

VÆRKTØJ TIL ANALYSER



Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

JJW Arkitekter

Kolofon

Udgivet i 2021

Udgiver: JJW Arkitekter og KADK

Publikationen er en del af en erhvervspostdoc (forskningsprojekt) mellem JJW Arkitekter, Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering, (KADK), Institut for Bygningskunst, By og Landskab (IBBL) og Camilla Hedegaard Møller

Særlig tak til Jonna Majgaard Krarup, akademisk vejleder, og David Ploug, virksomhedsvejleder

Støttet af Innovationsfonden

Forfattere:

Camilla Hedegaard Møller, ph.d., arkitekt maa, mdl, erhvervspostdoc

Marianne Stang Våland, ph.d., ekstern lektor CBS og KADK

Korrektur: Helle Bøgelund, ordsikker.dk

Illustrationer: Tom Chalky



Bogen er en ud af fire



Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering



Indholdsfortegnelse

Forord	Side 6
Afsnit 1 Byggeri som netværk	Side 8
Nr. 1 Tænk som en rod	Side 10
Nr. 2 Ta' ikke magt for givet	Side 12
Nr. 3 Tæl dine talsmænd	Side 14
Nr. 4 Genkend blackboxes	Side 16
Nr. 5 Aflæs manuskripter	Side 18
Afsnit 2 Byggeri som teater	Side 20
Nr. 6 Sæt scenerne	Side 22
Nr. 7 Se kamelæonens farver	Side 24
Nr. 8 Oprethold ansigter	Side 26
Afsnit 3 Byggeri som fortælling	Side 28
Nr. 9 Lyt til Ratatosk	Side 30
Nr. 10 Du er din fortælling	Side 32
Nr. 11 Design med narrativer	Side 34
Litteratur	Side 36



Når du læser dette, er vi en del af samme netværk. Ordene er skrevet på computere, på et andet sted og et andet tidspunkt af to forskere, der var fysisk adskilt, men digitalt forbundne. Vi har læst de samme teoretikere, som vi er forbundne med via bøger, tekster og måder at tænke på. Nu er vi i det samme netværk. Som rødder, rodknolde og rodnet.

Forord

Tænkeredskaber

På de følgende sider præsenterer vi en række værktøjer. Du har en form for værktøjsskabe i hånden. Vi ved fra f.eks. køkkenskuffens redskaber, at en brødkniv har tænder, en fileteringskniv er tynd, en ostekniv har huller og en svampekniv er krum. Sådan er det også her. Hvert værktøj har forskellige karakteristika, fordi det egner sig til forskellige formål.

Vi ved ikke, hvilke opgaver du står overfor. Om det er en hverdagsmiddag eller et festmåltid, du skal i gang med. Men vi ved, at to måltider aldrig er ens, og at både gæsterne, råvarerne og temperaturen i køkkenet er forskellige fra gang til gang, og at alle disse aspekter vil påvirke det måltid, som du skaber. Redskaberne i køkkenet skal anvendes i en unik sammenhæng hver gang.

Her handler det ikke om madlavning, men om byggeprocesser i praksis. Redskaberne skal hjælpe dig med at analysere sammenhænge, samarbejdspartnere og problemstillinger. Vi mener, at evnen til at analysere er helt afgørende for god rådgivning, for gode samarbejder og gode arkitektoniske forslag.

Analyseredskaberne, vi præsenterer, er bygget på teorier og begreber, som hjælper os til at forstå og forklare komplekse sammenhænge. Vi har udvalgt dem med særligt henblik på anvendelse i forhold til de tidlige faser i omdannelsen af almene boligområder.

Den første del er skrevet med afsæt i aktør-netværksteori. Denne tænkning og måde at beskrive verden på stammer bl.a. fra en



gruppe europæiske forskere, som i starten af 1980'erne etablerede det, vi i dag kender som aktør-netværksteori. Teorien stiller skarpt på, hvordan samfundet er organiseret, og beslutninger gøres mulige – ikke kun via mennesker, som handler sammen, men også via sammenfildrede netværk af relationer mellem aktører, som både har social og materiel karakter. Centrale tænkere i denne gruppe er de franske Bruno Latour, Michel Callon, Albena Yaneva og Madeleine Akrich, samt englænderen John Law. Anden del er centreret omkring mikrosociologen Erving Goffmans tækning, og tredje del tager udgangspunkt i narrativ teori. Når vi henviser til disse tænkere i vores tekst, er de angivet med navn og et årstal i parentes, hvilket henviser til de specifikke udgivelser, som man finder i litteraturlisten bagerst i publikationen.

Teksterne er skrevet med renoveringen af større danske almene boligområder som bagvedliggende cases og inspiration. Derfor vil redskaberne være særligt velegnet i forhold til omfattende og komplekse forløb.

Vi har erfaring for, at analyseredskaberne er effektive i forhold til byggeprocesser, hvor de kan bidrage til, at vi lettere får øje på projekternes dynamikker. Det er en god vej til at slippe udenom de normer og holdninger, der fastholder os og frarøver os ny indsigt.

God fornøjelse.

Camilla Hedegaard Møller og Marianne Stang Våland



Afsnit 1

Byggeri som netværk

Netværk og rødder

Prøv at tænke på en rod, på et net af rødder, der er forgrenet, sammenfiltret og uden et egentligt centrum. Nu ser du, at rodnettet ikke er statisk, det er levende og vokser med forskellig hastighed i overraskende retninger. Dele af rodnettet forsvinder eller afkobles, nogle steder spirer der en plante op over jorden, andre steder kobler det sig sammen med nærliggende rodformationer. Det har ikke en egentlig form, dets udstrækning er dynamisk og uoverskuelig. Alligevel kan du se forskel på kraftige og tynde dele, på klumper, spirer og knudepunkter. Der er mange dele, der som aktører er forbundne. Et netværk af aktører eller et aktør-netværk. Et dynamisk aktør-netværk.

Tænkningen og måden at beskrive verden på stammer bl.a. fra den franske filosof og sociolog Bruno Latour (2005). Alt på denne side er inspireret af hans tækning og aktør-netværksteori.

Sådanne sammenfildrede aktør-netværk er en god måde at beskrive og forstå renoveringsprocesser på. Som analyseredskab støtter teorien os i at blive opmærksomme på relationer, på oversete aktører og den dynamiske karakter, som processerne kan have.

Nr. 1

Tænk som en rod



Netværk i renoveringen af almene boliger

Hvis vi skal forstå en byggeproces, et byggeprogram eller et beboermøde ved at tænke med aktør-netværksteori som analyse-redskab, skal vi, som filosofen Bruno Latour (2005) vil anbefale, følge aktørerne. Vi skal ikke følge dem i fysisk forstand, men rette vores opmærksomhed mod dem. Vi begynder med at gøre os klart, hvilke aktører vi har at gøre med ved at afdække, hvem de er, og hvordan de relaterer sig til hinanden.

De første aktører, der melder sig, er typisk bygherren, andre rådgivere og beboere. Men der er også aktører, som ikke indgår i organisationsdiagrammer, og som alligevel gør en forskel i den givne sammenhæng. Derfor må vi også se på dokumenter, tegninger og software som aktører. Ikke nok med det: Den bygning, der skal renoveres, er også en aktør, som involverer rigtig mange andre aktører.

Det miljøfarlige stof PCB er f.eks. også en betydningsfuld aktør. Fund af den umiddelbart usynlige aktør kan medføre, at yderligere aktør-netværk må tages i betragtning: lovgivning om arbejdssikkerhed, omfattende prøvetagning, laboratorier, beregninger, nye scenarier etc. Alt sammen aktører, der kan indgå i renoveringsprojektets eget aktør-netværk, hvorved det bliver mere omfattende.

Vi skal derfor også være opmærksomme på de mange aktører, der ikke er mennesker, og som ikke er umiddelbart synlige eller fremgår af organisationsdiagrammerne. Lovgivning og aftaledoku-



menter, katte, klager, skildpadder, skimmelsvamp, miljøfarlige stoffer er også aktører, der kan gøre en forskel. De er alle aktører, der kan påvirke en renoveringsproces, når de indgår i netværket. Når du gør en forskel i en bygge- eller renoveringsproces, bliver du selv en aktør i netværket.

Aktører kan indgå i flere overlappende netværk samtidigt. I de strategiske partnerskaber indgår medarbejderne både i partnerskabets netværk og i det firmas netværk, som de samtidig er ansat i. En kommunalt ansat medarbejder indgår f.eks. både i et politisk netværk, der afhænger af den aktuelle kommunalbestyrelse, og et fagligt netværk med sine kollegaer.

Analyseguide

- Hvilke aktører, i form af mennesker, gør en forskel?
- Hvilke ikke-menneskelige aktører gør en forskel?
- Hvordan indgår aktørerne i netværk med hinanden?
- Hvilke andre netværk indgår aktørerne selv i?

Nr. 2

Ta' ikke magt for givet

Se efter snerler

Hvordan kan vi blive mere opmærksomme på magtforhold og de mekanismer, som gør nogen eller noget magtfuldt i renoveringsprocesser og byggeri generelt?

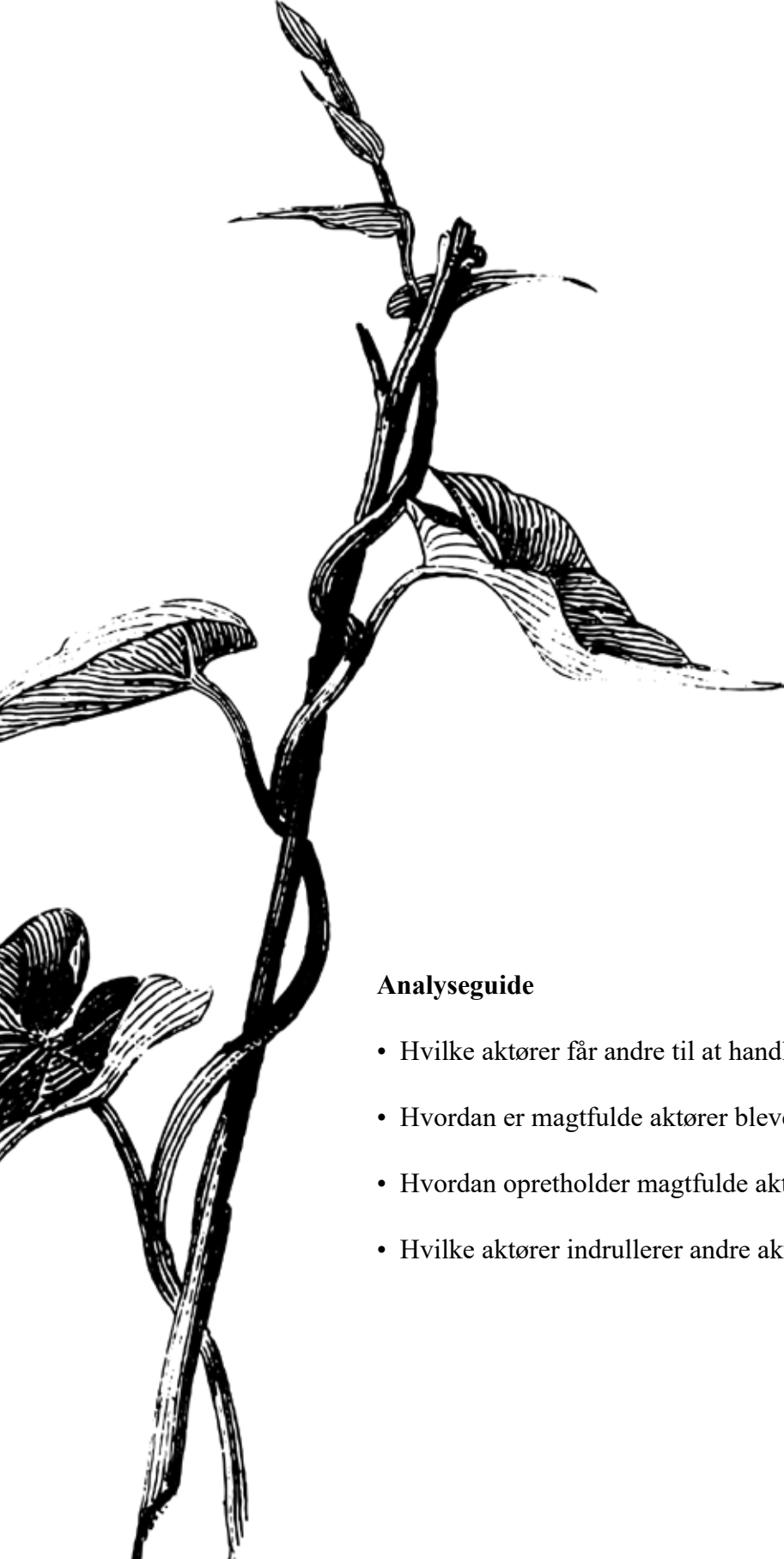
Med aktør-netværksteori (Latour 1986) får vi en forståelse af magt, der er tæt knyttet til handling. Magt er at få netværk af aktører til at handle. Magten kan ikke besiddes. Magt er aldrig noget i selv.

Derfor er magt nærmere en konsekvens af at få andre til handle, end den er selve årsagen til handling. Den er en netværkseffekt.

Snerlen får en anden plante til at holde sig oppe ved bogstaveligt talt at slynge sig om den. Snerlen havde ikke magt fra begyndelsen. Den blev magtfuld. Med sociologen Michel Callon (1986) kunne vi sige, at snerlen 'indrullerede' en anden plante i sit aktør-netværk. Igennem denne relation bliver snerlen stærk.

Vi kender det fra renoveringsprocesser, når aktører, der umiddelbart ikke opfattes som magtfulde, får noget til at ske. Det kan være beboere, der kræver ting tegnet om eller vil se alternative løsninger. Det sætter handlinger i gang i netværket omkring projektet. Det kan være husdyrs døgnrytme i en lejlighed, der gør, at den kun kan besigtiges på særlige tidspunkter. Det kan betyde, at rådgivere må revidere deres plan for besigtigelsen og aflægge besøget på et andet tidspunkt end først planlagt. Eksemplerne viser, hvordan aktører bliver magtfulde i praksis. (Se også Fallan 2008).





Analyseguide

- Hvilke aktører får andre til at handle i praksis?
- Hvordan er magtfulde aktører blevet magtfulde?
- Hvordan opretholder magtfulde aktører deres magt?
- Hvilke aktører indruller andre aktører i netværk?

Nr. 3

Tæl dine talsmænd

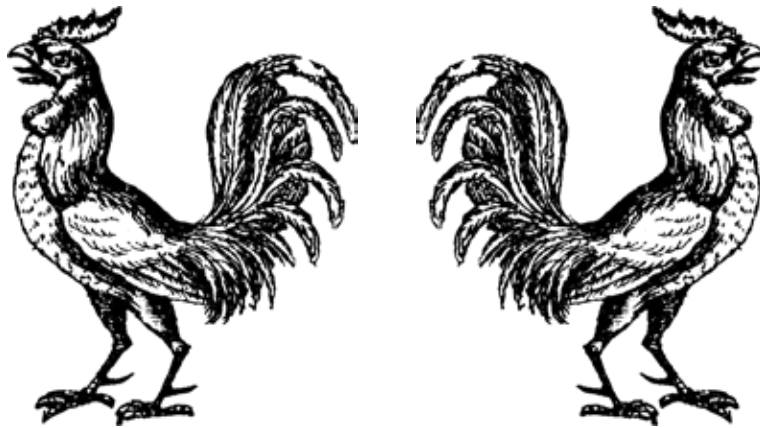
Hvad er talsmænd?

Talsmænd er helt enkelt aktører, der taler på andres vegne. Det kan både være mennesker, foreninger, organisationer, dokumenter etc. En talsmand er ifølge Latour (2005) kendetegnet ved at repræsentere mange andre aktører. Talsmænd er interessante at være opmærksomme på, fordi de har en magtfuld effekt på andre.

Talsmænd kan være officielt udnævnt som f.eks. demokratisk valgte politikere, der har mandat til at tale på vegne af deres vælgere. Mange vælgere giver meget magt. Talsmænd kan også være selvudnævnte og anvende termer som ”vi er mange, der er trætte af” eller lignende. Her er det mere uklart, hvem de andre er. Det er en magtteknik at gøre sig til talsmand for andre, med eller mod deres vidende. For at kunne tale trækker talsmanden på sit aktør-netværk (Callon, 1986).

I renoveringsprocesser vrir det med talsmænd. Det er ikke kun afdelingsbestyrelsen, der taler på beboernes vegne. Aktører af enhver art påberåber sig ofte at tale på beboernes vegne. De henviser til alle beboere i et hus, en bebyggelse eller i almene boliger generelt. Interesseorganisationen Danmarks Almene Boliger repræsenterer alle almene boligorganisationer i Danmark.

Fagpersoner taler på deres fags vegne, og særligt arkitekter fungerer som talsmænd på bygningernes vegne. Landskabsarkitekter taler på vegne af træer, planter, fugle og biodiversitet. Myndigheder bliver talsmænd for lovgivning, ligesom Slots- og Kulturstyrel-



sen er talsmand for kulturarv. Ikke nok med det, styrelsen er også talsmand for Danmarks kulturhistorie. Det medvirker til at gøre Slots- og Kulturstyrelsen til en særdeles magtfuld aktør.

Talsmænd taler på vegne af dem, som ikke kan, vil eller må tale. Læg mærke til, at talsmænd også taler på tavse aktørers vegne. Jo flere aktører en talsmand taler på vegne af, des mere magtfuld bliver talsmanden. At blive talsmand eller gøre sig selv til talsmand er derfor en magtteknik. På samme måde kan en talsmands magt svækkes, hvis legitimiteten udfordres, eller antallet af dem, der tales på vegne af, reduceres.

Analyseguide

- Hvilke aktører taler på andre aktørers vegne?
- Hvordan er en given talsmand blevet repræsentant for andre?
- Er talsmanden en legitim repræsentant?
- Er der konkurrerende talsmænd?

Nr. 4

Genkend blackboxes

Hvad er en blackbox?

Blackboxes er som aktør-netværkteoretisk analyseredskab en enhed af noget komplekst, som alle tager for givet (Latour 1987). Blackboxens funktion er kendt og accepteret, men det er uklart, hvordan den egentlig fungerer. Det er også uklart, hvordan den er blevet skabt. Mobiltelefoner er et godt eksempel. Mange mennesker bruger dem dagligt, men er hjælpeløse, når de ikke virker – de kender og forstår ikke det netværk, som gemmer sig bag, hverken telefonen som teknologi eller det brand, den repræsenterer. På den måde er mobiltelefonen en blackbox.

Aktører kan blive magtfulde ved at indrullere blackboxes i deres netværk. Det betyder i praksis, at de kan orkestrere en række selvfølgeligheder, som ingen sætter spørgsmålstegn ved. Blackboxes er ikke noget godt eller dårligt. Det interessante er, hvordan de fungerer, og hvilke effekter de har.

I renoveringsprocesser kan afsluttede rapporter i praksis fungere som blackboxes. Deres indhold tages for givet og bidrager til at opbygge magt. På samme måde bidrager tekniske undersøgelser fra institutter, eksperter og laboratorier også til at opbygge magt. Når først en teknisk undersøgelse er udført, er det ressourcekrævende at anfægte de komplekse arbejdsgange bag den, og de resultater, den når frem til. Til gengæld kan disse rapporter og undersøgelser indrulleres i projektets aktørnetværk og gøre enkelte aktører i stand til at træffe beslutninger på vegne af projektet.

Dokumenter fra de tidligere faser i renoveringsprocesser kommer f.eks. til at fungere som en form for blackbox for de efterfølgende aktører. Aktør-netværket, der skabte dokumentet, er for længst opløst. Dokumentets tilblivelseshistorie er og forbliver usynlig, men dokumentet selv er svært at antaste. Landsbyggefonden er også en form for blackbox, eftersom det for mange er svært gennemskue, hvordan den egentlig er organiseret og kan agere i projekterne. Det medvirker til dens magt.

At 'blackboxe' kan således fungere som en form for magtteknik. Hvis du vil forstå, hvorfor aktører er magtfulde og vedbliver med at være det, skal du se efter blackboxes. Kortlægningen af projekternes aktør-netværk kan bidrage til at åbne disse blackboxes.

Analyseguide

- Hvilke blackboxes betjener magtfulde aktører sig af?
- Hvilke dokumenter fungerer som blackboxes i processen?
- Hvilke selvfølgeligheder fungerer som blackboxes i netværket?
- Hvilke organisationer fungerer som blackboxes i netværket?
- Hvilke blackboxes er det hensigtsmæssigt at åbne?

Nr. 5

Aflæs manuskripter



Tekanden

Denne tekande er for tung at løfte for et barn. Den passer perfekt til en voksen. Den er god at opbevare og flytte varm væske i. Du ved, at du ikke skal løfte tekanden i den spinkle tud eller tage låget af og hælde teen ud af toppen. Hanken er oplagt at gribe fat i med en hånd og ikke en fod. Tuden peger næsten på en kop. Det ser heller ikke ud til, at du skal bruge et sugerør eller drikke al teen i kanden selv – størrelsen lægger an til, at indholdet skal transporteres over i noget andet, f.eks. en kop, og giver mulighed for, at det kan fordeles i flere kopper.

Du er i gang med at aflæse det manuskript, der er indskrevet i hele tekandens udformning og materialitet. Sociologen Madeleine Akrich (1992) forklarer, at designere indskriver scenarier i den genstand, som designes. Designeren har en idé om den potentielle kommende bruger. I eksemplet med tekanden må det have været en voksen. Designerens forestilling om de kommende situationer, hvor genstanden skal anvendes, indskrives i den. Tekanden ser ikke ud til at være designet til et fængsel, et besat hus eller en skovtur. Nærmere et elegant teselskab eller en pæn stue.

Det sker alligevel, at mennesker bruger tekander f.eks. som vaser. Måske er det et barn, der har sat blomster i. Nu er der opstået en forskel mellem den bruger, som designeren havde forestillet sig, og den bruger, der reelt anvender designet. Tekandens indlejrede manuskript performes på en anden måde, end det var hensigten.

Vi ser, hvordan tekanden som ikke-menneskelig aktør får andre aktører til at handle. Der er en relation mellem designerens forestilling om den kommende bruger og den, der konkret bruger objektet efterfølgende. Der er en relation mellem det manuskript, som er indlejret i objektet, og den måde, som manuskriptet aflæses på i en specifik situation.

I renoveringen af almene boliger indskrives forestillinger om de kommende beboere og deres liv i de boliger, der renoveres. I projekteringen af boligen ligger et manuskript til en særlig måde at leve på. I designet af renoveringsprocesser er der indskrevet et manuskript for, hvordan alle forventes at agere og hvornår. Deltagerne og handlingerne er indlejret i en forestilling om den gode proces. Det vigtige er at kunne aflæse de manuskripter, som designere har indlejret i alt fra tekander, rum og mødelokaler til bygninger, regler og procesplaner.

Analyseguide

- Hvilke manuskripter er indskrevet i den proces, du indgår i?
- Hvilke forestillinger om brugere er indskrevet i processen?
- Hvilke manuskripter er indskrevet i designet af centrale møder?
- Hvilke manuskripter skriver vi selv som designere?



Afsnit 2

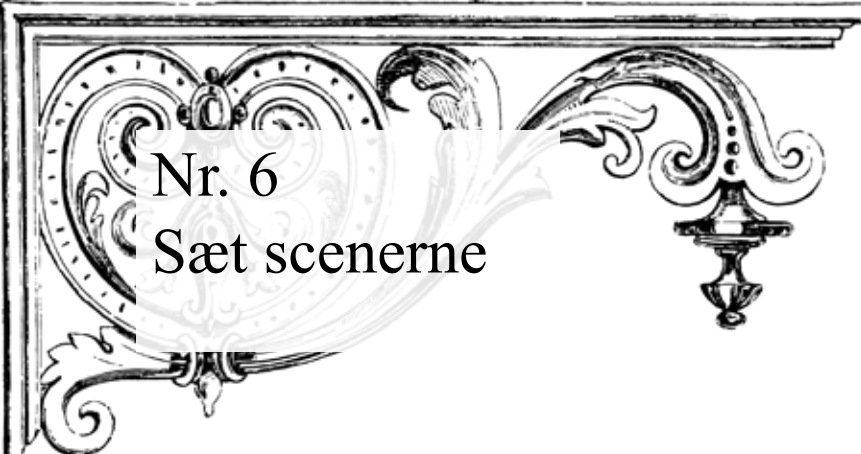
Byggeri som teater

Scenen er sat for interaktioner

Vi skifter fra at beskæftige os med netværk til at se på relationer mellem mennesker. Menneskers adfærd betyder meget i byggeprocesser. Derfor skal det nu handle om, hvordan vi kan blive mere opmærksomme på social interaktion.

Du interagerer med andre mennesker i et utal af situationer: interne projektmøder, samtaler over kaffen med en kollega, præsentationer overfor bygherren, byggemøder på pladsen med håndværkere, workshops med brugerrepræsentanter og procesrådgivere osv. Alle disse møder har et sammensat formål: Vi både udveksler informationer for f.eks. at kunne træffe beslutninger, lave nye aftaler og dermed sikre projekternes progression, men også for at imponere hinanden og gensidigt bekræfte og/eller udfordre hinandens faglighed eller rolle i projektet.

Den amerikanske sociolog Erving Goffman (1959) peger på, at der foregår mange flere ting i de møder, vi deltager i, end vi umiddelbart opfanger. Goffman peger på store og små forhandlinger og fortolkninger, hvor vi ofte – bevidst og ubevidst – hjælper hinanden med at opretholde projektets, fagets, organisationens sociale orden og forhandler om vores egen identitet. Goffman bruger teatermetaforer i sin tænkning. Metaforene hjælper os med at få øje på, hvad der sker i den sociale interaktion mellem mennesker (Mik-Meyer, et.al. 2007).



Nr. 6

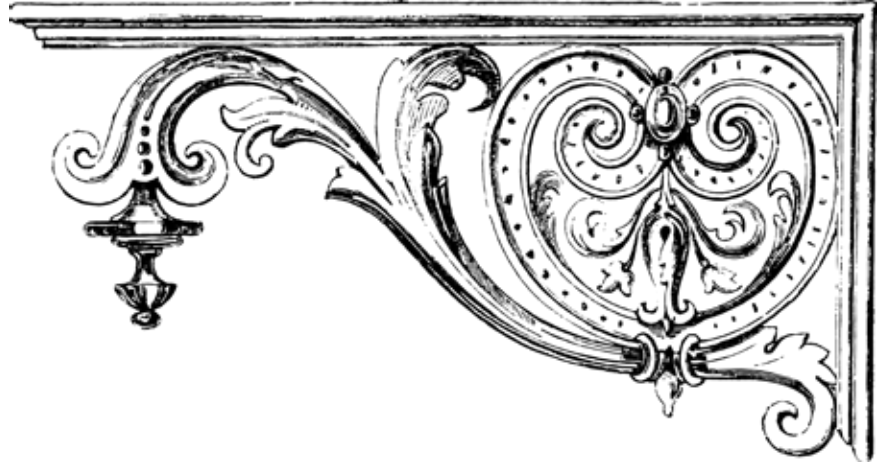
Sæt scenerne

Scenen og kulissen

Du deltager sandsynligvis i forskellige møder i byggeprocesser. Du ved, hvem der må tale først, hvor mødet helst skal ligge, hvordan du er passende klædt osv. Med ganske små greb kan du forstyrre hele situationen ved at gøre noget andet end det forventede.

Tænk f.eks. på beboer- og afdelingsmøder, hvor vi har plancher eller digitale præsentationer med, pænt tøj på og muleposer med firmaets logo. Ordstyreren er parat, dagsordenen er gennemtænkt og afstemt med de rette personer. Kaffe i kander, mælk i brikker og danskvand er obligatoriske rekvisitter. Mødet med byggesagsbehandleren, som foregår på kommunen, er præcist så langt, som byggesagsbehandleren lader det være. Der er på forhånd fremsendt det materiale, som byggesagsbehandleren har udbedt sig, og rollefordelingen blandt deltagerne ved mødet er fastlagt.

Både afdelingsmødet og mødet på kommunen er iscenesat på sin egen måde. Der indgår ritualer og særlige måder at gøre tingene på. Nogle genstande hører til og andre ikke. Du forventer en særlig adfærd af de andre, ligesom de har forventninger til din opførsel, påklædning og de emner, som du taler om. Nogle gange oplever du, at mødernes indhold ikke rigtig giver mening. Men du forsøger alligevel, stort set, at spille den rolle, du er blevet tildelt, så du kan leve op til de særlige normer, der er for denne rolle. Med Goffman (1959) kan vi se alle disse situationer som en slags teater. Han bruger teatrets egenskaber og begrebsapparat til at vise, hvordan vi organiserer os f.eks. som fagfolk: Vi opfører 'forestillinger' på forskellige 'scener', indtager forskellige 'roller' og benytter



'rekvisitter', alt efter hvad vi vil opnå og med hvem (Gofmann, 1959; Mik-Meyer, et.al. 2007).

Kulissen er noget andet end scenen. Her kan vi forberede os og øve os, koordinere, udvælge rekvisitter og afprøve vores rolle. Vi kender det fra byggeprocesser, når vi holder formøder, diskuterer, hvad vi vil opnå med et særligt møde, eller forbereder et bygherrebesøg. Når der ikke er gæster på kontoret, fungerer det som en kulisser. I det øjeblik, bygherren træder ind, er kontoret blevet en scene, og vi bliver bevidste om iscenesættelsen på en anden måde.

Det kan give stor indsigt i mennesker, organisationer og processer, hvis du begynder at lægge mærke til de iscenesættelser, vi konstant skaber for hinanden og indgår i.

Analyseguide

- Hvilke scener udspiller processen sig på?
- Hvilke scener skaber andre og med hvilke rekvisitter?
- Hvilke iscenesættelser kan du selv påvirke?
- Hvad sker der, når der kommer nye spillere ind på scenen?
- Hvornår har du oplevet sammenbrud i rollespillet?

Nr. 7

Se kamelæonens farver

Roller er ikke statiske

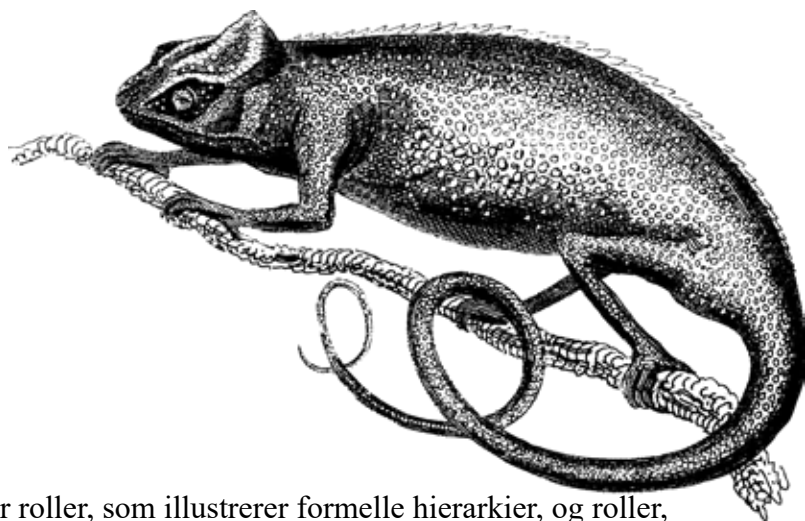
Hvis vi siger, at alle mennesker spiller roller, betyder det så, at vi er falske og forstiller os? At vi ikke er os selv? Er vi bare som kamæleoner, der tager farve af omgivelserne?

I en Goffman-inspireret tankegang er det ikke tilfældet. For Goffman er identitet ikke resultatet af en individuel, indre oplevelse, men noget som etableres i sociale sammenhænge. På den måde er identitet og roller således konstant til forhandling (Goffmann, 1959; Mik-Meyer, et.al. 2007).

I den tid, du har være engageret i byggeriet, kan du have haft et ual af roller: praktikant, sagsmedarbejder, sagsarkitekt, medlem, leder, partner, kritiker, underviser og måske bygherre. Du har flere roller: familiemedlem, ven, nabo og måske du også er frivillig eller engageret i fritidsaktiviteter osv. I alle disse sammenhænge prøver du at spille din rolle, så den passer til den sammenhæng, den indgår i.

Hvert menneske går ind og ud af forskellige roller. Rollerne skabes løbende i krydsfeltet mellem det enkelte menneskes egen strategi eller hensigt, den sociale interaktion og den organisatoriske ramme. Goffman er optaget af, hvordan vi gebærder os med henblik på at bidrage til fællesskabets almindelig anerkendte sociale orden, de normer og regler, vi normalt retter os efter.

Hvis vi betragter organiseringen af en tegnestue eller et projekt som et teater, ser vi f.eks., at rollerne er med til at strukturere



arbejdet. Der er roller, som illustrerer formelle hierarkier, og roller, som illustrerer særlige fagligheder og opgaver. Disse positioner og kompetencer er med til at give tegnestuens og projekternes skuespillere identitet. Vi både tager og giver roller i organisationen og i projektet. Rollerne skabes igennem den sociale interaktion og de scener, vi agerer på.

I byggeriets processer er en del roller givne i kraft af de aftalestandarder og traditioner, vi arbejder ud fra. I nye samarbejdsformer, som f.eks. strategiske partnerskaber, skal der forhandles om nye roller og scener. Vi kan forstå meget ved alene at blive mere opmærksomme på de roller, som vi tildeler hinanden, afviser, accepterer og lægger op til i forskellige scener. Hvornår og på hvilke scener skifter kamæleonen farve?

Analyseguide

- Hvilke roller kan du identificere?
- Hvilke roller er der forhandlinger og kontroverser om?
- Hvilke roller bevæger de forskellige personer sig ind og ud af?
- Hvilke roller tildeler andre dig?
Og hvilke handlinger muliggør og umuliggør rollen
- Hvilke roller tildeler du andre?

Nr. 8

Oprethold ansigter

Spillet må (helst) ikke bryde sammen

Lad os vende tilbage til afdelingsmødet med beboerne eller til mødet med byggesagsbehandleren på kommunekontoret, som er professionelle situationer. Du kan let skabe usikkerhed om din og andres rolle i situationen, hvis du bryder med forventningerne. Der ville f.eks. udbryde latter eller forundring, hvis du ankom i en folkedragt fra Læsø eller lagde dig til at sove på en medbragt madras. Du ville helt enkelt ikke ligne en professionel indenfor byggeri. Du forventes af at ankomme i sort tøj som arkitekt eller med skjorte som ingeniør. Du forventes at være aktivt deltagende og velforberedt.

Til byggesagsmødet på kommunen kan situationen også let bryde sammen, hvilket alle som regel forsøger at undgå. Det ville f.eks. være akavet og upassende, hvis du grædende fortalte om dit privatliv eller rakte tunge ad byggesagsbehandleren med jævne mellemrum. Det ville kompromittere den autoritet, der ligger i byggesagsbehandlerens opgave.

Goffman bruger begreberne ansigt/facade og indtryksstyring til at forklare, hvordan vi undgår sammenbrud og ansigtstab. Ansigtet og facaden er det billede, vi ønsker at præsentere af os selv. Indtryksstyring er, når vi forsøger at styre det indtryk, andre får af os gennem de rekvisitter, vi benytter, og de informationer, vi hhv. giver og afgiver. Her er informationen, vi giver, de forhold, vi er bevidste om, mens informationen, vi afgiver, er de ting, vi ikke



er bevidste om. Det slappe håndtryk er et godt eksempel. Hvordan forberedelserne har været, og hvad der er foregået i kulissen, kommer ikke frem ved mødet på scenen – det er i hvert fald ikke meningen (Gofmann, 1959; Mik-Meyer, et.al. 2007).

Når vi spiller vores roller og hjælper andre med at udfolde deres, accepterer og anerkender vi situationens magtforhold og sociale orden. Vi anerkender de andres tilstedeværelse som legitim.

I byggeprocesser, hvor uventede situationer konstant skal håndteres, er det vigtigt at undgå, at projektet bryder sammen. Vi hjælper derfor gensidigt hinanden med ikke at tabe ansigt og med at opretholde vores roller, mens vi samtidig forsøger at hjælpe os selv og projektet videre.

Analyseguide

- Hvilke ansigter og facader ønsker andre at opretholde?
- Hvilken social orden hersker i projektet?
- Hvordan kan du hjælpe andre med at opretholde deres ansigt?
- Hvor er der fare for, at nogen i projektet taber ansigt?



Afsnit 3

Byggeri som fortælling

Helte og skurke i fortællinger om byggeri

Se, hvordan Sankt Georg kæmper modigt mod dragen. Den er faldet, men vender sig faretruende i et angreb mod den stejle hest. Da det lykkes ham at slå dragen ihjel og redde kongens datter fra dragens klør, bliver han en helt. Dragen er skurken og modstanderen, fordi den kræver kongens datter. Identiteterne helt og skurk udvikles igennem fortællingens handlingsforløb.

Du indgår selv konstant i handlinger, forhandlinger, konflikter og kontroverser. Tænk på din familie, det miljø, du voksende op i, den skole, du gik på, og de projekter, du indgår i. Til alle disse miljøer knytter der sig aktiviteter. Det er gennem fortællinger om disse aktiviteter og sammenhænge, at vi skaber mening i hverdagen og udvikler vores identitet.

Et andet ord for fortællinger er narrativer. De repræsenterer en grundlæggende byggeklods i den måde, vi skaber indhold i og ramme om vores liv. Fortællinger gør en forskel. Fortællinger kan være kraftfulde.

Selvom vi ikke altid er bevidste om den fortløbende produktion af fortællinger, vi er en del af, er det faktisk ikke muligt ikke at deltage i denne narrative produktion. Forskellen er, om vi er bevidste om den rolle, fortællingerne spiller eller ej? Hvis vi får øje på, hvordan fortællingerne skabes, og hvordan vi selv konstant bidrager til at skabe og understøtte disse fortællinger, kan vi gøre brug af dem i udviklingen af organisationen og projekterne.

Nr. 9

Lyt til Ratatosk

Hvilke fortællinger fortælles?

Egernet Ratatosk bringer budskaber, historier og nyheder fra den ene verden til den anden i den nordiske mytologi. Fortællingerne indeholder meget mere end det umiddelbare. Derfor er det værd at være meget opmærksom på det lille væsen.

Tænk også på de mange fortællinger om almene boligområder, der fortælles i medier og blandt politikere. Disse narrativer udgør en form for bagtæppe, alle må forholde sig til. Indenfor det almene boligbyggeri foregår der en kamp om de dominerende narrativer, som almene boligorganisationer og andre aktører ikke kan undgå at være en del af eller tage stilling til. Med den narrative tilgang som udgangspunkt kan vi få øje på, hvordan forskellige roller som skurke, helte eller hjælpere er tilstede som del af fortællingens struktur, og hvordan introduktion til nye aktører (personer, firmaer, byggematerialer, kemikalier, love, e.l.) kan ændre eller nuancere de eksisterende fortællinger.

Det vrirler med fortællinger i byggebranchen. Om bygherrer, samarbejdspartnere og beboere. Vi er alle med til at bidrage til at producere og videregive sådanne fortællinger. Herigennem indstiller vi os på, hvem vi skal samarbejde med i projektet, og hvordan vi kan forhandle. Vi videregiver erfaringer med andre aktører i kraft af vores fortællinger om dem. Indimellem giver vi dem endda andre navne, som er med til at skabe yderligere fortællinger om dem. Vi skaber og deler konstant fortællinger i projekterne.

Hvorfor?

Som mennesker vil vi naturligt fortolke de begivenheder og aktiviteter, som foregår omkring os. Vi tilskriver således hændelserne mening og gør os i stand til at handle i forhold til dem. Disse fortolkninger bliver til fortællinger, og på den måde bliver både arbejde og samarbejde en fortløbende genfortælling.

Den amerikanske litteraturteoretiker Peter Brooks forklarer, at ”vi lever i et narrativt hav, hvor vi genfortæller og omvurderer vores tidligere handlingers betydning, foregriber resultater af vores fremtidige projekter og placerer os selv i skæringspunktet mellem flere historier, der endnu ikke er fortalt til ende” (Pedersen, 2014: 3). Vi kan etablere særlige kendetegn (projekter, visuelle identiteter, artefakter, rutiner, e.l.) som karakteriserer os, men det betyder ikke, at vi kan fastlåse de fortællinger, som repræsenterer os. Både internt og eksternt gælder det, at fortællingerne lever, lige meget om vi bevidst forsøger at udnytte fortællingernes kraft, eller om vi forholder os ubevidst til dette.

Narrativer fortæller os om, hvem vi har med at gøre. Derfor handler det nu om, at vi skal få øje på alle de fortællinger, der omgiver projekter og aktører i byggeriet.

Analyseguide

- Hvordan fortæller bygherren om sig selv?
- Hvilke fortællinger formidler bygherrens behov og drømme?
- Hvilke (negative/positive) fortællinger formidles om projektet?
- Hvilke fortællinger findes om projektets aktører i medierne?



Nr. 10

Du er din fortælling

Narrativer former organisationer og virksomheder

Det er gennem fortællinger om praksis, at identitet og kultur opbygges på tegnestuer eller i projekter. På den måde kan vi sige, at organisationen "er" de fortællinger, der fortløbende repræsenterer den. Disse fortællinger skabes af mange "forfattere" og "læsere," som tilsammen udgør organisationen og den komplekse kontekst, organisationen indgår i. Siden starten af 80'erne har det narrative perspektiv på organisationer haft en stigende interesse i organisationsteorien. Først i forhold til, hvordan forskellige former for artefakter (f.eks. indretning, logo, påklædning, osv.) har betydning i virksomheden og senere i forhold til fortællingernes "organiseringende funktion" (Frandsen, Humle og Mathiesen, 2012: 128).

Når vi er opmærksomme på, hvad narrativer betyder for udviklingen af de organiseringer, vi indgår i, kan vi tale om en narrativ organisatorisk praksis. Erhvervspsykologen Michala Schnoor foreslår, at virksomheder skal "skabe fortællinger, der gør ledere og medarbejdere bedre i stand til at bidrage til organisationens kerneydelse" (Schnoor, 2009: 18). Hvis vi skal se på, hvad dette mere konkret kan betyde, kan vi opdele anvendelsen af det narrative perspektiv i en intern og en ekstern brug.

Internt retter den narrative praksis sig mod tegnestuens kultur og arbejdsprocesser. Her bliver det vigtigt at se på, hvordan virksomhedens værdigrundlag integreres i den daglige praksis – for dermed at blive en del af fortællingen om "os". Det kan være gennem indretning eller rutiner for layout og fysisk placering, strukturer for

videndeling og kompetenceudvikling eller traditionen for særlige former for sociale arrangementer.

Eksternt retter den narrative praksis sig udad: mod kunder, samarbejdspartnere og samfundet i bred forstand. Her handler det om det, som andre udenfor organisationen kender en for: konkrete projektreferencer. Disse projekter kan hver især repræsentere dagsordner, som på den ene eller anden måde har betydning i et samfundsperspektiv. Nogle gange resulterer dette i, at politikerne eller pressen bidrager til at bære projektet frem.

Analyseguide, internt

- Hvilke fortællinger er der om ”os” i en given organisation?
- Hvilke fortællinger præger organisationens udvikling?
- Hvilke fortællinger lever og genfortælles internt?

Analyseguide, eksternt

- Hvilke fortællinger lever om organisationen i dens omgivelser?
- Hvad fortæller tegnestuen om sig selv og sine projekter?
- Hvad fortæller du andre om tegnestuen og projekterne?

Nr. 11

Design med narrativer

Fortællinger kan bruges strategisk

Narrativer kan fungere som værktøj i udviklingen af projekter. Opbygningen af en fortælling kan ske samtidig med udviklingen af et projekt, og det kan hjælpe et team til at fastholde en fælles forståelse af opgaven. Samtidig designes forklaringen eller begrundelsen for f.eks. et arkitektonisk forslag.

Det kan være en designstrategi at tage udgangspunkt i eksisterende narrativer, der eksisterer i projektets kontekst. Boligorganisationer, bygherrer og områder kan levere vigtige fortællinger, ligesom workshops med beboere, lokale børn og afdelingsbestyrelsen kan producere fortællinger, som kan bruges som løftestang til at forklare og udvikle koncepter og forslag. På samme måde kan de lokale medier, politikerne og andre fagpersoner udbrede fortællinger, som er med til at promovere projektet, den almene bebyggelse eller hele kommunen.

Narrativerne kan blive så stærke, at de genfortælles og lever i sammenhænge, der er større end projektet i sig selv.

Hvordan kan fortællingerne hjælpe os til at skabe argumenter i projektarbejdet? I den narrative tradition skelnes der mellem såkaldte ”tynde argumenter” og ”tykke fortællinger” (Morgan, 2005 i Schnoor, 2009).

De tynde argumenter er de fortællinger, som ikke giver plads til megen kompleksitet, og hvor vi ikke tager højde for sagens mang-



foldighed og kompleksitet. Vi har alle sammen hørt påstande om, at ”der ikke er jobs at få i dette eller hint område, derfor flytter alle.” Her er der mange forhold i spil, der ikke indgår som en del af argumentationen. I stedet søger vi med den narrative tilgang de tykke fortællinger, som altså involverer flere nuancer: flere lag af indhold, som også gerne må være modsatrettede – på den ene side og på den anden side. Man kan tale om at tykne fortællinger ved at underbygge dem med research, analyser og data samt ved at udbygge deres kompleksitet og nuancer. Tykke fortællinger er rigere og mere mangfoldige og dermed mere åbne for, at andre kan få en stemme i dem og dermed ikke tager afstand fra dem.

Analyseguide

- Hvilke narrativer kan bidrage til udviklingen af et projekt?
- Hvilke narrativer er på spil i projektet?
- Er der modsatrettede eller negative narrativer i spil?
- Hvordan kan du designe projektets narrativ?
- Hvem bliver helte, modstandere etc. i projektets narrativ?
- Med hvilke narrativer kan du formidle projektet?

Litteratur

AKRICH, M. 1992, "The De-Scriptio of Technical Objects", in *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, eds. Bijker & Law, The MIT Press.

CALLON, M. 1986, "Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay", in *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?*, ed. Law, J., Routledge.

FALLAN, K. 2008, "Architecture in action: Traveling with actor-network theory in the land of architectural research", *Architectural Theory Review*, Vol. 13, No. 1.

FRANDSEN, S., HUMLE, D. M. og MATHIESEN, M. 2012, "Fortællinger: en narrativ tilgang," i *Organisationsanalyse*, red. Frankel, C. og Schmidt, K., Samfundslitteratur.

GOFFMAN, E. 1959, "The Presentation of Self in Everyday Life", London: Penguin Books.

LATOUR, B. 1986, "The power of association", in *Power, Action and Belief, A New Sociology of Knowledge?*, ed. Law, J., Sociological Review Monograph 32, Routledge.

LATOUR, B. 1987, *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Harvard University Press.

LATOUR, B. 1997, *Vi har aldrig været moderne*, dansk udgave fra 2006, Hans Reitzels Forlag.

LATOUR, B. 1999, "On recalling ANT", in *Actor Network Theory and after*, eds. Law, J. & Hassard, J., Blackwell Publishing.

LATOUR, B. 2005, *En ny sociologi for et nyt samfund*, Akademisk Forlag, oversat fra "Reassembling the Social", dansk udgave fra 2008, oversat af Claus Bratt Østergaard.

MIK-MEYER, N. & VILLADSEN, K. 2007, "Goffman: Interaktion og identitetsforhandlinger", i *Magtens former. Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*, Hans Reitzels Forlag.

SCHNOOR, M. 2009, *Narrativ Organisationsudvikling*, København: Dansk Psykologisk Forlag.

PEDERSEN, A. 2014, "Narrativ Organisationsteori," i *Klassisk og moderne organisationsteori*, red. Vikkelsø, S. og Kjær, P., Hans Reitzels Forlag.

