

Den indre djøfisering

Under overskriften "Hvem har bolden?" lægger Arkitekten an til en diskussion af, hvem der "har ansvaret for den gode og den dårlige arkitektur i dagens Danmark" (Arkitekten 2012/1:3). Christoffer Harlang tager bolden op i juni nummeret med sin bredside imod djøfiseringen. Mange vil kunne genkende smerten i at blive marginaliseret som faggruppe, at blive udbyttet økonomisk og at blive målt på form og procedure fremfor på kvalitet og indhold. Det ville ligge os fjernt at forsvare djøfiseringen, men måske vil vi alligevel foreslå at se den mere som et symptom end som en årsag. Og måske er det egentlige problem, at vi alle har en rem af den hud, som djøfiseringen er gjort af. Noget tyder på det, når vi beredvilligt lægger ud med at diskutere, hvem der har ansvaret, og når vi forestiller os, at autorisationsordninger og "klarere og tydeligere strukturering af design- og arkitektundervisningens proces, mål og indhold" er vejen frem, sådan som Harlang foreslår. Det lyder som en stræben efter klarhed, tydelighed og fordeling af ansvar i en verden, der gør modstand imod noget sådant. Som sireners sang får snakken om, at der bagved al tumulten ligger en simpel, rationel og styrbar virkelighed, os til at glemme virkeligheden – og vi rammes af verdens kompleksitet, usikkerhed og uklarhed, når vi mindst venter det. Måske tilbyder djøfiseringen noget, vi alle ønsker os, men som ikke findes. Måske er det ønsket i sig selv, som er en medvirkende årsag til miseren.

Udover at det bliver brugt som skældsord, er det vel ikke altid klart, hvad folk mener med djøfisering. Tillad os i denne sammenhæng at koge det ned til to grundlæggende trossætninger: Verden styres og gøres bedre gennem ledelsesmæssige beslutninger; og de ledelsesmæssige beslutninger gøres bedre gennem bedre informationsgrundlag. Det er denne tro, der legitimerer den uendelige indsamling af data, og bearbejdningen af disse data sker på en sådan måde, at de kan bruges af beslutningstagerne. Det lyder måske meget tilforladeligt, og når beslutninger engang imellem har uheldige konsekvenser, så ved vi også, at informationsgrundlaget må have været mangelfuldt, og derfor må vi samle flere data for at gøre fremtidige beslutninger mere rationelle. Og så løber processen pludseligt af med os, så vi ender med disse monstrøse procedurer for at træffe simple valg om, hvem der skal være arkitekten på en opgave, som Harlang beskriver.

Måske er det håbet om at genskabe rationaliteten i en verden, der ikke just gør det nemt at forudsige vilkår og effekter, der får os til at hoppe ned i den samme flod, som djøf'erne svømmer rundt i. Vi er alle villige til at repræsentere virkeligheden i tal og andre målestørrelser, der gør den forståelig og mulig at handle i. Vi har lagt skæbnen i hænderne på beslutningstagerne og lederne, så vi må gøre, hvad vi kan, for at understøtte deres arbejde. Tænk hvis en virksomhedsbestyrelse skulle tale om at det, der sker og laves i virksomheden. For det første ved de det ikke, og for det andet ville de ikke kunne træffe beslutninger på et sådant grundlag. Derfor snakker de om de tal, målinger, regnskaber, osv., som leder frem til at kunne træffe fornuftige beslutninger! Uden beslutninger, ingen fremtid. I pressen kan man ikke tale om det, der ikke kan "måles og vejes", så man taler om det, der kan. Så vi ved måske ikke, hvad et hus som DRs Koncerthus skal koste, men vi ved, at det gik over budgettet. Vi ved naturligvis også, hvad dette betyder, nemlig at ledelsen af

byggeriet var dårligt. Det ved vi, selvom vi ikke ved, hvilken ledelse der blev udøvet. Og på det grundlag er det ikke vanskeligt at placere ansvaret. Bestyrelsen traf ikke de rigtige beslutninger, og så må de have manglet den rigtige information. Og det må være ledelsen ansvar, at den ikke leverede den rette information på det rette tidspunkt. Selve symbolet for djøfiseringen af den offentlige sektor, Christian Nissen, blev selv fyret, fordi han blev holdt ansvarlig for den manglende information og de dårlige målinger, mens Jean Nouvel heldigvis berømmes for det fine resultat.

Djøfiseringen har så meget vind i sejlene, fordi det tillader folk at udvikle holdninger og træffe beslutninger om noget, de dybest set ikke har forstand på. Det gør det muligt at sammenligne på tværs af ting, som er meget forskellige. Der må være noget galt med en skole, som har de laveste gennemsnitskarakterer, selvom vi ikke ved, hvad der producerer forskellen, og selvom der i sagens natur altid er en, der vil ligge lavest – for hvis der ikke var, ville målingen ikke udfylde sin rolle, og derfor måtte de gøres endnu mere detaljerede, så forskellene igen opstår. Enhver kritik af disse cirkelslutninger er modstand mod forandring, modernisering og fremskridt!

Der er en god ting ved, at opgøret med djøfisering delvist er et opgør med noget i os selv. Det gode er, at vi så har et nærliggende sted at starte opgøret, nemlig hos os selv. Der findes ingen løsning, men dog en strategi, som i nogle kredse omtales som designrationalitet. Det er tænkeligt, at netop arkitekter har særlige forudsætninger for at sætte sig i spidsen for et sådant opgør! Mens djøfiseringens fokus ligger på beslutningerne og på, hvordan man gør beslutningerne rationelle, handler design om at skabe noget interessant og godt at vælge imellem. Det gør ofte valget sværere, når man har mange gode alternativer at vælge imellem, og djøfiseringens fokus på beslutningen gør det forståeligt, hvorfor alle alternativer må reduceres til noget, der er nemt at vælge imellem – ideelt set helt ned til blot en variation i prisen. Det er nemt og rationelt at vælge det billigste! Men designstrategien burde handle om at det modsatte – om at vise forskelle, udvikle nye ting, som er sværere at sammenligne med de tidligere. Strategien er at gøre noget, som af andre opfattes som svaret, til det, der er selve spørgsmålet. Arkitektonisk kvalitet er ikke svaret på samfundets problemer, for kvalitet er selve spørgsmålet. Vi skal ikke definere kvalitet for at kunne træffe rigtige valg, for spørgsmålet om kvalitet er et åbent spørgsmål. Hvad kunne være kvaliteten i dette tilfælde? Det er ikke målingen af kvalitet, vi skal diskutere og fastlægge, så vi måske endda kan autorisere og undervise i den. Det er dét, der er genstanden for målinger, der er det interessante, og det er ikke noget konstant, noget konkret, eller noget gribeligt. Der er ingen bold, som nogen kan gribe og tage ansvar for. På samme måde er det ikke evnen til at give form, der er arkitektens suveræne kompetence, for det kan vi alle. Men mens de fleste af os er bundet til et begrænset og institutionaliseret repertoire af former – og det er djøfiseringens effekt at fastfryse og indsnævre dette repertoire – så er arkitektens måske suveræne kompetence at gøre form til en variabel – at gøre den til udfordringen, til det der skal udforskes kreativt. Det savner alle vi andre både evner og fantasi til. Det er en form for djøfisering, når nogle arkitekter ønsker at give fx brugerindflydelsen form som udgangspunkt for en ny praksis. Men det ville være et udslag af designstrategien, hvis man gjorde brugerindflydelsen til et spørgsmål: på hvor mange måder kunne man inddrage brugerne, og på hvor mange måder kunne

man nyttiggøre deres viden om og indsigt i deres konkrete virkelighed, i modsætning til straks at reducere dem til et antal i et byggeprogram?

Alle ved, hvad en organisation er, hvordan de fungerer, hvem der fungerer godt, hvordan de er opbygget, hvilke interesser der driver dem osv. Det er kun eksperter, i dette tilfælde os organisationsteoretikere, der tør indrømme (overfor andre men først og fremmest overfor os selv), at vi ikke ved, hvordan organisationer fungerer og ser ud. Det er vi tvunget til at indrømme, fordi vi ved, at organisationer ikke fungerer på én måde, at de kan se ud på en million forskellige måder, og at de drives af det samme virvar af interesser, som vi selv drives af. Den form for viden giver ingen stor karriere som beslutningstager, men den giver mening som ekspert. Måske er arkitekterne dem, der skal vise alle os andre, hvordan arkitektur *også* kunne være, hvad kvalitet *også* kunne betyde, hvilke form byer og skoler og kontorhuse *også* kunne have. Måske ville vi som samfund fortsat træffe de forkerte beslutninger, men en strategi skal ikke måles på, om dens konkrete resultater er gode eller dårlige på kort sigt. Det kunne være rigtigt at gøre arkitektur til spørgsmålet, uden ambitionen og at finde svaret og genvinde sin plads ved beslutningstagernes bord. De eneste, der meningsfuldt kan tage ansvar for at gøre kvalitet og arkitektur til spørgsmålet, er arkitekterne. Måtte de blive belønnet efter fortjeneste for en sådan indsats!

Marianne Stang Våland & Kristian Kreiner

Netværket Ledelse i Byggeriet,

CBS Institut for Organisation