveopstillinger på modellen. Man leder altså ikke blot efter det rigtige billede rent sprogligt, men man skitserer også sammen for at finde det rigtige udtryk rent visuelt. Arbejdsprocessen kan dermed ses som en vekselvirkning mellem anvendelsen af forskellige redskaber for kommunikationen, eller som en vekselvirkning mellem brugen af sproget (abstraktionen) og brugen af forskellige redskaber (konkretiseringen). Begge arbejdsprocesser forudsætter hinandens tilstedeværelse, for at opgaveløsningen kan finde sted og bevæge sig hen imod en aflevering af opgaven.

På tegnestuen findes der også en gruppe medarbejdere, som på sin vis er centrale for projektkonkurrencerne, og katalysatorer for kommunikationen, men dog alligevel adskilt fra selve processen med at finde hovedgrebet. Modelbyggere kaldes de. De er arkitektstuderende, projekt- eller deltidsansatte, og kommer og går som der er opgaver til. En af dem er ansat fuldtids, dvs. har taget et år ud af sit studie og organiserer de andre, alt efter hvor mange modelbyggere tegnestuen har brug for på et givent tidspunkt. De er en naturlig del af tegnestuen, men alligevel selvstændigt organiseret i en ende af tegnestuens rum, placeret i et glasbur, hvorfra deres arbejde udgår, og udbreder sig i området udenfor. Dette område er tegnestuens 'roderum' (ikke at der ikke er rodet andre steder, men mere at det er det mest rodede rum). Der er typisk en del larm i denne ende af tegnestuen, dels fra maskiner der bruges til at skære skum og pap med, og dels musik og snak fra glasburet. Når de forskellige konkurrenceteams arbejder på deres modeller, går de typisk hen til denne del af tegnestuen, og diskuterer projektet med udgangspunkt i modellen;

*"Rummet er meget rodet, modeller står på højkant, andre modeller ligger hulter til bulter, kontorstolene er slidte, deforme, ukomfortable. Bordet er meget ridset og hærget, der er farver og mange små stykker tape på. Da man samles på stedet, som indledning til mødet, starter man med at rydde op, der ligger meget løst rod, flamingo, pap, skrive- og skæreredskeer. Rummet er åbent og stadig afgrænset. Man er synlig fra trappen og indgangen, halvt gemt bag en søjle. Der er musik fra glasburet, hvor [modelbyggerne] sidder og arbejder. Der kommer jævnligt nogen forbi, og der er hele tiden støj fra omgivelserne, fra de andre, der sidder og arbejder, fra telefoner... Stemningen og koncentrationen [er] intens" (Noter fra møde på Tegnesteue XX, primo 2005)*

Dette er et godt eksempel på en kontekst, der i høj grad fungerer som katalysator for kommunikationen og inspirerer den kreative proces. Denne situation kaldes af Wagner (2004) for 'creative density' – der er en tæthed og en begrænsethed i selve arbejdsrummet som giver arkitekten en mental frihed til at tænke kreativt. Det er selvfølgelig ikke selve rummet, der inspirerer processen som sådan, men rummet tillader en 'rodet' eller udefineret arbejdsproces, hvorimod man kan forestille sig, at et meget designet og lækkert møblement kun ville begrænse kreativiteten.



#### 3.4.4 ARBEJDSRYTMEN

Under udarbejdelsen af et konkurrenceforslag er det typisk, at man veksler mellem møder og individuelt arbejde. Møderne kan være mere eller mindre planlagte, men oftest virkede det som om, man samledes, når der var behov herfor. I de tilfælde, hvor man skulle mødes med landskabsarkitekterne, var møderne naturligvis planlagte. I begyndelsen af konkurrenceperioden blev møderne primært afholdt omkring modellen, mens senere i processen, hvor modellen ikke var nødvendig for mødet, afholdt man møder i den anden side af tegnestuen, hvor arkitekterne på de øvrige projekter også sad og arbejdede. Vekslingen mellem møder og individuelt arbejde var dog ikke tilfældig, men kan betragtes som en slags cirkulær bevægelse;

*'Billedet af, hvad man skal tegne, opstår på møderne, hvor de diskuterer den overordnede ide. Konkretiseringen og afprøvnin-  
gen af billedet sker så efterfølgende, hvor de arbejder hver for sig' (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Forskellen mellem møderne og individuelt arbejde kan også forstås som forskellen mellem produktiv og reproduktiv tænkning. Når man mødes opstår de produktive tanker, man tvinger hinanden til at være produktive gennem konfrontation, og meningen med projektet forhandles. Man søger en ny erkendelse eller en videre bearbejdning af projektets hovedgreb. Og man er tvunget til at finde en fælles holdning til problemet – til at blive enige om en løsning, de kan arbejde videre med;

*'When they tackle a situation that does not correspond to the rules in their repertoires, they engage in productive thought and develop new rules to deal with it' (Vandenbosch and Gallagher, 2004, p. 199)*

Produktiv tænkning er altså læring (double-loop læring), det sker når mennesker er tvunget til at tænke anderledes, til at ændre hidtidige opfattelser, så de passer til en ny situation. Denne produktive tænkning kan ikke umiddelbart afgrænses, eller aftales på forhånd, hvor lang tid den tager;

*'Jævnligt tages det op, om diskussionen er slut, hvad skal vi mere tale om, hver gang samtalen går i stå. Skal vi fortsætte eller stoppe her? Flere gange fortsætter man alligevel, fordi en får en ny ide, ved at kigge på modellen, og det trigger processen på ny' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005).*

*'En meget hurtig form for enighed opstår (i løbet af 5 min.), enigheden går på, at de tre stænger gør det samme, der er erhverv i hver stang, længst op imod skoven/vejen, og natur og offentlige funktioner som kajakklub, naturklub, naturbørnehave osv. på alle de tre stænger ned imod åen. Klokkeren er lige pludselig 13.00, og ingen har fået frokost. Det er uklart for mig, om man nu er enige om noget, fordi det pludselig er frokost, og så tager man hvad man har, men på den anden side nåede man frem til en slags enighed. En arbejdsdeling diskuteres under frokosten' (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Det er typisk for arbejdsprocessen, at møderne slutter, når man har opnået en slags konsensus, når alle synes at have en fornemmelse af, at man er nået et skridt videre i processen. Denne konsensus kan, som i eksemplet ovenfor, opstå lynhurtigt, og kan sandsynligvis også fremprovokeres af omstændighederne, som fx at tiden er fremskreden. Men man stopper også den produktive proces der, hvor alle har en ide om, hvad man hver især kan arbejde videre med. Et møde slutter dermed altid med en opnået læring, en ny erkendelse. Den skal så tegnes, hvorfor man går hver til sit, typisk til computeren, for at arbejde videre med ideen, med den opnåede enighed. Den individuelle bearbejdning af ideen kan opfattes som reproduktion;

*'Reproductive thought occurs when people encounter familiar situations. They tend to apply previously successful strategies to deal with them' (Vandenbosch & Gallagher, 2004).*

Når man arbejder ved computeren, arbejder man altså med en velkendt situation, man ved, hvad man skal forsøge at tegne, og man bruger de arbejdsmetoder, man har det bedst med at bruge. Arbejdet er typisk en ordløs proces, man arbejder intenst med sin egen ide, og prøver at konkretisere de ord, man har brugt på mødet;

*'Jeg sidder lidt og følger [xxx] efter mødet. [xxx] har et kort over 'Provinsby' på skærmen, og prøver at tegne overgange, finde eksisterende overgange på kortet, og tegne dem og nye på papiret. Det går trægt. Dagen efter til frokost beskriver [xxx] situationen, som at man kan gå fra et møde med en klar ide om, hvordan det skal være, men alligevel kan man sidde efterfølgende og ikke rigtig få fat omkring det, man skal tegne' (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Den individuelle arbejdsproces har altså et helt andet formål, og indeholder en helt anden proces, end møderne. Der sker først og fremmest en konkretisering af de billeder, man har diskuteret under mødet, og det er en meget vigtig proces, fordi hele opgaveløs-

ningen drejer sig om at oversætte ideer til tegninger. Men som det ses i eksemplet er den individuelle arbejdsproces ikke automatisk nemmere, fordi der er tale om reproduktion, - det kan være lige så vanskeligt at opnå enighed omkring en ide med kollegaerne, som det kan være at konkretisere den ide i samarbejdet med materialerne. Men den individuelle arbejdsproces forudsætter også, at alle i konkurrenceteamet er med på, hvad den bærende ide drejer sig om, og i og med at processen er individuel, kommer der også nye løsningsforslag frem i processen. Disse blev derefter brugt som udgangspunktet for det næste møde – deri den cirkulære bevægelse. Selve arbejdsprocessen er altså meget dynamisk, og meget fremadrettet. Vekselvirkningen mellem møder og individuelt arbejde tvinger alle til at bidrage i processen, og tvinger selve idéudviklingen fremad hele tiden.

#### 3.4.5 ZOOM-PROCESSER I KOMMUNIKATIONEN

En central del af opgaveløsningen er selve idéudviklingen som arbejdsproces. Det er selvfølgelig nødvendigt, at samarbejdet fungerer, at kommunikationen fungerer, at man har gode redskaber og gode rum til at udarbejde forslaget i, og har gode rammer for udfoldelsen af sine ideer. I dette afsnit vil jeg dykke længere ned i, hvad et konkurrenceteam lader sig inspirere af i opgaveløsningen, hvad der får lov til at komme ind i diskussionen og påvirke opgaveløsningens retning (jf. figuren pp. 14). Disse påvirkninger har jeg kaldt for zoom-processer, idet det typisk har været eksterne betingelser, der får lov til at komme ind i diskussionen og påvirke den interne arbejdsproces. En zoom-proces finder sted, når arkitekterne for en kort tid skifter fokus i diskussionen, og i stedet for at tale om model, løsninger, placeringer osv., 'går ud af' opgaveløsningen og lader sig inspirere eller begrænse af udefra kommende faktorer.

Meget ofte i diskussionerne omkring konkurrenceområdet blev der hentet inspiration til opgaveløsningen fra andre steder eller situationer. I disse zoom-processer lod man et øjeblik tankerne flyve til en kendt bygning, by, eller landskab, til andre konkurrencer eller til dommerkomitéen, eller til en historie om en lignende situation. Zoom-processerne havde dog forskellige formål i forhold til opgaveløsningen. Når man zoomede blikket ud til forskellige geografiske steder, tjente det samme formål som anvendelsen af metaforerne, nemlig at danne et fælles billede på nethinden af, i hvilken retning diskussionen bevægede sig, og hvad det var man skulle

tegne. Det kunne fx være til Londons broer, til naturen omkring Mølleåen i Lyngby, et velkendt udenlandsk universitet, eller Nyhavn. Her brugte man også bøger med billeder af arkitektur til at finde en fælles forståelse, og disse referencebilleder kunne bruges som inspiration til 'Provinsby'-projektet. Når man zoomede ud til dommerkomitéen, til konkurrenterne, eller beskrev historier, var det mere et spørgsmål om at tolke kravene til opgaven, og forsøge at finde frem til, hvad der netop i denne konkurrence kunne være et vinderprojekt. Disse sidstnævnte zoom-processer vil jeg i det følgende beskrive nærmere.

#### ZOOM TIL ANDRE KONKURRENCER

Af og til i diskussionerne blev der zoomet tilbage til andre konkurrenceprojekter, som tegnestuen tidligere havde deltaget i. Umiddelbart blev der dog kun refereret til konkurrencer, som man havde vundet. To af arkitekterne havde tidligere arbejdet sammen på et universitetsprojekt, og man havde også frisk i erindringen en konkurrence om en helhedsplan i København. Når arkitekterne refererede til tidligere konkurrencer kunne det være med flere forskellige hensigter. Enten ønskede man at genkalde sig billedet af bygningen eller området, som input til den kreative proces. Det kunne både være, at man ønskede at lave noget lignende, eller at man ønskede at distancere sig fra det. Eller også brugte man større ideer fra tidligere konkurrencer;

*'Så kan man sige, den grundlæggende gode ide, som spiller på noget, vi har arbejdet med i andre projekter, hvor vi syntes, at, nå, okay, her har vi noget, der ligesom genererer videre på noget, vi har haft fat i, i andre projekter.'* (Interview med xxx)

Man kan altså ikke se de enkelte konkurrencer som enkeltstående idé-mæssigt, men snarere sker der en udvikling fra projekt til projekt med centrale ideer. I 'Provinsby'-konkurrencen var det fx tydeligt, at man fik inspiration til campus-området fra en tidligere konkurrence, som man havde vundet.<sup>7</sup> Man 'genbruger', eller snarere videreudvikler, altså gode ideer, som man har arbejdet med i tidligere konkurrencer. I andre tilfælde refererede man til tidligere konkurrencer for at repetere argumenterne for, hvorfor man vandt, som i disse to eksempler;

---

<sup>7</sup> Det kunne være ganske spændende at følge en række af konkurrenceprojekter, med det formål at se, hvordan ideer udvikler sig fra projekt til projekt.

*'man havde ikke tid til at synke ned i nøjagtige mål, og det var det, der gjorde at man vandt. Bygherren faldt for en social aktivitet, som ikke var for låst i ideen, det skal kunne ændres, man vil ikke forkaste en ide, fordi der er en lille forhindring med hr. Andersens gesims...'* (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)

Et lignende eksempel blev givet af landskabsarkitekten, som kunne fortælle om en tidligere konkurrence i 'Provinsby H';

*'... i 'Provinsby H' fjerner man ikke bare en bygning, et værksted eller en fiskemøllefabrik, fordi den er grim. At tage hensyn til det gjorde, at de vandt. I 'Provinsby H' er det nemlig ejerne af disse bygninger, der bestemmer.'* (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)

I begge situationer tænker man tilbage på konkurrencer, hvorfra der kan drages paralleller til den situation, man sidder i. I det første eksempel argumenteres der i overført betydning for, at man godt kan lave et mere abstrakt forslag, hvor der var gode muligheder for tolkning og efterfølgende ændringer. Men samtidig viser eksemplet også, at det var en tilfældighed, der gjorde at de vandt – nemlig at de ikke havde så meget tid. Det havde man heller ikke i 'Provinsby'-konkurrencen, og igen kan 'zoomet' fortælle de andre i diskussionen, at det kan være helt ok ikke at have så meget tid.

Det andet eksempel foreslår, at man ved at tolke situationen og aflæse bygherrens situation (og geografiske placering), kan vinde en konkurrence. Denne historie bruges altså mere som input til diskussionen, der viser at man bør tage hensyn til forskellige eksterne faktorer, og altså ikke kan gøre hvad som helst, hvis man vil vinde konkurrencen.

Zoom-processerne til andre afholdte konkurrencer har altså det formål, at man et øjeblik går ud af opgaveløsningen og koncentrerer sig om en anden situation, man henter eksternt inspiration og vejledning til at løse det problem, man sidder med i diskussionen. Samlet set tager man altså forskellige typer af erfaringer med sig fra andre konkurrencer, men på forskellige planer; både konkrete billeder, større konceptuelle ideer, og vinder/taber erfaringer.

## ZOOM TIL KONKURRENTERNE

Undervejs i opgaveløsningen er man til en vis grad bevidst om, hvem man er 'oppe imod', hvem konkurrenterne er på opgaven.

Men i hvilken grad det har indflydelse på opgaveløsningen, kan være vanskeligt at sige, for der er noget der tyder på, at man bruger den viden om de andre tegnestuer meget forskelligt fra tegnestue til tegnestue, eller fra arkitekt til arkitekt. Umiddelbart er den vigtigste zoom-proces, at man er bevidst omkring, at man nødvendigvis må adskille sig fra de andre i konkurrencen, for at kunne vinde;

*'...vi tænker meget på, jamen vi skal have den originale ide, der skiller sig ud i forhold til de andre ideer.'* (Interview med xxx)

At skulle levere en unik opgaveløsning, som ingen andre har tænkt på, er naturligvis en vanskelig opgave, for det er jo vanskeligt at forestille sig, hvad de andre tegnestuer vil foreslå – så hvordan kan man i praksis adskille sig fra konkurrenterne? Der er nogle udsagn, der tyder på, at man alligevel forsøger at gøre sig sådanne forestillinger;

*'Jeg vil vædde med at her (i denne konkurrence) kommer der tonsvis af stænger'.* (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)

*'Jeg har tit den oplevelse, at når man har fået en rigtig god ide, så tænker man, det laver alle de andre også, [...] den er så oplagt, så den kan vi ikke være ene om'* (Interview med xxx)

Når man søger den rigtige ide, forsøger man altså at undgå det, der virker som det mest oplagte. Det kan umiddelbart virke som en ulogisk proces, netop fordi man jo aldrig kan vide, hvad de andre vil komme med, og dermed hvad der skal til for at vinde konkurrencen. Men det er muligvis mere et spørgsmål om, at man ved at man kæmper mod nogle, der er dygtige, end at man kan sætte navne på dem, man kæmper imod;

*'... at man fagligt ved, at der er en anden part, som vil gå ind og tænke et lag over det forventelige'* (Interview med xxx)

*'...i det tilfælde her, der inviterer du jo nogle af, synes jeg i hvert fald, af landets bedste tegnestuer til at deltage. Og det er klart, at der ved du, at ambitionsniveauet bliver højt. Det vidste vi. Hvorimod du kan godt deltage i nogle konkurrencer, hvor du siger, nå ja, okay, der er måske en eller to, som kan være lidt småfarlige. Der føler du dig noget mere sikker'* (Interview med xxx)

Forestillingerne om de farlige og mindre farlige konkurrenter går igen i andre situationer;

*'...derimod vurderes det som meget relevant for de af konkurrenterne, som har allieret sig med landskabsarkitekter, her vurderes især en konkurrent som værende 'farlig'. Det diskuteres hvorfor de farlige er farlige, på hvilke områder de kan være en trussel, om hvordan de ville angribe opgaveløsningen' (Noter fra Tegnesteue XX, primo 2005)*

Der kan altså godt være en ekstra motivationsfaktor i at vide, at man konkurrerer mod nogle, som man har stor faglig respekt for, og denne form for zoom-proces kan dermed presse et konkurrenteteam til hele tiden at arbejde videre, indtil man har den ide, man tror på er den unikke løsning, som ingen andre har fundet på. Man kan sige, selvfølgelig vinder man altid med den unikke løsning, så derfor er man naturligvis bevidst om, at den faktisk kan findes. Men det at kende sine konkurrenter kan godt være et vigtigt input i den proces, fordi man i nogle tilfælde anstrenger sig mere. At gøre sig disse forestillinger er dog ikke nogen garanti for, at man dermed vinder konkurrencen;

*'... f.eks. lavede vi en konkurrence i 'Provinsby G', en indbudt konkurrence, hvor det var sådan nogle måske lidt mere mainstreamagtige tegnestuer, og så var [xxx] med. Okay, vi tænkte, vi tager kampen med [xxx] der. Og det blev så et af de andre, der vandt. Og det var meget, meget mærkeligt, når man så resultaterne. Vi tænkte, holdt da op. Det var ligesom helt uforudsigeligt, at man skulle vinde der. Det er virkelig besynderligt. (Interview med xxx)*

Selvom erfaringen viser, at man kan tage fuldstændig fejl, når man lader viden om konkurrenterne få indflydelse på arbejdsprocessen, er der altså noget der tyder på, at man oftest gør sig disse forestillinger alligevel. Og at de på sin vis kan virke motiverende og inspirerende for arbejdsprocessen.

*'Det er da meget sjovere at vinde, hvis det er nogle kvalificerede medspillere' (Interview med xxx)*

På den anden side synes arkitekterne også at erkende, at det ikke kan betale sig at fokusere på konkurrenterne;

*'Hvis du har det der dårlige felt. Jeg synes s'gu det er sjældent man kan sige, det er en walk-over, det her, de skal bare have det klassiske. Hvis man har den indstilling, så taber man med et brag'. (Interview med xxx)*

*'Vi taber den. Det er helt sikkert. Det gør vi bare. Det er en forkert ide. Vi kan bare håbe, at alle de andres forslag er meget værre. (En kollega indskyder, med humor) 'når man begynder*

*at tale om konkurrenterne, så er man rigtig langt ude, for så tror man ikke på sit eget mere.’ (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Risikoen ved at lave disse zoom-processer til konkurrenterne kan altså være, at man taber konkurrencen, fordi man tror konkurrenterne er 'nemme'. At skulle fokusere på sit eget projekt frem for konkurrenternes projekter er naturligvis også en meget 'rigtig' kommentar, fordi det – igen – er umuligt at forestille sig, hvad konkurrenterne vil finde på. Men der er altså noget, der tyder på, at de irrationelle zoom-processer er uundgåelige i arbejdet, samtidig med at der eksisterer en erkendelse af, at de netop er irrationelle, og til tider risikable.

#### ZOOM TIL DOMMERNE

En ret central del af at arbejde med et konkurrenceprojekt er bevidstheden om, at det indleverede forslag skal bedømmes af en dommerkomité. Denne bevidsthed kan, som diskuteret i afsnit 3.4.4, have indflydelse på, hvordan man vælger at kommunikere sit hovedgreb. Men spørgsmålet er også, i hvilken grad dommerkomitéen har indflydelse på selve opgaveløsningen? I dette afsnit vil jeg derfor dvæle ved de zoom-processer, der refererer til dommerkomitéens sammensætning.

Zoom-processerne til dommerne finder generelt set sted i den udstrækning, man i forvejen kender nogle af dommerne. Det være sig både lægdommere, fagdommere, eller nogle af rådgiverne for dommerkomitéen. Men det typiske er, at man kender nogle af dommerne i komitéen;

*'Det er vi [bevidste om hvem der sidder som fagdommere]. Vi er også bevidste om, hvem der sidder som ikke fagdommere.'*  
(Interview med xxx)

*'Man tænker klart på, hvem dommerne er, når man udarbejder en konkurrence'* (Interview med xxx)

Hvis man ikke kender dommerne, kan man godt forsøge at sætte sig ind i, hvad de står for;

*'Det er da også sket nogle gange, hvis f.eks. vi ikke kender dommerne, og man så går ind og søger på nettet, og ser okay, hvem er det, det er, f.eks. har nu [xxx], har hans tegnestue i 'Provinsby S' en hjemmeside, og så kan man måske godt se, at netop er det sådan lidt konservativ arkitektur, de laver, [...] På*



*den måde har det da en betydning. Når man ikke kender dommeren, så vil man gerne finde lidt ud af, hvad står de for. Fordi det er i sidste ende vigtigt. (Interview med xxx)*

Man noterer sig altså altid, hvem der sidder i dommerkomitéen, og om man kender nogen af dem, og i så fald, hvad de står for. Man aflæser deres faglige kompetencer og vurderer, om det er vigtigt nok til, at det kan få indflydelse på opgaveløsningen. Og hvis man slet ikke kender dommerne, vil man alligevel forsøge at danne sig et indtryk af, hvad de kan lide.

Det centrale spørgsmål er imidlertid, hvordan man anvender den viden i opgaveløsningen – dvs. i hvilken udstrækning der bliver zoomet ud til dommerkomitéen i løbet af konkurrencen, og hvilken effekt det har på forslagets udformning. Og om det i sidste ende kan have indflydelse på, om man vinder konkurrencen eller ej? Her synes der at være forskellige holdninger. Nogle siger nej, dommerkomitéens sammensætning har ikke nogen speciel indflydelse på opgaveløsningen;

*'...man konstaterer, om det bliver svært eller nemt, fordi dybest set svarer man med det, man synes er rigtigt. Det har vi vænnet os til. Men vi ved jo godt, om det er op ad bakke eller det er ned, fordi man kan jo aflæse, hvilke kompetencer der ligger i sådan en dommerkomité. Det faglige vurderingsgrundlag' (Interview med xxx)*

*'Vi passer også lidt på med det [at se på dommerne], fordi det er ikke altid, du kan bruge det til noget. Vi vil også nødig ende i en situation, hvor vi sidder og tegner et hus, fordi vi tror, at der en dommer, der kan lide den form for arkitektur. Det er jo også et eller andet sted forkert. Derfor vælger vi i virkeligheden at se lidt bort fra det [...] Men det er klart, selvfølgelig ser vi da på det, det gør vi' (Interview med xxx)*

*'Man kan ikke [tegne et hus til fagdommerne]. Vi har også tit prøvet at tænke på det, men man fraviger det meget hurtigt, [...] det kan simpelthen ikke lade sig gøre' (Interview med xxx)*

Argumenterne her er, at man selvfølgelig aflæser de faglige kompetencer, der ligger i dommerkomitéen, og bruger det som en slags baggrundsviden for om det bliver nemt eller svært. Men samtidig forsøger man faktisk at se bort fra sin viden om dommerne i opgaveløsningen, fordi det dels kan være farligt at forsøge at forestille sig, hvad de gerne vil have, og dels fordi det alligevel er umuligt. Man skal altså passe på med at aflæse for nøje. I stedet

skal man aflevere det, man synes er den rigtige løsning, og ikke prøve at tilpasse sig det, som man kunne forestille sig at dommerne gerne vil have. Andre synes imidlertid at arbejde ganske meget ud fra forestillinger om, hvad dommerne vil have.

*'Han kommer ind flere gange. Man kan sige, i hvert fald da vi flytter ud i facaden og begynder at bearbejde facaden. Vi kender jo [xxx] og har arbejdet i 'Kommune XX' i mange år, og har lavet mange ting herude, og haft mange diskussioner og drøftelser med ham, og han er jo...man kan godt sige, at [xxx] er konservativ [...] vi ved f.eks. også, at [xxx] vil ikke have spejlglas. Det er forbudt at bruge spejlglas i 'Kommune XX'. [...] der tror jeg, vi må sige, der talte vi meget til [xxx]. (Interview med xxx)*

*'Hende taler vi rigtig meget til [...] Helt klart. Fordi hun var jo rådgiver for dommerkomiteen, så vi vidste godt, hun var til stede' (Interview med xxx)*

*'Hvis man skal vinde en [bestemt dommer], så skal vi have en skidegod historie, han er ikke så meget til form'. (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

*'Med [xxx] i dommerkomiteen tror jeg, det er nemmere at komme af sted med det, end det er, hvis det var sådan en, jeg ved ikke, investeringsagtig dommerkomite, uden en faglig indsigt. Så ville de bare sige, hej, hallo, vi har sindssyg mange kvadratmeter i det her, hvorfor fanden er det her forslag ikke bygget på det.' (Interview med xxx)*

Disse citater tyder, i modsætning til ovenfor, ganske meget på, at dommerne kan have ret meget indflydelse på arbejdsprocessen, og at der kan være mange zoom-processer til dommerkomitéen som en del af opgaveløsningen. Det skal dog også bemærkes, at man i disse tilfælde har kendt en eller flere af dommerne ganske godt, og dermed har haft ret gode forudsætninger for at danne sig en forestilling om, hvad der kunne være med til at afgøre komitéens beslutning. Her sker der altså en ret udførlig konstruktion af dommerkomitéen, fordi dommerne har nogle fremtrædende holdninger, som man går ud fra kunne blive en central del af dommerkomitéens afgørelse.

Hvorvidt dommerne får indflydelse eller ej kan være afhængig af mange forskellige faktorer. Der kan være forskelle i tradition fra tegnestue til tegnestue, og arkitekter imellem. Der er også forskel på, hvorvidt man mener, at man ikke kan tegne et hus til en speciel dommer, eller om man mener at man godt kan lade mindre

dele af huset blive influeret af en dommers specielle ønsker. Desuden er der nok forskel på, hvor sikker viden man føler, at man har, og hvilken indflydelse det har på opgaveløsningen. Hvis man faktisk kender en af dommerne ganske godt, er det nok både dumt og umuligt at lade være med at bruge det i opgaveløsningen. Mens, hvis man ikke kender dommerne særlig godt, og dermed skal basere sin viden mest på forestillinger om, hvad det er de vil have, så vil det nok igen være dumt og umuligt at forsøge at lave noget, der passer til disse dommere. Meget tyder dog på, at man bruger det, man ved om dommerne, hvis man betragter det som 'sikker' viden. I hvert fald vil man altid forsøge, ved at scanne dommerkomitéens sammensætning, at konstruere, hvad præmisserne er for en god løsning.

Zoom-processerne til dommerkomitéen er altså tydeligvis til stede i enhver opgaveløsning, ligesom zoom-processerne til konkurrenterne, andre konkurrencer, og til bygherre og brugere, men det er tydeligvis dommerne, der er vigtigst. Alligevel er man lige så delt på dette område, som på alle de andre – skal man forsøge at læse hvad dommerne vil have, eller kan man ikke lave et projekt, som passer til dommerne? Alt tyder på, at man gør sig disse forestillinger, men meget tyder også på, at man rationelt eller erfaringsmæssigt tænker, at det ikke kan lade sig gøre at lave et projekt til dommerne, så man kan lige så godt lade være med at prøve.

## HISTORIER

Den sidste zoom-proces jeg vil beskrive, er historie- eller mytefortællingen som en del af opgaveløsningen. Denne zoom-proces adskiller sig dog væsentlig fra de ovenfor nævnte, både fordi de ikke som sådan refererer til en ekstern betingelse, og også fordi deres formål ikke er at hente inspiration til den konkrete opgaveløsning. Formålet med at fortælle historier i arbejdsprocessen kan beskrives som værende af mere abstrakt form, fordi de gør handling mulig på et dybere plan, og dermed bliver mere grundlæggende for opgaveløsningen. Hvordan det kan forstås, vil jeg forklare ved at beskrive tre historier, som er blevet fortalt under min observation af 'Provinsby'-konkurrencen.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Alle historierne er min tolkning, da de er refereret fra hukommelsen.

## Historie 1;

*'Projektet, der lykkedes, på trods af at [xxx] ikke kunne lide det. Det blev fremhævet som vigtigt, at han kunne lide projektet, fordi han [...] har vundet og stadig vinder rigtig mange projekter. Derfor blev det betragtet som væsentligt, da han kom forbi og sagde, 'det kan jeg ikke lide'. En nedtur. Man tog åbenbart hans ord meget alvorligt, og der må have været meget mod bag at fortsætte alligevel med de ideer, man havde? Derfor var det så meget desto bedre, at man kom med i det videre forløb i konkurrencen, og dermed beviste overfor ham, og resten, at projektet var bæredygtigt. En vigtig røst på tegnestuen'. (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)*

Situationen, der fortælles om her, er sandsynligvis en situation man ofte står i som arkitekt, eller som konkurrenceteam. På den ene side bør man naturligvis lytte til erfaringens røst, og respektere en person, som tydeligvis har en rigtig god fornemmelse af, hvad et vinderprojekt bør indeholde. På den anden side bør man naturligvis stole på sin intuition og turde stå ved det, som man har arbejdet med, - turde prøve noget nyt. Men hvad gør man, når man skal vælge mellem to åbenlyse modsætninger, som hver især rummer en sandhed? I denne situation valgte man sådan set begge dele. Man lyttede og respekterede en erfaren holdning, men turde alligevel stå fast og fortsætte. Grunden til at fortællingen her er god at fortælle videre i andre situationer er, at man overvandt paradokset og fandt en sandhed, som gør at man tør handle, næste gang man kommer i en lignende situation. Hvis man ikke var gået videre i konkurrencen ville den automatiske læring nok være, at han havde ret, og næste gang bør man nok lytte mere til erfaringen.

## Historie 2;

*'Undervejs i diskussionen fortæller [...] en historie om en arkitektstuderende, der arbejder på sit afgangprojekt. [xxx] fortæller historien som om hun hjælper med at gøre projektet færdig, jeg opfatter det som om, de er flere, der hjælper personen med at få afleveret sin opgave. Men tiden er presset, de arbejder alt det de kan, og kan se, at de ikke kan nå det. De fortsætter alligevel, og på et tidspunkt falder den studerende i søvn, mens han sidder og arbejder, hans hoved falder simpelt hen ned på tegningen, som de arbejder på, og han falder i søvn. De andre tænker, lad ham bare sove en time, vi kan alligevel ikke nå det. Men da han vågner igen, har han savlet ud over tegningen, og stregerne er udviskede, det ser frygteligt ud. De kan ikke nå at tegne forfra, så de må finde en løsning. De prøver at kopiere på forskellig måde, og på en eller anden*

*måde får de kopieret tegningen, så den får et gulligt skær, næsten rustikt. Og det ser faktisk meget godt ud. Den studerende afleverer altså et halvfærdigt projekt, med forkerte skaleringer, og noget er spejlvendt, og noget ser udvisket ud, fordi der er savlet på. Han får en fantastisk eksamen, dommerne er helt vilde med den rustikke tegning, og han kommer igennem med et godt resultat.' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Denne historie er selvfølgelig både en sjov og fantastisk fortælling. Den blev fortalt, mens konkurrenceteamet sad og arbejdede rundt omkring modellen, og rummer en umiddelbar parallel til arbejds-situationen. Men først og fremmest rummer den, lige som den forrige historie, en modsætning. Selve situationen er umulig, man har tydeligvis alle odds imod sig, man ved et eller andet sted godt, at man ikke kan nå at løse opgaven, og oven i det hele falder hovedpersonen i søvn. At han så også faktisk ødelægger tegningerne, fordi han har savlet mens han sov, gør det hele ret grotesk. Situationen kan faktisk ikke blive meget værre – og man kan (måske som udenforstående) undre sig over, at de faktisk arbejder videre. Men det er netop det, der udgør modsætningen. Man bliver ved med at prøve, selvom alt ser umuligt ud – der er noget, der driver dem til at fortsætte og trodse det umulige. Og det umulige bliver muligt – hovedpersonen består faktisk sin eksamen ganske pænt.

Historien kan umiddelbart ses som en parallel til den situation, konkurrenceteamet sidder i. De prøver at arbejde sig frem til en løsning, og det er vanskeligt og ser til tider umuligt ud, men moralen er, at på trods af vanskeligheder kan man godt lykkedes alligevel. Historien rummer også det uforudsigelige i, hvad det vil sige at blive bedømt – hvad dommerne godt kan lide kan man umuligt vide på forhånd. Selve genfortællingen af historien bliver dermed meget vigtig, fordi den viser, at man ikke skal give op, og at så længe man bliver ved med at prøve at løse opgaven, så er der altid en sandsynlighed for, at man kan vinde.

Historie 3;

*'Man gengiver forskellige historier om, hvor sent man kan ankomme til posthuset, når man skal aflevere modeller. Jeg spørger, om nogen har prøvet at komme for sent, men det er der ingen af dem, der har, eller kender nogen, der har. Bare man får modellen eller en sko i klemme i døren, inden de lukker posthuset kl. 21.00, så er det fint. Fortæller om nogen, der har tapet fotos fast i taxien på vejen til posthuset, andre som er lø-*

*bet derhen. Om en anden tegnestue, som havde banket på posthusets dør, og var blevet lukket ind, og det projekt vandt 1. præmie. Om nogen på et Tegnesteue XX-projekt, som har en kvittering fra posthuset, der siger 20.58. Man kan sagtens pakke model og tegninger ind, efter man er kommet ind på posthuset, for så har man lidt ekstra tid.' (Noter fra Tegnesteue XX, primo 2005)*

Historierne her beretter om den vigtigste deadline for konkurrenceceteamet, nemlig at posthuset lukker kl. 21.00. Det er et kapløb mod tiden, som lyder meget typisk for arkitekterne. Man har altid travlt til sidst, og det kan se helt umuligt ud, men på en eller anden måde når man det altid. Og selvom man kan have haft så travlt, at man faktisk er kommet for sent, kan man godt have lavet et vinderprojekt. Situationen fortæller igen historien om, at det kan se meget sort ud, men uanset hvor umulig situationen er, når man altid at aflevere projektet, og man kan alligevel godt vinde konkurrencen.

Samlet set fortæller disse historier om nogle af de paradoksale situationer, som arkitekterne kommer i under deres arbejde med opgaveløsningen. Men det er nemt at forestille sig, at der er mange flere historier, og der er også meget, der tyder på, at arbejdsprocesserne rummer mange flere paradokser. Paradokser kan i mange situationer hæmme handling, fordi de kan virke selvmodsigende og dermed umulige at overvinde; hvis man afleverer for sent, eller er så presset med opgaveløsningen, kan man da ikke vinde; hvis man falder i søvn og ødelægger sine tegninger med savl, kan man da ikke få en god eksamen; og - hvis man trodser de erfaringer, som ved hvad det kræver at vinde, kan man da ikke gå videre i konkurrencen. Men pointen er her, at i de ovennævnte situationer er paradokserne blevet ekspliciteret, og der er givet en mulig løsning på dem;

*'The myths both differentiate and mediate the dilemmas, and thus make them 'really real' in the sense that they become perceivable and thus possible subjects for reflection and action' (Røyrvik & Wulff, 2004, p. 132)*

*'Myths function as 'deep systems of cues' that have the potential for building action repertoires to be utilized in situations of ambiguity and dilemma' (Røyrvik & Wulff, 2004, p. 133)*

I og med at myterne er blevet fortalt, bliver handling mulig – og næste gang man står i en lignende situation tør man godt fortsæt-

te. Dermed bliver myterne meget vigtige læringspointer i arkitekternes arbejde, for hvis ikke de blev overleveret, ville man hæmme handling, og dermed gøre opgaveløsningen mere vanskelig.

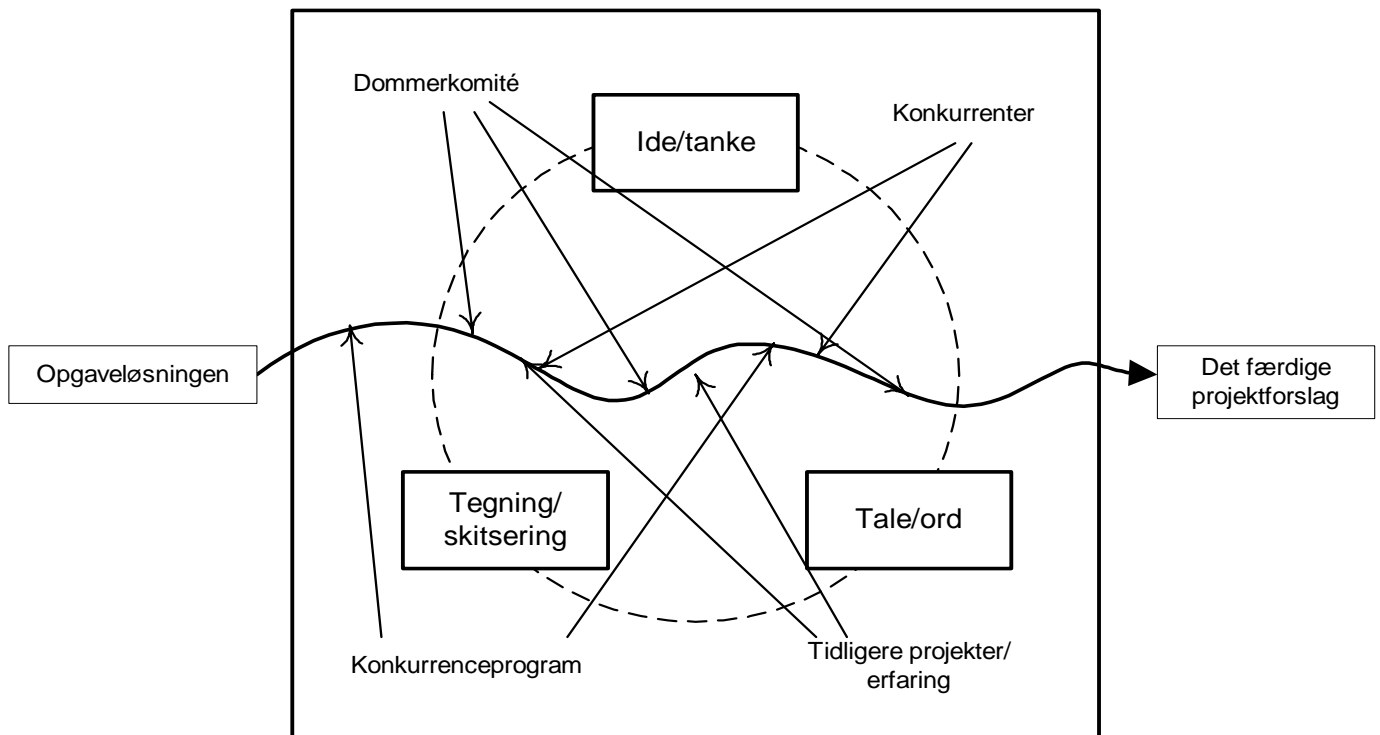
### 3.5 OPSUMMERING

Hvis man skal se samlet på de arbejdsprocesser og arbejdsmetoder, der nu er blevet beskrevet som en central del af opgaveløsningen, efterlader de sig et forholdsvist diffust billede, hvor sammenhængen mellem de enkelte dele er givet i kompleksiteten. Wagner (2004) beskriver denne komplekse arbejdsproces som 'meandering', hvilket kan forstås som en buftet vej, eller en proces som snor sig og laver sidespring;

*'this is a process that rarely proceeds in a linear, step-by-step mode. It artfully oscillates between pre-scribing and de-scribing, fixing and opening, between details and the whole, between precision and fuzziness' (Wagner, 2004, p. 158).*

Denne veksling mellem modsætninger eller forskellige rutiner sker kontinuerligt i konkurrenceteamets arbejde med opgaveløsningen, og kan forstås som en lang række af komplekse tolkningsprocesser. Dette er illustreret i figuren nedenfor, med reference til den tilsvarende figur i metodeafsnittet, pp. 14.

Først og fremmest finder der en meandering-proces sted i forholdet mellem ideer, sprogliggørelsen og konkretiseringen i skitser og modeller. Dette er illustreret som en cirkulær bevægelse i figuren. Dernæst er der konstruktionen af de eksterne betingelser for opgaveløsningen, som igennem zoom-processerne får en indflydelse på opgaveløsningen. Dette er vist ved at opgaveløsningens bevægelse igennem feltet ikke er en lige streg, men en proces, der bøjer af hver gang den bliver påvirket på forskellig vis. Tolkningen af de eksterne betingelser sker både bevidst og ubevidst igennem hele forløbet (ligesom der naturligvis kan nævnes flere faktorer, som får en indflydelse på opgaveløsningen, fx besøget på grunden, konstruktionen af bygherren og brugernes behov, og fortællingen af historier). Meandering-processen understøttes altså af en mangfoldighed af konstruktionsprocesser, som alle er i spil samtidig.



Konstruktionsprocesser i opgaveløsningen

På den ene side er det vigtigt i meandering-processen, at der arbejdes med 'flydende koncepter', for at holde ting på forskellige stadier af ukomplethed. På den anden side er det også vigtigt, at noget er fastlagt, der skal være et udgangspunkt for diskussionen. Dette kan forstås som 'placeholders';

*"Placeholders facilitate communicating about something that has not been specified in detail" (Wagner 2004, p. 158)*

'Placeholders' kan fx være modellen, som bruges som fixpunkt for at arbejde videre med noget. Udtryk som 'lynlås' kan også være en 'placeholder', et begreb som angiver en vis forståelse, men som endnu ikke er helt defineret. Konkurrenceprogrammet, eller forestillinger om konkurrenter eller om dommerkomitéen kan også være 'placeholders', som faciliterer kommunikationen, men som også giver diskussionen og opgaveløsningen en retning. Dette at zoom-processerne låser diskussionen i en bestemt retning kan selvfølgelig både være en fordel og en ulempe. Man kan sige, at det er en nødvendighed at diskussionen tager en retning, men man bør også være bevidst om denne retning. Det interessante spørgsmål kunne her være, hvor meget man faktisk selv kan styre diskussionen, ved bevidst at vælge og fravælge disse zoom-processer. Er det muligt som individuel arkitekt eller som konkur-



renceteam at fravælge tilgængelig information, fordi man ikke ønsker at det skal påvirke opgaveløsningen?

*'Men det handler vel om, at kunne det der med at zoome ud. Det er klart, du kan sige, der er nogle redskaber, der kan begrænse det. Det kan man så selv gå ind i eller holde sig ude af. Hvor meget vil man vide, og hvor meget vil man ikke vide, for at kunne frigøre sin arkitektoniske energi bedst tænkeligt. Og så bagefter zoome ind og sige, kan man så det her. Hvad er det for nogle processer, man sætter i gang, og hvornår gør man det. Hvad kommer først? Det er i hvert fald interessant. Det kommer meget an på, hvordan man arbejder, tror jeg. Derfor er det så svært at sige generelt, hvad man skal gøre. Nogen kan rumme alle de der mange lag og skille dem ad i en proces. Andre måske gør det på en anden måde. Det er klart, at jo mere man ved, jo flere bindinger, der ligger, jo sværere er det at frigøre. Det tror jeg da godt, man kan sige' (Interview med xxx)*

Som informanten her siger, så kan viden om forskellige eksterne faktorer virke som en hæmmende faktor for den frie arkitektoniske tolkning i opgaveløsningen. Viden giver altså opgaveløsningen en retning, som ikke nødvendigvis er en fordel i forhold til at vinde konkurrencen. Men informanten her antyder også, at det er en proces, som man selv er herre over, - som handler om at 'kunne det der med at zoome'. Og hvis man ønsker at adskille sig fra konkurrenternes projektforslag, så kan det sandsynligvis være en fordel at kunne undgå nogle af disse zoom-processer, fordi hvis man forsøger at opnå viden om dommerne, om bygherren, om grunden osv., typisk vil opnå viden, som også er tilgængelig for konkurrenterne – og dermed bliver det sværere at adskille sig fra disse. Det er nok sandsynligt, at man til en vis grad kan vælge, hvilken information man ønsker at bruge i et konkurrenceprojekt, fx kan man bevidst vælge, om man vil besøge grunden eller ej, om man vil søge ekstra viden om dommere eller ej, osv. Men det er nok usandsynligt, at man rationelt kan fravælge at bruge information, som man allerede har, fx om dommerne og dommerkomitéens sammensætning.

## 4 EFTER AFLEVERINGEN...

Indtil nu har jeg udelukkende set på de interne processer, der finder sted når et konkurrenceteam arbejder med en konkret opgaveløsning. Men med til historien om konkurrenceprojekter hører naturligvis dommernes vurdering af de indleverede forslag. I dette afsnit vil jeg forsøge at beskrive, hvordan den vurdering foregår, og hvilke kriterier der måles efter<sup>9</sup>.

Generelt set er dommernes opgave at sammenligne og bedømme de indkomne forslag, og derefter at hierarkisere dem. De skal vælge en vinder (eller præmiere flere til at gå videre i konkurrencen) og dermed også vælge en hel del tabere. I udgangspunktet skal forslagene bedømmes ud fra de ønsker og krav, som er stillet til projektet i form af konkurrenceprogrammet. Men i praksis lyder det til, at bedømmelsen mere sker ud fra en sammenligning af projekterne;

*'Jeg synes da tit, man oplever der er en meget stor forvirring ved det første bedømmelsesmøde, hvor .. ligesom nå, gud, er det det, vi har at vælge imellem. Som om man havde forestillet sig noget andet' (Interview med xxx)*

*'Der synes jeg bare – jeg har været dommer rigtig mange gange, og der synes jeg, at der sker der jo tit det, at projekterne så belyser hinanden. Så hvor den balance lander henne, det tæller projekterne tit helt fra af sig selv. ... Så det der med, at når de så hænger, så er det pludselig enormt nemt, fordi så belyser de faktisk hinanden rigtig godt. Den løber man selvfølgelig lidt an på også, at det nok vil ske' (Interview med xxx)*

Balancen mellem projekterne, og dermed hierarkiseringen, opstår altså relativt mellem projekterne, og tilsyneladende ikke relativt mellem de enkelte projekter og konkurrenceprogrammet. Der er altså noget, der tyder på, at dommerkomitéen først vælger de endelige kriterier for deres valg, efter de har set, hvad de har at vælge imellem. Spørgsmålet her kunne så være, om konkurrenceprogrammet så slet ikke spiller nogen rolle i bedømmelsen af projekterne? Der er noget der tyder på, at arkitekterne i hvert fald ikke altid kan se sammenhængen mellem programmet og dommerbetænkningen;

---

<sup>9</sup> Desværre har jeg ikke haft mulighed for at følge en dommerkomité's arbejde indefra, så afsnittet her er baseret på denne arbejdsproces tolket igennem andres udsagn om dette arbejde.

*'Det fremgår jo slet ikke noget sted i programmet, at man ... altså den havde vi slet, slet ikke læst, at man i virkeligheden havde den der forkærlighed for huset' (Interview med xxx)*

*'Beder man ikke os om at konfrontere det indre, der skal ske, med det ydre. Og opstår der så ikke også en eller andet konflikt så, hvis man ikke ønsker det, fordi det der modsætningsfyldte program, hvis man beder om det og alligevel så ikke vil det' (Interview med xxx)*

*'Men omvendt er det modsætningsfyldt, fordi vinderprojektet ser vi så lige så radikalt som vores' (Interview med xxx)*

I disse tilfælde kan de bedømte ikke umiddelbart se den logiske sammenhæng, og føler sig måske en lille smule snydt. For hvis dommerkomitéen har bedt om noget, og man netop prøver at lave det efter sin bedste overbevisning, så er det naturligvis frustrerende, hvis de alligevel ikke ville have det. Eller hvis det bliver fremhævet i betænkningen, at man er blevet fravalgt, fordi man 'ikke havde haft forkærlighed for huset', men det heller ikke var fremgået af programmet, at man ønskede netop dette<sup>10</sup>. Disse citater kan naturligvis ikke tages til udtryk for, at der aldrig ses nogen sammenhæng mellem konkurrenceprogrammet og dommerbetænkningen, for det vil naturligvis afhænge af både den enkelte konkurrence, og sikkert også af, om man har vundet eller tabt. Hvis man har vundet, vil man naturligt nok være mere tilfreds med betænkningen, mens hvis man har tabt, er betænkningen nok ikke så positiv. Men denne effekt forstærkes efter sigende af dommerkomitéen selv;

*'Nu hvor vi selv har prøvet at være i en dommerkomite, så ved man jo også, at der bliver nogle gange lagt mere luft til de ikke vindende projekter end nødvendigt. Ligesom for at fjerne enhver tvivl om, at de nogensinde skulle have været i nærheden af at få en placering. [...] Det er en underlig psykologi, men sådan er det tit, synes jeg.' (Interview med xxx)*

*'Det kan man ofte se, synes jeg, i konkurrencer, at du har et vinderprojekt, som f.eks. får for rigtig god kritik, hvorimod [...] andenpræmien får nogle gevaldige hug, fordi godt nok kan det være spændende, altså arkitektonisk og sådan noget, men det opfylder måske ikke de der krav der, som vinderprojektet i virkeligheden har været bedre til. Og så kommer der sådan lidt skævvridning der.' (Interview med xxx)*

---

<sup>10</sup> Der kan også ligge et argument i, at det jo oftest ikke er dommerkomitéen selv, der har skrevet konkurrenceprogrammet, men deres rådgivere. Endnu en tolkningsproces...

Det lader altså til, at man alligevel generelt er vidende om, at dommerbetænkningen ikke er rationelt begrundet. I og med at dommerkomitéen er nødt til at differentiere mellem de indkomne forslag, gør de dem måske mere forskellige, end de i virkeligheden er. I hvert fald synes der at blive lagt lidt ekstra afstand ind – som måske ikke kan begrundes i forslagene selv, men som er med til at begrunde dommernes egen beslutning.

Alligevel tyder det på, at man, når man har tabt, prøver at finde logikken i afgørelsen, man prøver at finde frem til det, man har gjort forkert. Men et eller andet sted ved man også godt, at logikken brister, i og med at dommerne nødvendigvis skal rangordne forslagene, og begrunde deres valg så det bliver tydeligt (for bygherren), hvorfor de har valgt netop den løsning. Men når dommerkomitéens vurderinger ikke er rationelle, betyder det også, at læring bliver vanskelig – hvis man ikke kan stole på, at dommerbetænkningen er sandfærdig, er det vel også vanskeligt at vide, hvad der 'i virkeligheden' var årsagen til, at man tabte – eller vandt.

## 5 LÆRING OG STRATEGIER

I de to foregående kapitler har jeg forsøgt at beskrive en projektkonkurrence som bestående af hhv. interne og eksterne processer. I dette kapitel vil jeg forsøge at træde et skridt tilbage og diskutere strategier for at lave et vinderprojekt. Dette vil jeg gøre på to måder. Først vil jeg prøve at beskrive de strategiske overvejelser en tegnestues ledelse tilsyneladende har i forbindelse med at lave konkurrenceprojekter. Derefter vil jeg prøve at beskrive nogle af de strategiske overvejelser, som arkitekterne synes at have omkring at lave et vinderprojekt, ud fra de ovenfor beskrevne interne og eksterne processer.

### 5.1 STRATEGISKE VALG PÅ TEGNESTUEN

Meget tyder på, at arkitektvirksomheder ikke har en eksplicit strategisk tilgang til projektkonkurrencerne, men at der snarere træffes nogle praktiske valg forud for konkurrencerne, som indeholder strategiske overvejelser. Når man planlægger at deltage i en projektkonkurrence, tages disse praktikaliteter op i partnergruppen, og man foretager en vurdering af, hvilken type projekt, det er. Er det et 'prestige' eller 'mainstream' projekt, og hvad er budgettet på. Dette relateres så til, hvilke interne ressourcer man har til rådighed, dvs. hvilke kompetencer man skal bruge på opgaven, hvor mange medarbejdere der skal sættes på, hvordan sammensætningen af medarbejdere skal være, og hvor meget tid der skal afsættes til opgaveløsningen;

*'Der er nogle projekter, der får mere tid. Selv om du kan sige, det økonomisk ikke hænger sammen. Du kan også bemærke det lidt anderledes. Det er primært de to ting, vi gør. Hvis det er sådan nogle prestigeopgaver. Og så er der nogen, der løber lidt hurtigere igennem systemet, kan man sige' (Interview med xxx)*

Noget tyder desuden på, at man kan optimere de interne forudsætninger og derigennem forhøje sin chance for at vinde konkurrencen;

*'...sandsynligheden for at vinde stiger betydeligt med 2. og 3. gang, man arbejder sammen' (Interview med xxx)*

Der sker altså en strategisk vurdering af konkurrencen, og hvis opgaven betragtes som en prestigeopgave, vil der blive satset mere på den, man vil se mere stort på økonomien, og man vil udvæl-

ge medarbejderne mere nøje. Prestigeopgaver kan være defineret ud fra forskellige kriterier, fx et spektakulært byggeri/en speciel placering, en anerkendt bygherre, eller fx et nyt marked, man gerne vil ind på. Det kan være ret vigtigt for arkitektvirksomhederne at markere sig på sådanne prestigeprojekter, fordi det kan hæve sandsynligheden for, at man bliver inviteret til fremtidige konkurrencer, eller bliver tildelt bestillingsopgaver. Denne opbygning af et godt rygte kaldes af Skaates (2002) for opbygning af kulturel og social kapital, og denne form for kapital kan i sidste ende være afgørende for, om man kan overleve i branchen.

Uanset hvordan den strategiske satsning er på de enkelte projektkonkurrencer, betragtes de altid som en vigtig del af arkitekternes videreuddannelse;

*'Og så er konkurrencer jo også en væsentlig del af vores... , vores faglige udvikling. En stor del af det, som ville være efteruddannelse hos andre, de diskussioner, osv. er jo en væsentlig del' (Interview med xxx)*

*'At man siger, at der ligger en mulighed for at have en form for forskning, integreret i virksomheden, og det ligger i de der konkurrencer. At man simpelthen har en oplevelse af, at den proces bidrager til det almene uddannelsesniveau' (Interview med xxx)*

Der kan altså også ligge strategiske overvejelser i at sætte bestemte arkitekter sammen på et projekt, for at de kan lære at samarbejde, eller lære at arbejde med et nyt arbejdsområde, så der udvikles kompetencer, som der kan blive brug for på fremtidige projekter. Her sker der sandsynligvis også en afvejning af, hvor vigtig den enkelte konkurrence er, og hvor meget man satser på at vinde den.

Partnergruppen kan altså træffe nogle meget bevidste valg og justere på forskellige interne parametre i forhold til den enkelte konkurrence. Og det kan være en ganske vigtig strategisk satsning, for hvis man vælger at fordele sine ressourcer ligeligt mellem alle konkurrenceprojekter, som tegnestuen deltager i, fordele man sandsynligvis også sine chancer for at vinde ligeligt, og dermed falder sandsynligheden for at præstere det geniale og vindende projektforslag. Men, selvom man kan forhøje chancerne for at vinde en projektkonkurrence, skal det huskes, at man alligevel ikke kan kontrollere effekterne af den strategi. Man kan satse alt på en

enkelt konkurrence, og stadig tabe, og man kan satse meget lidt på en anden konkurrence, og stadig vinde. Den bedste strategi kan være en taber, og en dårlig strategi kan være en vinder. Og man har som ledelse magt over disse strategiske beslutninger, men ikke over konsekvenserne. Det vil jeg se lidt nærmere på i det næste afsnit.

## 5.2 HVAD ER ET VINDERPROJEKT?

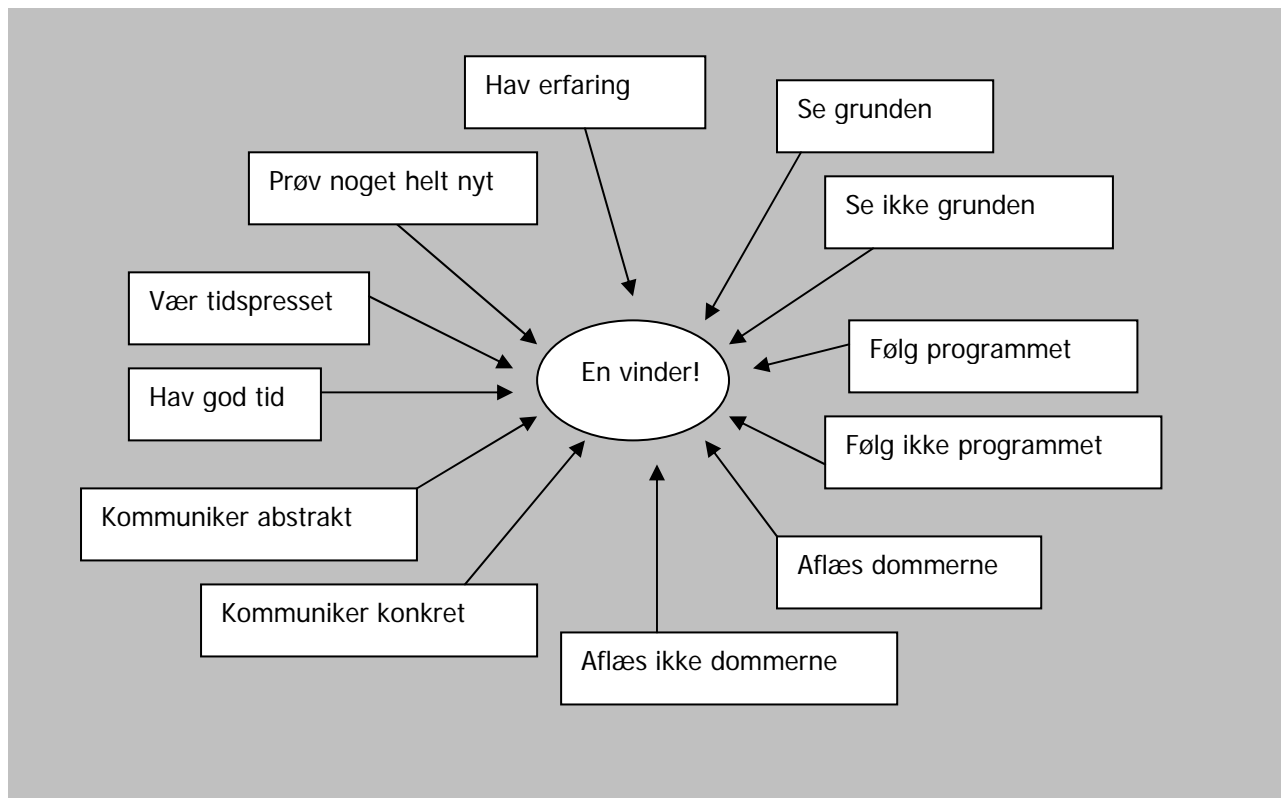
Ser man samlet på forløbet af en projektkonkurrence, er der altså to forskellige overordnede processer, som foregår fra projektstart til vinderen er kåret. Først og fremmest er der den interne proces (kapitel 3), som består af opgaveløsningen, og som munder ud i et konkurrenceforslag. Her gives/findes tegnestuens vurdering af, hvad der er den bedste kvalitet. Derefter sker der en ekstern proces i form af dommerkomitéens bedømmelse af de indkomne forslag, her laves der en rangordning af projekterne, hvor det bestemmes eksternt, hvad er kvalitet. Men på hvilken baggrund sker læringen, fristes man til at spørge, - hvilken erfaring tager man med sig til det næste projekt? Den synes først og fremmest at ske i forhold til, om man vinder projektkonkurrencen eller ej;

*'Men for os, så det at have en god strategi, det er jo som regel lig med at vi får tildelt en opgave. Hvis det resulterer i, at vi ikke vinder en konkurrence, så betragter vi det jo som, at der er noget forkert i den måde, vi har grebet opgaven an på. Det gør vi rent faktisk' (Interview med xxx)*

Det at man går tilbage til den interne proces, for at finde 'fejlen' hvis man har tabt en projektkonkurrence, er en ganske naturlig læring, men er den også rigtig? Man kan argumentere for, at i og med at det er dommerkomitéens afgørelse, der bestemmer hvad der er god kvalitet – og i og med denne afgørelse er irrationel, og præget af en proces, der kan synes uigennemskuelig (jf. afsnit 3.4.5.4), så bliver dommernes afgørelse en vanskelig parameter for bedømmelse af, hvad man skulle lære af et vundet eller tabt projekt. Men som informanten ovenfor siger, så sidestiller man alligevel et tabt projekt med at konkurrenceteamet har grebet opgaven forkert an, hvor årsagen lige såvel kunne ligge i, at krav og ønsker til bygningen ikke er blevet kommunikeret godt nok igennem konkurrenceprogrammet, eller at når dommerne har set de indkomne forslag har de valgt ud fra helt andre kriterier, fordi de nu har set, hvad de har at vælge imellem. Desuden gøres læringen naturligvis også yderligere vanskelig, i og med at man ikke kan

stole på rigtigheden eller sagligheden i dommernes bedømmelser af de tabte projekter, fordi der nogle gange overdrives lidt for at fremhæve forskellene.

Der er altså meget, der tyder på, at det er vanskeligt for arkitekterne at lære af de konkurrenceprojekter, de deltager i, og dette fremgår også af de afholdte interviews med forskellige tegnestuer. Her er der givet vidt forskellige, og også direkte modstridende læringspointer i forhold til, hvordan man vinder en konkurrence. Disse er opsummeret i den følgende model, og efterfølgende giver jeg kort nogle eksempler på disse argumenter eller læringspointer fra de afholdte interviews.





Se grunden;

*'Det at besøge stedet/grunden, før man går i gang med projektet, betragtes som afgørende for at kunne udarbejde et godt projekt...'* (Noter fra Tegnestue XX, primo 2005)

Se ikke grunden;

*'Vi var indbudt eller prækvalificeret til en konkurrence om [en opgave i udlandet]. Der blev planlagt en samlet ekskursion til stedet, og der var uheldigvis ingen fra [vores tegnestues] projektgruppen, der kunne tage med. Det var uheldigt, fordi normalt ser man altid på grunden forud for projektet ... Alle de andre arkitekter havde ved synet af grunden forelsket sig i udsigten ..., og derfor havde man placeret alle kontorer [i forhold til udsigten], selvom det faktisk var uoptimalt i forhold til indretningen af bygningen. [Vi] havde tænkt mere funktionelt, på hvordan man kommer ind i og rundt i bygningen, og [vi vandt], fordi man havde gennemtænkt indretningen'. (Interview med xxx)*

Prøv noget nyt;

*'Vi synes måske selv, at nogle af de bedste projekter, vi har lavet, det har været, når vi første gang har fået en eller anden type opgave, fordi der er vi meget ydmyge og meget mere nysgerrige. Hvad er det her for noget [...] Den tankemæssige frihed er nok mest til stede, når man ikke er blevet for dygtig til specialet'* (Interview med xxx)

Hav erfaring;

*'Noget af det, som i rigtig mange af de undervisningshuse, vi har lavet – jeg har næsten ikke lavet andet selv – der synes jeg i virkeligheden, det er ikke så meget, om det kommer ud af programmet, der synes jeg, der går det s'gu mere på sådan en erfaring (Interview med xxx)*

*'Så kan man sige, den grundlæggende gode ide, som spiller på noget, vi har arbejdet med i andre projekter, hvor vi syntes, at, nå, okay, her har vi noget, der ligesom genererer videre på noget, vi har haft fat i, i andre projekter.'* (Interview med xxx)

Hav god tid;

*'Altså nu kan man sige, nu kom vi lidt sent i gang med denne her [...] man kan jo sige, at vi har jo nogle gange, og vi prøver sådan set at blive bedre til det, og lade det indgå som et fast system, at sige, at de enkelte konkurrencer – nu sidder der nogen derovre og arbejder med en anden konkurrence, i samme skala. I virkeligheden burde de have været inde over, som kritik hos os, vi burde have været inde over hos dem, og vi havde*

*nogle sessions, hvor man kan sige, nogle helt andre kommer ind og stiller de dumme spørgsmål. Og det kan man sige, det har vi så, fordi vi har været lidt presset med tiden, så har vi været lidt dårlige til det' (Interview med xxx)*

Hav travlt;

*'Sommetider kan det her med, at man sidder for længe med en opgave, kan altså også gå hen og gøre det en lille smule slapt. Det bliver ikke så stærkt et koncept, som hvis man er tvunget til ret hurtigt at vælge et eller andet koncept. Lige pludselig kan det godt gå hen og blive en lille smule for tænkt. For lige pludselig er det som om, man har en masse løsninger der, og nogen er næsten, eller måske lige gode. Og så står man altså også i det der dilemma med, at man sådan vader lidt rundt i de samme koncepter hele tiden, uden i virkeligheden af tidsmæssige årsager at skulle skille det fra. Jeg vil da sige, at jeg tror, at halvdelen af de der projekter, konkurrencer, som jeg har været med til at vinde, der har vi arbejdet under ret stærkt tidspres'(Interview med xxx)*

Kommuniker konkret;

*'[...] hvis nu f.eks. det her, det havde været til en eller anden lille kommune ovre i Sønderjylland eller et eller andet sted der, så kan det godt være, at så var det ikke lige det her, man skulle sende. Fordi så var der måske nogen, der ville sige, det ser da underligt ud' (Interview med xxx)*

*'[vi skal huske at] dommerne opfatter/forstår sådan et forslag på ret kort tid' (Noter fra møde på Tegnestue XX, primo 2005)*

Kommuniker abstrakt;

*'Vi har vundet to konkurrencer på noget, der næsten var mere abstrakt' (Interview med xxx)*

Aflæs dommerkomitéen;

*Når man ikke kender dommeren, så vil man gerne finde lidt ud af, hvad står de for. Fordi det er i sidste ende vigtigt. (Interview med xxx)*

Aflæs ikke dommerkomitéen;

*'Vi passer også lidt på med det [at se på dommerne], fordi det er ikke altid, du kan bruge det til noget. Vi vil også nødig ende i en situation, hvor vi sidder og tegner et hus, fordi vi tror, at der en dommer, der kan lide den form for arkitektur. Det er jo også et eller andet sted forkert. Derfor vælger vi i virkeligheden at se lidt bort fra det' (Interview med xxx)*

Følg programmet;

*'Det var også der, at man ligesom forstod, at man faktisk havde fået fat i det rigtige. Fordi programmet ydede ligesom ikke mere modstand, kan man sige'. (Interview med xxx)*

Følg ikke programmet;

*'... i nogle konkurrencer, der kan den der frækhed godt betale sig, egentlig. Ved at gøre sådan nogle ting, så flytter man sig måske også en hel del væk fra, hvad andre egentlig vil lave. Og hvis ideen viser sig at være god, så kan det godt være, [dommerkomitéen] siger, okay, i det her tilfælde, der...'. (Interview med xxx)*

Et vinderprojekt kan altså blive til på mange forskellige måder, afhængig af den enkelte konkurrence, den enkelte situation. Men det gør også læring meget vanskelig, fordi hver gang arkitekterne har lavet et nyt konkurrenceprojekt, får de nye erfaringer, som ofte modsiger tidligere erfaringer;

*'Ja... vi lærer jo selvfølgelig, at... Det er jo det, der er så frygtelig svært, for at være helt ærlig. Jeg ville jo meget gerne have kunnet fortælle dig, at vi lærer præcist, hvordan vi skal gå til værks næste gang osv. Det kan jeg ikke sige. Fordi det er meget, meget forskelligt'. (Interview med xxx)*

Det, der er sandt i én konkurrence, og leder til at man vinder, kan godt blive grunden til at man taber i den næste konkurrence. Det er dog nok også værd at bemærke, at nogle af de læringspointer, der er formuleret både i dette og i tidligere afsnit, sandsynligvis er simplificerede fortolkninger af, hvorfor man har vundet. Men det er nok også klart, at det er ret umuligt i sidste ende at vide med sikkerhed, hvorfor man rent faktisk har vundet eller tabt en konkurrence, og hvilke arbejdsprocesser der leder til det ene eller andet resultat. Det er selvfølgelig også sandsynligt, at arkitekterne i virkeligheden lærer mere nuancerede ting, end disse historier giver udtryk for, men det er samtidig de overleverede læringspointer, man husker, og dermed tager med sig til næste projekt.

## 6 KONKLUSIONER

Hvis jeg skal forsøge kort at samle op på opgaveløsningen, på arbejdsprocesser og –metoder, på dommerkomitéens bedømmelse af indkomne forslag, på interne og eksterne processer, og på læring og strategier i forbindelse med konkurrenceprojekter, kan følgende læringspointer formuleres;

### **Et konkurrenceprojekt er en konstruktion, baseret på en masse forskellige konstruktionsprocesser!**

Dette fremgår af beskrivelsen af opgaveløsningen, hvor både anvendelsen af de mange forskellige arbejdsmetoder og arbejdsprocesser viser, at der sker en omfattende tolkningsproces. I det store billede skal konkurrenceprogrammet oversættes til et projektforslag, men ind imellem disse yderpunkter oversættes ideer og tanker til tale og ord, som igen oversættes til skitse og model. Og i denne proces influeres opgaveløsningen af konkurrenceteamets konstruktion af dommerkomitéen, af konkurrenterne, af tidligere konkurrencer, af bygherren osv. Alle disse konstruktionsprocesser er med til at forme den endelige konstruktion, nemlig det afleverede projektforslag, som dermed afspejler en mangfoldighed af bevidste og ubevidste fortolkninger af virkeligheden. På samme måde er dommerbetænkningen en konstruktion, som afspejler en hierarkisering af projektforslagene, som ikke er rationelt begrundet.

### **Kvalitet er subjektiv, og bestemmes retrospektivt!**

Dette fremgår af dommerkomitéens afgørelse af, hvad der er et vinderprojekt. Dommerne har ud fra konkurrenceprogrammet en idé om, hvad der er kvalitet i den pågældende konkurrence, men meget tyder på, at kvalitet i sidste ende altid er en subjektiv vurdering, som bestemmes i sammenligningen mellem de indkomne forslag. Kvalitet er altså altid subjektiv, og svinger fra projekt til projekt.

### **Læring vanskeliggøres, fordi viden er en konstruktion...**

Viden bliver en vanskelig størrelse at håndtere for arkitekterne, fordi den er situationsbestemt. Viden består af modsatrettede historier og virkeligheder, og er altid subjektiv. Man kan aldrig være helt sikker på, hvordan en opgaveløsning skal gribes an, for der er

aldrig to opgaver, der er ens. Ligeledes kan man aldrig være sikker på, om den læring man opnår fra en tabt eller vundet konkurrence er reel og brugbar i en anden situation, fordi dommerbetænkningen er en konstruktion, og fordi læringen fra de interne processer bliver simplificeret. Viden konstrueres dermed socialt, i relationerne mellem arkitekterne i det konkrete konkurrenceteam, og i konkurrenceteamets relation til den konkrete opgaveløsning.

### **Usikkerhed er en præmis, som gør det vanskeligt at tage rationelle beslutninger!**

Når kvalitet bestemmes subjektivt, og når viden er en social konstruktion, skaber det usikkerhed i forhold til, hvorfor man vinder eller taber en projektkonkurrence. Nogle gange forstår man resultatet af dommerkomitéens valg, andre gange ikke. Der er ingen tvivl om, at et konkurrenceteam forsøger at tænke strategisk i den konkrete opgaveløsning, men det er sandsynligt, at denne strategi mere bygger på den sidst opnåede erfaring/læring, end på en rationel erfaringsopsamling eller vidensopbygning over en længere periode. Derved bliver det meget vanskeligt for arkitekterne at tage rationelle strategiske beslutninger omkring, hvordan det enkelte projektforslag skal udarbejdes, for at det bliver til et vinderforslag.

### **De samme arbejdsprocesser kan både lede til et vinder- og et taberforslag!**

Når kvalitet bestemmes retrospektivt, kan skylden for et tabt konkurrenceprojekt ikke altid skydes på de interne processer. En konkurrence kan vindes eller tabes ud fra nøjagtig de samme arbejdsprocesser og arbejdsmetoder, afhængig af den enkelte situation/konkurrence. Den eneste klare læringspointe, der er enighed omkring fra de forskellige tegnester er, at man nødvendigvis må adskille sig (positivt!) fra konkurrenternes forslag, for at vinde konkurrencen. Dermed må man have en strategi som gør, at man ikke laver det samme, som de andre – en strategi som fastholder varians.

### **Strategi bliver emergerende, ikke eksplicit og planlagt...**

Gængs strategitænkning som foreskriver, at succes kommer fra at vælge den rigtige strategi, må dermed lægges på hylden. Den perfekte strategi kan ikke i arkitektvirksomheder skabes, ved at plan-

lægge den perfekte strategi, men ved at skabe de rette betingelser, som faciliterer den vindende strategiske proces. Der er meget der tyder på, at sandsynligheden for at vinde mindskes, når der kommer styr på processerne, fordi det mindsker variansen og sandsynligheden for en afvigelse fra konkurrenternes forslag, fra mainstream. Det bliver altså dermed vigtigt at fastholde kompleksiteten i arbejdsprocesserne og arbejdsmetoderne, og at fastholde, at strategi er noget der opstår igennem det enkelte konkurrence-teams valg, og ikke noget som kan fastlægges fra ledelsens hånd.

## 7 ANVENDT LITTERATUR

Baarts, Charlotte (2004); *Viden og kunnen – en antropologisk analyse af sikkerhed på en byggeplads*. Ph.d. afhandling (ph.d. række nr. 27), Institut for Antropologi, Københavns Universitet.

Brown, John Seely and Paul Duguid (1991); "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation". In; *Organizational Science*, vol.2, no.1, pp. 40-57.

Button, Graham (2000); *"The ethnographic tradition and design"*. In; *Design Studies* 21, pp. 319-332.

Collopy, Fred (2004); *"I Think with My Hands: On Balancing the Analytical and Intuitive in Designing"*. In; *Managing as Designing*, edited by Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy. Stanford University Press.

Emmitt, Stephen (1999); *"Architectural Management in Practice – a Competitive Approach"*. Addison Wesley Longman Limited.

Gans, Herbert J. (1999); *"Participant observation in the era of 'ethnography'"*, in; *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 28, no.5, pp. 540-548.

Goffman, Erving (1989); *"On fieldwork"*, in; *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 18, no.2, pp. 123-132. Transcribed and edited by Lyn H. Lofland.

Hammersley, Martyn and Paul Atkinson (1995); *"Ethnography – principles in practice"*. Routledge, London.

Hamel, Gary (2003); *"Strategy innovation and the quest for value"*. In; Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn and Sumantra Ghoshal (2003); *"The strategy process, concepts, contexts, cases"*, pp. 471-475. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Kaiser, Paul (2004); *"On the Design of Creative Collaboration"*. In; *Managing as Designing*, edited by Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy. Stanford University Press.

Kristiansen, Søren og Hanne Kathrine Krogstrup (1999); *"Delta-gende observation"*. Hans Reitzels Forlag A/S, København.

Mintzberg, Henry (2003); *"The innovative organization"*. In; Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn and Sumantra Ghoshal (2003); *"The strategy process, concepts, contexts, cases"*, pp. 405-418. Pearson Education Limited, Edingburgh.

Tidsskriftet Antropologi, 1995, nr. 31. Udgivet af Foreningen Stofskifte, København K.

Røyrvik, Emil André and Egil Wulff (2004); *"Dancing the Dilemmas: the Mythological Enabling of Collective Action"*. In; Carlsen, Arne, Roger Klev and Georg von Krogh (2004); *"Living Knowledge – the dynamics of professional service work"*. Palgrave, Macmillan.

Spradley, James P. (1979); *"The ethnographic interview"*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Skaates, Maria Anne; Henrikki Tikkanen and Kimmo Alajoutsijärvi (2002); *"Social and cultural capital in project marketing service firms: Danish architectural firms on the German market"*. In; *Scandinavian Journal of Management*, 18, 589-609.

Vandenbosch, Betty and Kevin Gallagher (2004); *"The Role of Constraints"*. In; *Managing as Designing*, edited by Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy. Stanford University Press.

Wagner, Ina (2004); *"Open Planning: Reflection on Methods and Innovative Work Practices in Architecture"*. In; *Managing as Designing*, edited by Richard J. Boland, Jr. and Fred Collopy. Stanford University Press.



Winch, Graham and Eric Schneider (1993); *"Managing the knowledge-based organization: the case of architectural practice"*. In; *Journal of Management Studies*, 30:6; November 1993.