

Clausen, Rune Thorbjørn

Doctoral Thesis

Værdifuld arkitektur: Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

PhD Series, No. 27.2011

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Clausen, Rune Thorbjørn (2011) : Værdifuld arkitektur: Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse, PhD Series, No. 27.2011, ISBN 9788792842152, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8358>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208791>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-14-5

Online ISBN: 978-87-92842-15-2

Værdifuld arkitektur



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Værdifuld arkitektur

Et eksplorativt studie af bygningers rolle i
virksomheders værdiskabelse

Rune Thorbjørn Clausen

Ph.d Serie 27.2011

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d Serie 27.2011

Værdifuld arkitektur

Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

Rune Thorbjørn Clausen

Doctoral School of Organisation and Management Studies
Copenhagen Business School

2011

Rune Thorbjørn Clausen

Værdifuld arkitektur

Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

1. udgave 2011

Ph.d Serie 27.2011

© The Author

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-14-5

Online ISBN: 978-87-92842-15-2

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indholdsfortegnelse

ILLUSTRATIONER	3
TAK	4
KAPITEL 1 - ARKITEKTURENS VÆRDI: BYGNINGERS ROLLE I VIRKSOMHEDERS VÆRDISKABELSE	6
INTRODUKTION	6
PROBLEMSTILLING	10
MAGISKE TAL	12
KAUSALITETENS TYRANNI.....	15
FORSKNINGSSPØRGSMÅL	18
AFHANDLINGENS STRUKTUR	21
KAPITEL 2 - ORGANISATIONER OG ARKITEKTUR.....	23
INTRODUKTION	23
AFFORDANCE	29
AFFORDANCE SOM CO-CREATION	33
DEN SPATIALE DREJNING.....	35
KAPITEL 3 - FOTOETNOGRAFISK STUDIE	42
INTRODUKTION	42
FORSKNINGSDESIGN.....	43
EN FOTOETNOGRAFI.....	47
FREM GANGSMÅDE	50
INTERVIEWS, FOTOGRAFERING OG INTERVIEWS IGEN.....	53
IN SITU VISIT OG NÅLESTIKSOBSERVATIONER.....	56
FOTOGRAFISK ANALYSE	56
UDVÆLGELSE AF FOTOGRAFIER OG PLANCHERNES STRUKTUR.....	60
BIAS OG VALIDITET	64
KAPITEL 4 - ANALYSE: ALLER HUSET.....	67

INTRODUKTION	67
SEKVENSEN I ANALYSERNE OG ANALYSENS VIDENBIDRAG	71
ANALYSE # 1: FRA ARKITEKTONISK PRODUKT TIL ORGANISATORISK INPUT	73
FRA ÉT MØDELOKALE TIL ET ANDET	75
KALIBRERING AF OPMÆRKSOMHED	82
OPMÆRKSOMHED ER EN MANGELVARE.....	85
ANALYSE # 2: MOMENTANE DISINTEGRATIONER	92
SILOUNIVERS, VOLDGRAVE OG KONGEDØMMER.....	93
EN RYGETRANG, EN LOVGIVNING, TO REDAKTIONSCHEFER OG EN BETONBÆNK .	102
DISINTEGRATION SOM EFFEKT, IKKE EGENSKAB.....	106
MOMENTANT SVAGE ARBEJDSRELATIONER.....	109
ANALYSE # 3: ET ORGANISATORISK SPEJLKABINET	116
ALLER HUSET ER DEN 12. SPILLER.....	118
ET MODESHOW, ET DEBATARRANGEMENT, EN HOUSEWARMING OG ALLER DAGEN	123
ATRIUM SOM ORGANISATORISK SPEJLKABINET	128
FOTOGRAFISKE PLANCHER: 1-9.....	139
KAPITEL 5 - VÆRDIFULD ARKITEKTUR	155
FRA HYGIEJNEFAKTOR TIL OGSÅ MOTIVATIONSFAKTOR	155
ALLER HUSET SOM BEVÆGELIGT PROJEKT	161
ALLER HUSET SOM PROJEKTØKOLOGI.....	165
FRA VÆRDI TIL VÆRDIFULD.....	169
FRA TRANSAKTION TIL TRANSFORMATION	173
AFSLUTTENDE KOMMENTAR	175
REFERENCELISTE.....	177
DANSK RESUMÉ	196
ENGLISH RÈSUMÉ	198

Illustrationer

Billede 1: Udsigt, vestlig side af Aller Huset, Aller Media-medarbejder

Billede 2: Elevatorskilt, Aller Huset, Aller Media-medarbejder

Billede 3: Eksteriør, Aller Huset, Kontraframe

Billede 4: Indgang, Aller Huset, privat foto

Billede 5: Interiør, Aller Huset, Lars Kaae

Figur 1: Plantegning af Valby-domicilet, PLH Arkitekter A/S

Billede 6: Eksteriør, Valby-domicilet, privat foto

Billede 7: Facade, Valby-domicilet, privat foto

Billede 8: Korridorgang, Valby-domicilet, PLH Arkitekter A/S

Planche 1-4: Aller Media-medarbejdere

Planche 5-8: Aller Media A/S

Planche 9: Generisk plantegning af Aller Huset, PLH Arkitekter A/S

Tak

Denne afhandling markerer afslutningen på et treårigt ErhvervsPh.D-forløb med Copenhagen Business School som værtsuniversitet og PLH Arkitekter A/S som værtvirksomhed. Undringsfællesskabet har været arkitekturens værdi og særligt den værdi, som bygninger har for virksomheder. Nu hvor forløbet slutter, er der en række personer, jeg gerne vil takke for at projektet tilbage i 2008 kunne starte.

Tak til Steen Enrico Andersen og PLH Arkitekter A/S for tro på og støtte til projektet. En særlig tak til Paulette Christophersen og Helle Maria Christensen fra PLH Arkitekter A/S for konstruktive diskussioner, der har udfordret min forståelse af feltet og skubbet projektet fremad. Tak til Institut for Organisation for at være det varme og behagelige akademiske hjem, enhver studerende måtte ønske sig. En særlig tak til Kristian Kreiner for at være enorm ressourcefuld og for værdifuld inspiration og motivation i mange af projektets faser. Og tak til Tore Kristensen for kontekst-specifik input. Ikke mindst er jeg ledelsen i Aller Media A/S taknemmelig for, at de så åbent tilbød mig adgang til Aller Huset. I den henseende speciel tak til de medarbejdere, der med deres engagement og tid sørgede for, at fotoetnografien blev en realitet. Uden jeres erfaringer med Aller Huset var afhandlingen ikke blevet en realitet.

Sidst, men ikke mindst en tak til alle andre involverede - kollegaer, venner og familie, som på forskellige måder og i forskellige faser af projektet har været en værdsat støtte.

Rune Thorbjørn Clausen

Juni 2011

“This pile represents the coming together of millions of dollars, thousands of employees, and hundreds of laborers. It looms as a symbol of all that the company has accomplished and expresses architecturally our corporation’s faith in its future. We have built a Crystal Palace to the future.”

(Harrington 1959, s. 231-232)

Kapitel 1 - Arkitekturens værdi: Bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

”Ja, det er en dyr beliggenheden, når man bor her midt i Københavns havn med vand på to af tre sider. Vi giver en markedsleje til vores ejere, der har bygget huset, og den kendte vi på forhånd. Hvad er prisen for at flytte herud, og hvad er meromkostningen i forhold til at blive boende ude i Valby? Det er der ikke noget hemmeligt i. Der er en meromkostning på skønsmæssigt 20-25 millioner kroner om året ved at flytte herud. Så et par millioner om måneden. Får jeg de penge hjem på anden vis? Jamen, det er jo selvfølgelig altid svært at kvalificere, men jeg vil sige, at i forhold til de ting, vi har talt om tidligere omkring stolthed, arbejdsglæde, synergi og bedre videndeling, så er jeg sikker på, at hvis man sætter sig ned igen om 10 år og måler effekten, hvis man i øvrigt kan, så tror jeg, man vil sige, at det var alle pengene værd. Det er også den mavefornemmelse, vi stadig har i direktionen, når vi tænker over det, og når jeg hver måned præsenterer månedsregnskaber, hvor de faste omkostninger er blevet lidt højere på grund af huslejen. Så slår vi ligesom ud med armene og siger, det har været hver en krone værd. Fordi det føler vi virkelig, at det har” (direktionsmedlem i Aller Media A/S).

Introduktion

Den 10. august 2009 samlede den danske medievirksomhed Aller Media A/S (AM fremadrettet) størstedelen af sine danske aktiviteter i et nyt, skræddersyet hoveddomicil på Havneholmen i København. Efter 100 år i et lukket murstensbyggeri bestående af lange korridorgange og cellekontorer, flyttede virksomheden ind i et granit- og glasbyggeri med åbne kontormiljøer og arbejdszoner. Bygningen blev døbt Aller Huset, og omtrent 600 medarbejdere fik et nyt “hjem”.

Under et interview med et medlem af direktionen i AM taler vi om de effekter, Aller Huset har for virksomheden, og om hvordan de viser sig. Han er overbevist

om, at bygningen er effektiv over tid, men er mindre sikker på, at det kan måles. Det koster et tocifret millionbeløb om året at flytte til det nye hoveddomicil i forhold til at blive boende status quo i de gamle rammer i Valby. Effekterne af den nye bygning viser sig som større stolthed, mere arbejdsglæde, organisatoriske synergier og koordinering samt bedre videndeling. Han er ikke i tvivl om effekterne, men at de ekstra millioner under faste omkostninger i månedsregnskabet skaber en effekt ud over omkostningen, bygger på en "mavefornemmelse". Direktionen har en "følelse" af, at en værdi, der beretter konteringen af den ekstra høje husleje, er til stede. Selv om det kun er en følelse, så giver den mening og forstærkes af de oplevede effekter, som virksomheden har erfaret efter indflytningen. Men som direktionsmedlemmet samtidig gør opmærksom på – omend indirekte, så kan vi ikke være sikre på, at effekterne er effekter af netop bygningen. Det er ikke muligt at finde en absolut effekt, der forklarer bygningens værdi for virksomheden. Han stiller spørgsmålet, om virksomheden får pengene hjem på anden vis, og giver ikke et entydigt svar. Der er en virkning, det er han ikke i tvivl om. Svaret er tvetydigt, fordi der er mange mulige årsager til virkningen, ligesom der heller ikke kun er én virkning, men mange forskellige effekter. Forholdet mellem de organisatoriske effekter, som han fremhæver, og bygningen kan ikke stabiliseres i en 1:1 relation. Det er denne kendsgerning, som han gør opmærksom på ved at tvivle på, om man overhovedet vil kunne måle effekten af bygningens værdi. Som han siger: "hvis man sætter sig ned igen om 10 år og måler effekten, hvis man i øvrigt kan, så tror jeg, man vil sige, at det var alle pengene værd". Ikke desto mindre kan det udledes af udsagnet, at ledelsen er mere end overbevist om, at bygningen faktisk skaber værdi.

I "The Concept of Mind" giver den britiske filosof Gilbert Ryle (1949) en kort, men inspirerende illustration af, hvordan effekter skal forklares. Vi observerer for eksempel, at en sten rammer et glas, og glasset går efterfølgende i stykker. Vi kan nu give to forklaringer på, hvorfor glasset gik itu. Vi kan enten sige, at glasset gik itu, fordi en sten ramte det, eller vi kan sige, at glasset gik itu, da en sten ramte det, fordi glasset var skørt (Ryle 1949, s. 49). Ryle advokerer for sidstnævnte forklaring. Ikke fordi førstnævnte som sådan er forkert, men fordi sidstnævnte er en mere præcis og forståelig forklaring. Glasset går ikke i stykker, fordi en sten rammer det, men fordi glas er skrøbeligt eller mere præcist, fordi glas har en skørhed. Denne skørhed er et eksempel på det, Ryle kalder en dispositionsmæssig

egenskab. Glas er disponeret for at gå i stykker, men behøver ikke nogensinde at gå i stykker. Glas vil være tilbøjelig til at gå i stykker under bestemte betingelser og i konkrete kontekster eller brugssituationer. Når glasset i illustrationen går i stykker, er der ikke én, men mange mulige forklaringer, som alle relaterer til glassets disposition: skørhed. Ryles pointe er, at en konklusion, der gør stenen til absolut årsag til glassets sprængning, ikke er forkert, men derimod fejlagtig. Stenen som årsag er en rationel forklaring, men ikke nødvendigvis den egentlige årsag og dermed den præcise forklaring. Da glasset gik i stykker, kan det have været gammelt, udsat for varme eller kulde, fået gentagne små stød o.s.v., hvilket alt sammen påvirker glassets skørhed og dermed glassets tilbøjelighed og modtagelighed for at gå i stykker.

Man kan måske ikke genkendende til, at et glas i visse situationer kan blive tabt på et stengulv uden at gå i stykker, mens det andre gange blot skal strejfe en bordkant for at gå itu. Glassets skørhed kan gradbøjes, afhængig af om bestemte forhold og betingelser er til stede. Vi kan således i bedste fald tale om, at stenen er en medvirkende og naturligvis vigtig årsag til at glasset går i stykker. Den afgørende pointe er, at det er én årsag blandt flere mulige. Det fejlagtige består i at gøre årsagen til absolut. Derfor er Ryles pointe, at man nødvendigvis må "gå bagom" glasset og beskrive det i et netværk af relationer og forhold og ikke isolere stenen som den absolutte årsag til, at glasset gik i stykker (effekten).

Illustrationen kan bruges som en anvisning til, hvordan vi ligeledes skal forstå bygningers værdi for virksomheder. På samme måde som glas har en dispositions­mæssig egenskab, som for eksempel skørhed, så har bygninger ligeledes dispositions­mæssige egenskaber. Bygningen kan, som virksomheden oplever det, være disponeret for at skabe organisatoriske synergier og videndeling, men den skaber ikke nødvendigvis disse effekter. Og hvis den gør, så er bygningen afhængig af en række andre forhold og situationer. Når de medarbejdere, som jeg har talt med i AM, fortæller, at det nye hovedkvarter har transformeret organisationens identitet og image, så tilegner de bygningen en dispositions­mæssig egenskab: egenskaben af at være identitetstransformerende. Denne egenskab betyder dog ikke, at bygningen i sig selv er identitetstransformerende. Det betyder i stedet, at bygningen er forudbestemt til eller tilbøjelig til at være identitetstransformerende i bestemte kontekster (Ryle 1949):

“to possess a dispositional property is not to be in a particular state, or to undergo a particular change; it is to be bound or liable to be in a particular state, or to undergo a particular change, when a particular condition is realized”(s. 43).

På samme måde som glasset kan være skrøbeligt uden nogensinde at gå itu, så kan en bygning ligeledes være identitetstransformerende uden nogensinde at transformere identiteter. Der er en lang række forhold, der spiller ind på, hvordan og hvornår bygningen er identitetstransformerende. Der er ikke én årsag, svarende til stenen i Ryles illustration, der beskriver arkitekturens værdi for virksomheden. Derfor handler det ligeledes om at “gå bagom” bygningen og beskrive den i et netværk af relationer og forhold.

Medarbejderne i AM skaber hele tiden værdi i forskellige kontekster og på forskellige måder i forhold til de arbejdsopgaver, de nu engang har i forbindelse med bladproduktion. De skriver artikler, tager billeder, redigerer, interviewer, sælger annoncer, vedligeholder IT-systemer, træffer redaktionelle beslutninger, holder møder etc. Visse medarbejdere er centralt knyttet til selve bladproduktionen i de redaktionelle miljøer, mens andre er perifert tilknyttet i supportfunktioner som marketing-, IT-, HR- og annonceafdelingerne. I denne afhandling ligger fokus på den rolle, som bygningen spiller i medarbejdernes arbejdsopgaver og projekter i bred forstand på tværs af organisationen. Når direktionsmedlemmet i det indledende citat ikke kan give én forklaring på bygningens effekter, men derimod flytter sin opmærksomhed mod mange mulige årsager, så er det, fordi bygningens værdi snarere skal forstås og forklares igennem et netværk af relationer og praksisser. Afhandlingens arbejdstese er, at Aller Huset får værdi for medarbejderne qua dets rolle i de arbejdsopgaver og projekter, som de kontinuerligt har i huset. Afhandlingen vil argumentere for, at værdien af Aller Huset for ledelsen består i, at bygningen ikke fastholder ét projekt eller én måde at bruge huset på, men at bygningen kan bruges på mange måder i et netværk af projekter – store som små, korte som lange, interne som eksterne. Det er denne disposition ved bygningen, som tilsyneladende overbeviser ledelsen om, at bygningen er effektiv. Jeg skal i analyserne vise, at egenskaben er værdifuld for

virksomheden, fordi den muliggør et rum for handling, hvor medarbejderne kan skabe, udvikle og udfolde deres arbejdsopgaver og projekter på både traditionel vis, men også på nye måder, fordi bygningen inspirerer dem til det.

Bygningens værdi er således tiltænkt af arkitekten qua det arkitektoniske design, men den skal opdages og udfoldes af virksomheden i den fortsatte brug, og det stiller både arkitekt og virksomhed over for en opgave. Værdi er altid effekt af forudgående handling (Ryle 1949). Hvis vi skal forstå arkitekturens værdi for virksomheden, skal vi ikke beskrive den i effekter, men derimod i dispositioner, kapaciteter, tilbøjeligheder og evner. Disse er aspekter af ”bygningens arveanlæg”, der under bestemte vilkår i tid og rum realiserer værdifulde effekter (Ryle 1949), og det er dette ”arveanlæg”, vi har behov for at studere og få et greb om. Det kræver, at fokus ikke er på effekterne, men derimod på hvor skabelsen af effekterne sker.

Problemstilling

Arkitekter har længe været opmærksomme på, at deres design potentielt kan levere økonomiske og organisatoriske fordele for virksomheder. Ligesom virksomheder i de seneste årtier for alvor har fået øjnene op for disse muligheder (Rouse 2004; Saunders 2007; Klingmann 2008). Hvor tendensen tidligere har været en efterspørgsel efter en effektiv udnyttelse af bygningers areal ud fra en snæver økonomisk rationalitet, så er tendensen i dag en langt højere efterspørgsel efter at kunne udsende specifikke signaler til medarbejdere, kunder og aktionærer via bygningens arkitektoniske udtryk og design, men også at bygningens design muliggør organisatorisk synergi og dermed økonomisk vækst (Byggeriets Evaluerings Center & Dansk Arkitektur Center 2003; Slots- og Ejendomsstyrelsen 2005). Virksomheder synes således ofte, at bruge bygninger på mange andre måder og som meget andet end blot en klimaskærm og en ”decorated shed” (Venturi et al. 1977). Derfor vil bygningers værdi også kunne formodes at opstå ud af arkitekturens evne til at inspirere og muliggøre ”andre projekter” af både arbejdsmæssig, men også af adfærdsmæssig og social karakter. En sådan form for brug vil da være definerende for markedsværdien af arkitektur og arkitektydelser (Klingmann 2008).

Problemet er imidlertid, at det er svært for arkitekten at demonstrere værdien af disse “andre projekter”, ligesom det er svært for virksomheden at forklare værdien, som direktionsmedlemmets indledende udsagn også fortæller. Det er vanskeligt at bevise værdien af denne brug, fordi værdien ikke lader sig beskrive i en 1:1 relation. Det er vanskeligt at beregne værdien af denne brug af arkitektur, når brugerne er medproducenter af den (Saunders, 2007). Derfor er det vanskeligt på forhånd at dokumentere, at en mer-investering i “god” arkitektur er økonomisk rationel. Direktionens “mavefornemmelse” er jo netop alt andet end rationel. Direktionsmedlemmets udsagn viser derimod, at virksomheden godt kan overbevise om, at bygværkets værdi når ud over anlægs- og driftsomkostningerne. Den store udfordring ligger derfor i at sandsynliggøre på forhånd, at den ekstra værdi vil blive skabt ved hjælp af bygværket, når virksomheden får mulighed for selv at skabe de “andre projekter”.

Det er selvsagt nemmere som virksomhed at føle sig overbevist ex post, når man står med et færdigt og konkret byggeri, man er yderst tilfreds med. Det er straks sværere for virksomheden ex ante, at forestille sig værdien imaginært. Ergo er det tilsvarende svært for arkitekten at overbevise om det. Et er at sige, at man selvfølgelig skaber en merværdi for virksomheden. Noget helt andet er det at få virksomheden til at tro på det i en sådan grad, at der efterfølgende investeres i projektet.

Virksomheden skal overbevises om, at bygningers værdi består i deres evne til som fysisk ramme at være facilitator for en proces, hvorigennem medarbejderne får mulighed for selv at skabe disse “andre projekter” af værdifuld karakter. I denne optik har det overbevisende argument således en dobbeltfunktion. Argumentet skal overbevise virksomheden om, at bygningen imødekommer et system af forventninger, vaner og adfærd. Samtidig skal argumentet udfordre og inspirere systemet af forventninger, vaner og adfærd, så virksomheden bliver overbevist om, at den selv kan skabe disse “andre projekter”, hvor nye meninger og værdier bliver skabt. Dette forhold har branchen erkendt og vedkender dermed den store grad af kompleksitet, der er i at indfange og bedømme arkitekturens værdi (Macmillan 2004; Commission for Architecture and the Built Environment 2006b). Der er bred enighed om behovet for nye metoder, der kan “indfange” værdierne, bedømme

dem og beskrive dem kvalitativt, men det er mere uklart, hvilke metoder, der er mest anvendelige og egnede til at gøre arbejdet (Bordass 2000; Macmillan 2006).

Magiske tal

Når arkitekterne argumenterer for den værdi, deres bygninger kan skabe, så køber virksomheder som oftest præmissen. Det er en værdi, som lyder flot, og de fleste vil efterspørge. Når det i sidste ende skal koges ned til den endegyldige beslutning, ender argumentationslogikken og diskussionerne dog oftest i den modsatte grøft, hvor dokumentation af arkitekturens værdi er numerisk. Præmissen er ikke tilstrækkelig, fordi for at kunne foretage valg og beslutninger må ledelsen og arkitekten kunne forudse og vurdere virkningsgraden af deres intentioner og aspirationer (March 1994; Papamichael 2000). Virksomheder har brug for kausale broer, der spænder kløften mellem bygningerne og de potentielle organisatoriske effekter. Arkitekterne har brug for stærkere virkemidler til fremstilling og formidling af deres narrativ. Et interessant alternativ til den økonomiske og numeriske tilgang er produktionen af en æstetisk stil, der overbeviser (Kornberger et al. 2011). Generelt set hersker en mere snæver økonomisk tilgang, fordi bygningen ofte anskues som mål i sig selv (et output) og ikke som et medium (et input) til mere omfattende og varierede mål (Bordass 2000). Det giver i den optik mening at skabe numeriske kausaliteter. Med dem i hånden kan argumentet simplificere det netværk af relationer, som informanten i det indledende citat havde svært ved at forklare, og derved tilsyneladende forklare den værdi, som direktionens "mavefornemmelse" kunne berette om. Derfor tilnærmes i fællesskab en konstruktion af numeriske kausaliteter, fordi parterne derved gør det muligt at forstå bygningens værdi som stabiliseret 1:1 relation. Dermed skabes et fælles og gensidigt grundlag for diskussion.

Der findes en lang række af metoder til "måling" af bygningers værdi (for et review se Commission for Architecture and the Built Environment 2006a), men udviklingen af eksempelvis "Design Quality Indicator" (DQI) er en glimrende illustration af ovennævnte problemstilling. I det følgende bruges DQI som en eksemplificering af en mere generel tilgang til bygningers værdi. DQI startede ud med at være en model eller et værktøj, der i spørgeskemaform kunne måle og evaluere den kvalitative opfattelse og vurdering af bygningers værdi. En

konceptuel ramme, for hvad der skal dokumenteres, blev defineret, og efterfølgende blev der fundet egnede værktøjer til at dokumentere det ønskede behov. Den konceptuelle ramme bestod af en liste af faktorer spredt ud i tre prædefinerede aspekter: funktion, kvalitet og påvirkning. Respondenter blev bedt om numerisk at pointgive på en skala, hvor vigtigheden af en række faktorer fordelt under den konceptuelle ramme efterfølgende blev algoritmisk vægtet. Men modellens målsætning om at kunne give en klar kausal sammenhæng blev efter pilottestene revideret på grund af mødet med en kompleks og usikker verden. Fra at være et værktøj til at måle absolutte værdier, så har DQI-modellen ifølge Gann, Salter & Whyte (2003) større nytte som dialogværktøj, fordi man kan lære af “current building design for strategic future use” (s. 318). Men hvis det er “informed dialogue”, der er målsætningen, hvorfor så beholde de numeriske kalkuler, som Marcus (2003) kommenterer det i et kritisk review af DQI-modellen?

Direktionsmedlemmet havde svært ved at give et entydigt svar, fordi spørgsmålet om bygningers værdi for virksomheder, som jeg skal vise, producerer et tvetydigt svar. Det er netop Ryles pointe, at vi ikke må lade os friste til at gøre stenen til årsag, men i stedet skal vi udfordre os selv til at beskrive dispositionerne og tilbøjelighederne. Det er min og afhandlingsens overbevisning, at bygværket ikke er et mål i sig selv, men derimod er et arkitektonisk output, der skal gøres til et input i medarbejdernes projekter af både organisatorisk, kulturel og social karakter. Det er heri, co-creation opstår. Skabelsen af bygningens værdi er i høj grad en co-creation, fordi værdien skabes i relationen mellem medarbejderne og bygningen. Min ambition er således at vise, at værdien ikke er statisk og homogen, men derimod dynamisk og heterogen. Alligevel forsøger en række metoder at give entydige svar baseret på målinger, men fordi fænomenet er tvetydigt, så vil de statistiske tal som konsekvens også indeholde en høj grad af tvetydighed. Kausaliteter af den art bygger på “magiske” tal, som March (1994) påpeger, fordi de er: “... pulled mysteriously from a statistician’s or a manager’s hat. ... The numbers are magical, but they also become quite real” (s. 15-16). Tallene er “magiske”, fordi de både er af problemløsende karakter og politisk karakter. Metrisk og algoritmisk vægtning forudsætter, som March (1994) påpeger, definitionen af en konceptuel ramme for hvad det er, der skal måles og dernæst udarbejdelsen af en måde, at gøre det definerede koncept målbar på. Her opstår det

politiske aspekt for ved at vælge en definition af hvad der skal måles så vælges også på forhånd hvad der ikke skal måles.

Skabelsen af den numeriske kausalitet sker, fordi virksomheden på den ene side ønsker og har brug for at forstå sammenhængen mellem arkitektur og de producerede effekter af arkitekturen, og fordi arkitekten på den anden side har behov for en argumentationslogik, som er i stand til at definere og vise sammenhængen. Her er direktionsmedlemmets udsagn, som jeg igennem introduktionen har fulgt, en omvendt illustration. Han forsøger netop ikke at konstruere "magiske" tal, der simplificerer og derved tilsyneladende kan forklare netværket af relationer, som bygningens værdi er flettet ind i. Det har han ikke brug for, fordi "mavefornemmelsen" er tilstrækkelig. Organisationen stoler på sine intuitive fornemmelser. Dette er dog mere undtagelsen end reglen.

Processen synes at blive drevet frem af konstruktionen af "magiske" tal, der ikke viser den faktiske sammenhæng, men derimod skaber en (tilsyneladende) sammenhæng. Denne distinktion mellem at "vise" og "skabe" sammenhæng er vigtig, fordi dét at skabe en sammenhæng er et politisk foretagende, hvor tallene bliver forhandlet på plads blandt stridende interesser (March 1994, s. 17). Eksempelvis vil en virksomhed lede efter tal, der understøtter dens valg om at bygge nyt. Arkitekt og virksomhedsledelse ved godt, at tallene er "magiske", og de er opmærksomme på en række bløde faktorer, der ikke lader sig indfange i statistikkens net. Virksomheder har dog generelt brug for som beskrevet at modtage målbare indikatorer for, hvad bygningerne vil skabe af effekt, så en investering i arkitektur kan retfærdiggøres (Rouse 2004; Macmillan 2006). Netop udbredelsen og accepten af DQI-modellen er et tegn på denne tendens, som Marcus (2003) observerer:

"The pilot studies and other reports indicate that users of the DQI have not found it laborious and have welcomed it. It is the author's belief that many of them did so in the belief that they were actually measuring something, and would be able to make comparisons, create benchmarks and (for designers) track the changes in their own performance over time. Had they appreciated the true nature of the present tool, they would, I believe, be no less positive in their judgement" (s. 402).

Tallene gør deres magiske arbejde, og som Marcus insinuerer, så lader man tallene gøre det. Revideringen af DQI-modellen og erkendelsen af dens svagheder er dog et udtryk for, at branchen er opmærksom på problematikken. Det fremgår tydeligt af det stigende fokus på behovet for nye metodetilgange til at vurdere værdien af bygninger på. Der er eksempelvis opstået et udbredt behov for og søgen efter kvalitative metoder, der kan indfange de uhåndgribelige og bløde værdier og derved vise kvalitative udsagn om arkitekturens heterogene performance, hvor brugerne netop ses som medproducenter af bygningernes værdi. Dette er afspejlet i og eksemplificeret af en række regeringsorganer, mest udtalt i Storbritannien, men også repræsenteret i dansk kontekst. I en række arbejdsundersøgelser, erhvervsrapporter og forskningsstudier rettes blikket mod en kvalitativ og holistisk forståelse af bygningers værdi (se bl.a. Worpole 2000; Loe 2000; Byggeriets Evaluerings Center & Dansk Arkitektur Center 2003; Slots- og Ejendomsstyrelsen 2005; Commission for Architecture and the Built Environment & British Council for Offices 2005; Commission for Architecture and the Built Environment 2006b; Macmillan 2006).

Kausalitetens tyranni

I den forbindelse giver Macmillan (2006) en udmærket litteraturoversigt over den drivkraft, der synes at være i branchen og indekserer på den baggrund bygningers værdi i forskellige domæner. Bygningers værdi kategoriseres i forskellige værdityper, som tilskrives én type output/effekt (Se også Commission for Architecture and the Built Environment 2006b). For virksomheder kan bygninger være handelsobjekt og dermed have en bytteværdi. Derudover kan bygningerne være en produktionsfaktor og have en enten høj eller lav brugsværdi. Bygninger kan være et ikonbyggeri og et symbol på virksomhedens brand – og dermed have imageværdi. Bygninger kan være et sted for virksomheden, hvor den kan interagere – og dermed have socialværdi. Bygninger kan have kulturel værdi og miljømæssig værdi. Hvad enten vi taler om fire, seks eller otte forskellige værdityper, er det ikke centralt for afhandlingens problemstilling.

En bygning kan have en høj bytteværdi og samtidig have en ringe brugsværdi. Bygningen kan have høj brugsværdi, men ringe imageværdi. For Aller Holding

A/S, der ejer Aller Huset, har bygningen som handelsobjekt en høj bytteværdi på grund af bl.a. bygningens unikke placering i første række ved Københavns havn og deraf følgende lejeindtægt samt f.eks. den høje kvalitet i materialevalg. Men bygningens centrale placering bidrager også til imageværdien, fordi organisationen med et unikt byggeri placeres i en ”erhvervslinje”, hvor mange store koncerner som perler på en snor er placeret langs havneforløbet. Direktionsmedlemmet i starten af kapitlet fortæller, at huslejen for AM, der lejer sig ind i Aller Huset, er steget væsentligt med flytningen til den nye adresse i forhold til lejen i det tidligere domicil i Valby. Til gengæld er brugsværdien ifølge egne interne evalueringer helt i top. Aller Huset er bæredygtigt og imødekommer kravene i det nye bygningsreglement, og det anses derfor som havende en høj miljøværdi. For eksempel nedkøles bygningen ved hjælp af havvand fra havnen udenfor. Dette spiller imidlertid ingen væsentlig rolle for den daglige bruger. Det bæredygtige aspekt gives meget plads af ”eksperterne” når bygningers værdi beskrives men ingen af de interviewede medarbejdere nævner bæredygtighed eller aspekter deraf med ét ord. Med andre ord kan bygningen have høj værdi for Aller Holdning A/S som handelsobjekt og høj værdi for direktionen i AM som en produktionsfaktor, der løser organisatoriske og funktionelle behov. Disse værdier er ikke nødvendigvis givet for de faktiske brugere, der udøver handling i, med og mod bygningen. Hvor bytteværdi og miljøværdi lader sig forholdsvis nemt aflæse, er det ikke så entydigt med de resterende værdityper. Det er, som jeg startede ud med at beskrive, sidstnævnte værdityper, der formodes at have størst betydning for virksomheden, fordi det er disse effekter, der udgør de værdifulde ”andre projekter”.

Det er ”dokumentationen” af disse projekter, der er problematisk, fordi de netop ikke lader sig stabilisere i 1:1 relationer. Netop arbejdet med DQI-modellen viste, at arkitekten, bygherren, udvikleren og de daglige brugere har forskellige tilgange til og forståelser af værdi (Gann, Salter & Whyte 2003; Marcus 2003). Som Marcus (2003) rigtigt noterer sig:

“The problem with any such wide definition (philosophically valid as it may be) is that the attempt to cover all these aspects in a single framework puts together statements about electrical systems or fire safety with statements such as ‘the building is inspirational’, ‘changes

your view of the world', 'tells a story' and 'develops new knowledge'. Clearly, the second set of statements are derived from conversations with architects, who usually claim such poetic properties for architecture in general and their own buildings in particular" (s. 401-402).

Indekseringen af bygningers værdi er et godt udgangspunkt, fordi fokus flyttes fra et singleperspektiv mod et multiperspektiv. Indekseringen anerkender, at værdi går på tværs af og overlapper hinandens kategorier, og den pointerer, at det er netop her udfordringen ligger. Som Macmillan (2006) skriver: "Future valuation methods may offer ranges of values or a value profile, rather than a single number" (s. 264). Det er imidlertid mit argument, at tilgangen begrænser sig selv en smule, når den som "værdi-indfanger" kortlægger en bygnings værdi via en sandsynlighedskurve. Indekseringen udarbejder en værdiprofil ved på en kurve at vægte en bygning på de respektive værdikategorier.

Her ser vi, hvordan "magiske" tal og kausaliteter begynder at snige sig tilbage i fokus igen. For hvordan afgøres det, hvilken værditype en bestemt effekt skal vægtes under? Det præ-defineres ud fra en konceptuel ramme, der som et filter indekserer bygningens effekter i kategorier og output. Ifølge metoder, som nævnte indeksering, er øget opmærksomhed, omdømme og PR-muligheder indikatorer på, at en bygning f.eks. skaber prestige og opmærksomhed for beboende organisation. Derfor har bygningen høj imageværdi ifølge metodens vægtning. Men som afhandlingen vil argumentere, så kan vi på grund af værdiers kompleksitet, flygtighed og irrationalitet ikke være sikre på, at brand, omdømme og PR-muligheder er indikatorer for en høj imageværdi. Det ER selvfølgelig en indikation på, at bygningen har en ekstern imageværdi, men det siger ikke noget om, hvordan eller hvor imageværdien skabes. Metoden forholder sig kun til værdien som effekt og anvender en række "achievement verbs" (Ryle 1949), og man kan nemt tage fejl ved på forhånd at konkludere på den baggrund.

I Aller Huset bruges atrium eksempelvis til arrangementer og events, hvor bl.a. eksterne samarbejdspartnere (og potentielle) inviteres til at bruge arkitekturen og dens funktioner. For nylig var Aller Huset og dermed AM vært for arrangementet

“Kvinder, trends og tendenser 2011”, hvor ca. 500 gæster hørte foredrag, musik indslag og netværkede til tapas og vin. Bilproducenten Audi valgte af brand-strategiske grunde at have snigpremiere på lanceringen af ny bilmodel ved netop dette arrangement i Aller Huset. Som vært for arrangementet har dette høj brand- og imageværdi for AM, fordi der opstår en co-branding, hvor Audis stærke brand ses sammen med AM. Der skabes også socialværdi for AM, fordi medarbejdernes fællesskabsfølelse styrkes i kraft af værtsrollen. Det er Aller Huset, altså bygningen, der samler og muliggør dette. Førstnævnte effekt hører med indekseringens ræsonnement under imageværdi, mens sidstnævnte effekt hører under socialværdi. Men det er på sin vis misvisende. Ret beset udspringer disse effekter af brugen af bygningen, og derfor, hvis vi skal tage indekseringen alvorligt, hører de til under brugsværdi, fordi ariet er en produktionsfaktor, der gør det muligt at køre en bil ind i bygningen og dermed realisere et samarbejdsprojekt. Men omvendt kan vi også se det som, at brugen opstår qua imageværdien. Audi vælger at bruge Aller Huset, fordi det fremstår som et flot ikonbyggeri og et symbol, som kan tiltrække flere potentielle kunder, end hvis man havde valgt et pakhús i Nordhavnen. Denne illustration er naturligvis forenklet, men den viser, at der er et behov for at forstå den indbyrdes kompleksitet og relation, der er imellem værdityperne. Dette behov vedkender Macmillan (2006) ligeledes i forbindelse med udarbejdelsen af indekseringen men lader det blive ved en konstatering. Denne afhandling er et forsøg på et bidrag til denne forståelse.

Forskningsspørgsmål

En præmis ved indekseringen af værdier i definerede domæner er, at bygningens værdi anskues statisk, homogent og entydigt. Risikoen ved nævnte indeksering bliver derfor, at kvaliteter ved bygningen isoleres og tilskrives som absolutte effekter af bygningen. Opsplitningen af bygningers værdi i et multiperspektiv er som udgangspunkt en god start, men med en sådan opsplitning bliver en forståelse af værdiernes indbyrdes kompleksitet og netværkslignende natur essentiel for, at den tilgrundliggende disposition kan beskrives. Det er så at sige ikke nok at indeksere effekterne af bygningen, fordi det ikke giver en tilstrækkelig forståelse for den indbyrdes komplementaritet imellem værdierne.

Metoder som indekseringen og lignende lister ud fra hver værditype en række outputs som “beviser” bygningens værdiskabelse og den peger på indikatorer, der siger noget om, hvordan outputsene vil opstå. Problemet er, at disse outputs og indikatorer er klynger af “achievement words” (Ryle 1949), og sådanne beskrivelser er episodiske, som Ryle påpeger. Lad os følge pågældende metodes ræsonnement og antage, at en bygning på et givent tidspunkt observeres til at øge tilfredshed og teamwork. Hvis en bygning i et numerisk spørgeskema scorer højt på tilfredshed og teamwork, så er det et udtryk for medarbejdernes vurdering på et givent tidspunkt. Det er naturligvis ikke forkert. Denne score kan dog se helt anderledes ud en uge efter. Et “achievement verb” beskriver en effekt og er afhængig af underordnede “task verbs”, som Ryle påpeger. Derimod er det fejlagtigt og problematisk at anvende “achievement verbs” i denne sammenhæng. Fordi, som Ryle argumenterer, så antager eller påstår man, at der hersker nogle forhold uden om handlingsaktiviteterne, “task verbs”. Derved kommer de indekserede værdiklumper til at være mål mod hvilket fremtidig handling orienteres. Det kan dog være en fejlagtig sti af følge, fordi vejen til målet kan have mange veje, og afveje kan nemt vise sig at være der, hvor forskellen, der gør en forskel, skal findes (Swidler 1986; Botzepe 2007).

Alle de interviewede i casestudiet er enige om, at bygningens atrium er værdifuld for dem, men flere af dem tager vidt forskellige “veje” for at nå frem til denne konklusion. For en af dem, der er administrativ medarbejder, skaber atriet værdi ved at give visuel og auditiv kontakt til redaktionerne i de åbne arbejdsmiljøer rundt om atriets kant, så han bliver tættere knyttet til organisationens kerneprodukt: bladproduktionen. For en anden medarbejder skaber atriet værdi, når eksterne relationer tages med ud på en af de tværgående gangbroer, hvor de imponeres over det unikke kig ned til atriumgården med havnen i baggrunden. Værdien af atriet for den første medarbejder er en socialværdi, mens værdien for den anden er en imageværdi. Den centrale pointe her er, at der ikke er én indikator eller en kurve af forskellige indikatorer og værdityper, der forklarer arkitekturens værdi. Værdi er blevet en kompakt størrelse (Norman & Ramirez 1993), fordi så mange muligheder for værdiskabelse er designet ind i det enkelte produkt, organisation eller bygning. Bygningens værdi skal derfor tilnærmes ved at udfolde en montage af heterogene, brugsmæssige projekter.

Indekseringen af værdierne og en sandsynlighedsvægtning synes ikke at tage højde for værdiers flygtighed, skiftende natur og irrationalitet. Metodiske tilgange som disse tager, som Botzepe (2007) rigtigt observerer, ikke højde for værdiers situerethed og kontekstualisering. Hvis vi derimod accepterer, at bygningens værdi ikke er stabil og fikseret, men mobil og transformativ, er det mere nærliggende at tænke i bygningers værdi som en økologi og ikke som indeks (Latour & Yaneva 2008). En værdi-økologisk forespørgsel fokuserer på kontinuerlig anvendelse og den transformative udvikling med særligt blik for begrænsende og understøttende faktorer i omgivelserne (Hawley 1950). Som jeg – om end tentativt – har forsøgt at vise, så begrænser et fokus på bygningens rolle i medarbejdernes arbejdspraksis sig ikke snævert til bestemte isolerede værdityper. Mit fokus er ikke brugerværdi, ligesom det heller ikke er brugsværdi. I stedet indstiller jeg min analytiske zoom på de nyttiggørelser, som brugerne specifikt og organisationen generelt finder i og med bygningen. Disse udfoldes ikke med henblik på en kortlægning af arkitektoniske effekter, men derimod med henblik på en beskrivelse af ”arkitekturens arveanlæg” for dermed at gå ”bagom” bygningens effekter, som Ryle advokerede for med sin glasillustration.

Inspireret af Dewey skal værdi som effekt ses som faser af en tilgrundliggende dispositionsmæssig egenskab: “subtle shadings of a pervading and developing hue” (1934, s. 39). Indekseringer er logisk designet til at drage konklusioner ved en stabilisering og separering af værdi som effekt, og derfor vil de ikke kunne måle eller fange bevægelsen i faserne. De beskriver én fase, der er overstået, og ikke selve værdiskabelsen. Beskrivelsen af fasen er ikke forkert, men muligvis fejlagtig og højst sandsynlig misvisende, når den bliver brugt som udtryk for bygningers værdiskabelse, fordi den ikke beskriver de dispositionsmæssige egenskaber, der går forud effekterne. Projektets ambition er at tage et skridt nærmere den tilgrundliggende og udviklende “farvenuance” frem for isolerede “skyggefasen” af den.

Hensigten med afhandlingen er ikke at udvikle et nyt værdibegreb eller metode til at “måle” bygningers værdi på og med. Det centrale formål er i stedet at modificere den gældende værdiopfattelse ved eksplorativt at introducere en forståelse for værditypernes indbyrdes sammenhæng og kompleksitet. Det tilnærmes via et analytisk greb om bygningers værdi som fremspirende fra den

eller de roller, som bygningen spiller i medarbejdernes arbejdsopgaver og projekter i bred forstand. Jeg tager således empirisk udgangspunkt i den fortsatte anvendelse – i den økologi af projekter, hvormed medarbejderne sætter sig i relation til bygningen. Mit perspektiv er ikke rigtigt i forhold til, hvad bygningen anvendes til, men derimod ser jeg det åbent i forhold til, hvordan bygningen (også kan) anvendes.

Med udgangspunkt i en empirisk analyse af Aller Husets rolle i Aller Medias værdiskabelse stiller jeg følgende konceptuelle spørgsmål:

Hvordan skaber bygninger og virksomheder værdifulde arkitektoniske effekter over tid?

Afhandlingens struktur

Dette introducerende kapitel efterfølges af fire kapitler. Det næste kapitel er struktureret i tre overordnede afsnit. Først beskriver jeg projektets vinkel på og forståelse af arkitektur. Her diskuterer jeg komplementariteten mellem arkitekturens funktion og form, hvilket leder til det centrale teoretiske begreb: affordance-begrebet. Efter at affordance-begrebet er udfoldet, og jeg har beskrevet, hvordan det bliver brugt analytisk for mit fokus, giver jeg en beskrivelse af den “spatiale drejning” i organisationsteorien.

Kapitel 3 er et metodologisk kapitel. Her forklarer jeg den overordnede metodiske designstrategi for afhandlingen, og jeg giver en mere detaljeret beskrivelse af fremgangsmåden. Studiet er en fotoetnografi af arkitekturens værdiskabelse. Visuel metode har solid forankring i sociologisk-antropologiske studier, men i organisationsteorien har metoden ikke fundet bred anvendelse. I kapitlet gør jeg mig overvejelser omkring metodens anvendelighed. Særligt med henblik på fotografiernes centrale rolle beskriver jeg udførligt metodens modus, som jeg har fundet den værdifuld, ligesom jeg diskuterer deres gyldighed og troværdighed.

I kapitel 4 introducerer jeg caseorganisationen AM, Aller Huset, og tre analyser følger efter. Analyse 1 er en analyse af, hvordan medarbejderne i caseorganisationen sætter sig i relation til Aller Huset. Analysen argumenterer for, at medarbejderne sætter sig i relation til Aller Huset qua deres daglige gøremål og praksisser. Efter argumentet kommer analyse 2 og 3, der begge udfolder og illustrerer, hvordan disse anvendelser tager sig ud på bestemte steder og tidspunkter i Aller Huset. Analyse 2 tager et endogent perspektiv og viser, hvordan den fortsatte brug af bygningen skaber momentane disintegrationer af organisationens styrke, men protektionistiske fællesskaber. Jeg analyserer effekterne af disintegrationer og diskuterer i relation til bygningens rolle for værdiskabelserne. Analyse 3 tager et eksogent perspektiv og viser, hvordan den fortsatte brug af bygningen også skaber et "organisatorisk spejlkabinet", hvor eksterne kunder og samarbejdspartnere inddrages i organisationens projekter. Jeg analyserer effekterne af "spejlkabinettet" og diskuterer ligeledes i relation til bygningens rolle for værdiskabelserne.

I analyserne tager jeg hovedsageligt udgangspunkt i caseorganisationens medarbejdere. Det vil sige bygningens daglige brugere specifikt og organisationen generelt. Analysen af arkitektens rolle parkerer jeg i baggrunden, fordi analysens primære formål er at undersøge den rolle, som bygningen har og får, når medarbejderne skaber værdi. Det vil sige, at analyserne studerer, hvordan medarbejderne nyttiggør bygningen, imens de skaber værdi i deres daglige arbejdsmæssige og sociale praksisser. Arkitekten kommer derimod mere spil i kapitel 5 og særligt i den sidste halvdel. Kapitel 5 samler op på analyserne og diskuterer, hvordan en potentiel måde at tale om bygningers værdi kunne se ud.

Kapitel 2 - Organisationer og arkitektur

“How a building affects the awareness of the self’s potential is just as important an aspect of the total design as how that design provides recreation, business, and all the other positive functions. These functions are important, indeed vital, yet they all go for nothing unless they create an environment in which the self can grow or become what it is not yet”
(Hammer 1981, 386).

Introduktion

Afhandlingen tager udgangspunkt i erhvervsarkitektur og organisationers fysiske rum, men afsættet er ikke arkitektur- og professionfagligt. Jeg tager afsæt i det felt, som organisationslitteraturen kalder for “organizational spaces” (Clegg & Kornberger 2006; Taylor & Spicer 2007; Dale & Burrell 2008; Van Marrewijk & Yanow 2010). Og jeg tager afsæt i værdibegrebet som inspireret af Deweys (1939) pragmatiske tilgang og James Gibsons (1986) økologiske affordance perspektiv. Afhandlingens formål er ikke en eksistentiel forståelse af arkitektur og værdibegrebet, men derimod en forståelse af, hvordan bygninger bruges af organisationer og virksomheder i praksiskontekster, når de skaber værdi. Min ambition er at vise, hvordan bygninger spiller vigtige roller i og for organisationernes værdiskabelse. Jeg skal i et senere afsnit uddybe, hvad jeg specifikt forstår ved “organizational spaces”, men eftersom arkitektur og organisationers fysiske bygninger er et centralt analytisk tema (Taylor & Spicer 2007), skal jeg først uddybe mit perspektiv på bygninger.

Der er i arkitekturlitteraturen omstridt debat om, hvorvidt arkitekturens funktion følger af dens form, eller om formen følger af dens funktioner (f.eks. Wolfe 1989; Jencks 1991; Hunch 2003). Jeg er som sagt ikke arkitekturekspert og skal derfor heller ikke gøre det til en debat i afhandlingen, eftersom mit snit på arkitekturen er af sociologisk og organisationsteoretisk karakter. Jeg læner mig i stedet op ad Venturi (1966), der argumenterer for, at det i bund og grund ikke handler om, hvem der følger hvem. Derimod handler det om deres komplementaritet og afhængighed af hinanden. Jeg skal udfolde denne tilgang via en havemetafor, som

den danske arkitekt og professor Steen Eiler Rasmussen (1966) kommer med. Han skriver:

“Enhver kan forstå, at når man projekterer haver, er det afgørende, at regne med netop DE vækster, der kan gro under de givne forhold: En have kan formåssigt være aldrig så smuk; hvis de planter, der er regnet med, ikke vil trives i den, er den alligevel en fiasko. Men også arkitekten arbejder med noget levende, noget der er vanskeligere at beregne end planter, nemlig mennesker. Hvis de ikke kan trives i hans hus, så kan det være så smukt, det være vil, uden liv bliver det et monstrum. Det bliver vanrøgtet, forfalder og forvandles til noget helt andet end det, det skulle være. En af prøverne på god arkitektur er, om der bliver levet i den, sådan som arkitekten havde tænkt sig det.”
(Rasmussen 1966, s. 12).

Havemetaforen er interessant, fordi den indeholder en produktiv spænding, hvorigennem jeg kan illustrere mit perspektiv på bygninger. Rasmussen (1966) påpeger, at bygninger adskiller sig fra skulpturen, fordi de er brugskunst og derfor er afhængige af brugerne. Rasmussen (1966) tydeliggør sin pointe, når han med udtalelsen beskriver arkitektur som grænsende op til havekunst. Vi kan nikke genkendende til havemetaforen, fordi det er en fin illustration af, hvordan arkitektur er “levende” som brugsgenstand. En central pointe som jeg vil komme tilbage til gentagne gange særligt i kapitel 5.

Det er rigtigt, at erhvervsarkitekturens svendeprøve vurderes på, om organisationen trives i den. Bygningen er som udgangspunkt værdifuld ved at blive anvendt og ved at hjælpe til løsningen og fuldendelsen af givne organisatoriske projekter. Når Rasmussen skriver, at “Det bliver vanrøgtet, forfalder og forvandles til noget helt andet end det, det skulle have været.”, tager han et snævert perspektiv på funktion. Vægten lægges på beregningen af, hvordan forudbestemte planter vil gro i haven, eller hvordan forudbestemte og definerede brugerbehov vil fungere i bygningen. På den måde er det med udgangspunkt i funktion, at arkitekturen gives form. “En af prøverne på god arkitektur er, om der bliver levet i den, sådan som arkitekten havde tænkt sig det.”, skriver Rasmussen. Men arkitekten kan ikke i en

kompleks verden ud- og tiltænke alt (Alexander 1964). Et snævert fokus på anvendelighed er problematisk, fordi formålet og det overordnede projektprogram med f.eks. organisationers hoveddomicil er enormt kompleks, hvis brugernes levende erfaringer og oplevelser skal imødekommes (Venturi 1966; Ryle 2000). Kornberger & Clegg (2004) advarer i den forbindelse mod attraktionen ved "anvendelighed" som begreb, fordi hvad der er anvendeligt i dag, kan vise sig uanvendeligt i morgen eller være en direkte forhindring. Definitionen af anvendelighed blafrer i vinden, og vi kan ikke på forhånd vide, hvor lang tid anvendeligheden af en arkitektonisk løsning vil vare. Det er ifølge Kornberger & Clegg (2004) fatalt at fokusere på anvendelighed, fordi det medfører en farlig funktionalisme, som ikke er åben for skabelsen af nye funktioner og brugssituationer. Boland & Collopy's (2004) mangfoldige antologi illustrerer ud fra samme optik på glimrende vis, hvordan alt kan være anderledes, end det er.

Steen Eiler Rasmussen skrev havemetaforen i 1957 (bogens førsteudgave) – i en anden tid end i dag, men han udtrykker arkitektens centrale problemstilling, der er tidløs og gældende generelt set. Han skriver: "... og forvandles til noget helt andet end det, det skulle være". Udsagnet er ment negativt og som udtryk for en fiasko for arkitekten. I afhandlingens optik er det dog ikke så lige til. For hvem siger, det er negativt, at det ikke endte som arkitekten havde tiltænkt? Og hvornår afgøres det, at brugerne ikke trives i bygningen? Tid spiller en afgørende rolle, fordi organisationen ikke som planten er begrænset i sine udfoldelsesmuligheder. Mennesker og organisationer er rigtigt nok, som Rasmussen (1966) påpeger, vanskeligere at beregne end planter. Plantens vækst i haven er begrænset i forhold til dens art og de egenskaber, den har. Mennesket derimod kan tilpasse sig de givne forhold og lære at trives i dem. På den måde vil arkitekturens form som struktur være en fysisk konstant, men dens betydninger og funktioner ændrer sig i takt med organisationens nyttiggørelse af bygningen til forskellige gøremål. Yanow (1995) viser eksempelvis, hvordan en politisk bygning skifter mening og betydning ud fra de "læsninger", som brugerne laver. Hvis en bygning forvandles til noget helt andet end det, den skulle have været, kan det også betragtes som et udtryk for succes, fordi det indikerer, at brugerne involveres og inspireres til at udvide bygningens brug eller anvendelsesgrad. Dermed skabes værdi. Men det er en co-creation, og i den henseende må arkitekten også udvide sit fokus på brugen.

Skal vi blive i Rasmussens havemetafor, så betyder det, at planterne i haven ikke reguleres, men får lov til at gro vildt. Kornberger & Clegg (2004) argumenterer for en modsætning til den determinerende arkitektur via Bill Hilliers begreb om den generative bygning. Den generative bygning bidrager til organisationen ved dynamisk at åbne op og inspirere organisatoriske ressourcer og kapaciteter til at opstå i nye former, frem for at fastholde ressourcer og kapaciteter i statiske funktioner (Kornberger & Clegg 2004). Som modsætning vil arkitekten, der har fokus på form før funktion, projekttere en formmæssig have uden at beregne bestemte vækster. Han vil derimod projekttere ud fra den overbevisning, at planterne efterfølgende vil gro naturligt i mulden. Funktionerne udvikler sig af bygningens formmæssige design. Heri består det generative. Men den generative egenskab er afhængig af, hvordan brugerne anvender bygningen og sætter sig i relation til den. Hvis ikke brugerne opdager og udfolder bygningens karakter, kapaciteter og tilbøjeligheder og bruger arkitekturen i deres opgaver og projekter, så kan arkitekturen være nok så formmæssig, men værdi vil den ikke skabe. Værdien afhænger således af den økologi af projekter og underprojekter, som medarbejderne har i bygningerne, og som de sætter sig i relation til bygningen med. Bemærk her, at projekter, som beskrevet i kapitel 1, ikke forstås snævert, men bredt og på tværs af organisationen. I den optik skal vi ikke se Rasmussens have som en veldefineret funktion og ej heller som et formmæssigt design. Set igennem mit perspektiv giver det mere mening at se haven som en økologi, hvor bygning og medarbejdere gensidigt bruger hinanden og dermed kontinuerligt opdager og udvikler hinandens kapaciteter og tilbøjeligheder. I en sådan økologi er affordances helt centrale for vores forståelse af økologiens "funktion" og "form". Om lidt skal jeg detaljeret diskutere affordances, men inden skal medarbejdernes "projekter" som begreb defineres.

Når vi taler om erhvervsarkitektur, er det problematisk at afskrive det funktionalistiske aspekt fuldstændigt. En anvendelig funktion i dag kan være en forhindring i morgen. Det, der i dag synes at være en forhindring og en uanvendelig måde at bruge bygningen på, kan blive anvendelig, når bygningens form gives kontekstspecifikke projekter. En organisation bruger sine bygninger til konkrete og praktiske gøremål, som oftest er af repetitiv og rutinepræget art. Et overordnet projekt for caseorganisationen AM er for eksempel at nå en ugentlig deadline og få sendt ugeblade i trykken. Dette projekt indeholder en variation af

handlingsrækker som redaktionsmøde, opsøgende journalistik i feltet, artikelskrivning, fotobearbejdning og redigering, etc. I følge Ryle (2000) kan vi ikke reducere projektet "bladproduktion" til én individuel handling, men derimod skal projektet forstås som en handlingsrække ("chain-undertaking"), der tilsammen bygger projektet "bladproduktion" op. Medarbejdernes handlinger følger overordnede projekter og programmer (Ryle 2000), og hver af disse handlingsrækker anvender bestemte arkitektoniske funktioner som mødefaciliteter, printerrum, personlig arbejdsstation, fotoatelier etc. Med Ryles pointe vil det dermed sige, at arkitektoniske funktioner kan være en del af en lang række projekter på tværs af organisationen. Anvendelsen af funktionerne afhænger så af projekterne og de underhandlinger, der udgør projekterne. Andre gange kan arkitekturens formgivning inspirere organisationen, så den modificerer sine projekter ved at tilføje eller fjerne aspekter af de daglige handlinger.

Et overordnet projekt som "at skaffe annoncører til bladene" foregår typisk ved opsøgende kontakt og PR-vedligeholdelse. Men i caseorganisationen har bygningens atrium "prikket" til organisationen og udvidet dens udfoldelsesmuligheder, fordi atriet gør det muligt at involvere eksterne relationer. Således valgte bilproducenten Audi at have snigpremiere på en ny bilmodel i Aller Husets atrium foran ca. 500 indbudte gæster. Begivenheden opstår både på grund af bygningens formmæssige design, hvor det er muligt at have store arrangementer, og det er muligt at køre en bil ind i bygningens atrium. Men begivenheden opstår også på grund af organisationens projekter, der også "prikket" til arkitekturen og udfordrer den på brugsmulighederne. Det er pointen. Spørgsmålet er ikke, om funktion følger form, eller form følger funktion. Det er et spørgsmål om, hvordan de to komplementerer hinanden og afhænger af hinanden:

"The growing complexities of our functional problems must be acknowledged. I refer, of course, to those programs, unique in our time, which are complex because of their scope, such as research laboratories, hospitals, and particularly the enormous projects at the scale of city and regional planning. But even the house, simple in scope, is complex in purpose if the ambiguities of contemporary experience are expressed" (Venturi 1966).

Derfor er det, som jeg senere med henvisning til Doucet & Cupers (2009) skal argumentere for, i stedet et spørgsmål om aktiviteter og situationer. Organisationsmæssigt bliver arkitektur og bygninger oftest taget for givet og som en faktor, der “blot” er til stede. Organisationernes brug af bygninger er i den optik en “kendsgering” (Kreiner 2010). Organisationers materielle forankring i bygninger er forudsætning for organisationens udførelse af daglige opgaver og projekter, og dermed en forudsætning for kommunikative, kulturelle og sociale processer (Kornberger & Clegg 2003). Af blandt andet den grund bør arkitektur ikke tages som bare en kendsgering, men også være en bekymring og et kontinuerligt anliggende for organisationen (Kreiner 2010). Arkitektur bør være et anliggende, fordi bygninger ikke er passive, men derimod determinerende og/eller generative (Kornberger & Clegg 2004) og fordi arkitekturens formål og program er langt mere kompleks, end vi almindeligvis kan forestille os og begribe (Venturi 1966; Ryle 2000).

Afhandlingens udgangspunkt er, at værdien af arkitektur på grund af dens kompleksitet ikke kan reduceres til arkitekturens funktion og brugernes her-og-nu brug af bygningen. Den kan heller ikke reduceres til arkitekturens form og bygningens indflydelse på brugerne. Derimod er arbejdstesen, at værdiskabelsen kan lokaliseres til at opstå i selve relationen mellem disse. Kreiner (2010) foreslår for eksempel begrebet ”affordances”, som måden at nærme sig relationen på:

“Affordance, in my view, is a concept that tries to specify why and how organizational spaces matter. It combines a perspective on what space might potentially afford with a notion of how it is actually engaged and used.” (Kreiner 2010, s. 205).

Med udgangspunkt i Kreiners (2010) forslag er afhandlingens perspektiv på organisationers fysiske rum hverken materielt, men det er heller ikke kognitivt. Derimod trækker afhandlingen på begge perspektiver via applikationen af “affordance”-begrebet (Gibson 1986; Costall 1995; Sanders 1997; Hutchby 2001; Scarantino 2002; Kreiner 2010).

Affordance

”Affordances” er muligheder for handling i omgivelserne relativ til iagttageren. Affordance er et substantiv, som beskriver de muligheder og begrænsninger for handling, som omgivelserne giver og tillader iagttagere. Affordance er omgivelsernes specifikke komposition og layout (egenskaber), som iagttageren opfatter dem. Begrebet affordance og teorien om affordance stammer fra den økologiske psykologi og blev fremsat i 1979 af James Gibson (1986), som en måde at studere og påpege ikke en dualisme, men en gensidighed mellem omgivelser og mennesket. Gibson beskriver, hvordan udsagnsordet “afford” findes i ordbogen, men at navneordet “affordance” ikke gør det. Affordance har Gibson sammensat for at beskrive en egenskab ved f.eks. en bygning, men det er som nævnt en egenskab, der er relativ til medarbejderne. I den forbindelse foreslår Scarantino (2003), at affordances kan anskues som dispositioner:

“X has affordance property A at time t relative to an organism O in circumstances C”. (Scarantino 2003, s. 956).

Affordance kan altså være mange ting. En sten for eksempel kan være “gribe-lig”, “kaste-lig” ved havet, “pynte-lig” i haven, “sidde-lig” rundt om bålpladsen, “skrive-lig” på asfalt, etc. Hver af disse “-lig’er” er affordances, og hver af dem har værdi. Stenens affordance afhænger af dens fysiske komposition OG af en “griber”, en “kaster”, en “pynter” og en “skriver”, der anvender stenen til et formål. Den ene dag er stenen tegnekridt på vejen, den anden dag er den kasteskyts ved stranden, mens den bliver taget med hjem i haven til pynt den tredje dag. Stenen har mange affordances.

Gibsons teori om affordances er både simpel og kompleks, hvilket har skabt kontroverser omkring dens applikation (Cutting 1982; Costall 1995; Sanders 1997). Siden teoriens introduktion er perspektivet på affordance blevet videreudviklet og modificeret (f.eks. Norman 2002; Raubal 2001; Zang & Patel 2006).

Gibson arbejder ud fra et økologisk perspektiv, hvor menneske (og dyr) og omgivelse indgår i et reciprok forhold. Affordances er som sagt muligheder for handling i omgivelserne, og i et økologisk perspektiv betyder det, at affordances både er “objective and persisting and, at the same time, subjective, because they relate to the species or individual for whom something is afforded” (Gibson citeret i Costall 1995, s. 475). Jeg skal ikke diskutere affordance i en psykologisk kontekst, men argumentere for min nyttiggørelse af affordances for mit greb om bygningers værdi for organisationer. Affordance er i arkitektursammenhænge et interessant begreb, fordi affordance hverken er en effekt af omgivelserne alene eller af adfærd alene. Affordance består af en komplementær spænding mellem objekt og subjekt. Gibson (1986) skriver:

“Affordances are properties taken with reference to the observer. They are neither physical nor phenomenal” (s. 143).

“If what we perceived were the entities of physics and mathematics, meanings would have to be imposed on them. But if what we perceive are the entities of environmental science, their meaning can be discovered” (Gibson 1986, s. 33).

I Gibsons (1986) økologiske psykologi har objekter allerede værdi og mening. Affordance ER mening og værdi (Cutting 1982). Dét, som en affordance tilbyder eller tillader af handling, er et resultat af, hvad den er (specifikke komposition og layout), og ikke et resultat af, hvad iagttagere påfører af kvaliteter (Gibson 1986; Scarantino 2003). Affordances kan manipuleres og designes (Gibson 1986; Norman 2002; Hutchby 2001). Gibson selv nævner arkitekten som eksempel herpå, mens Norman (2002) peger på, hvordan design af affordances er et væsentligt kriterium for, om artefakter fungerer og bliver opfattet som tiltænkt.

Affordances er en form for “programudbud” for handling og adfærdsmæssig aktivitet, som iagttagere kan nyttiggøre, hvis tilbuddet er relevant i forhold til iagttageren. Affordances kan både være en trussel (negative affordances) og et løfte eller tilsagn (positive affordances) om bestemte handlinger (Scarantino 2003).

Det er i relationen til iagttageren, at objekter og omgivelserne bliver værdi- og meningsfulde, og derfor kan en affordance have et utal af forskellige relationer afhængig af hvilke projekter eller programmer iagttagerne sætter sig i relation med:

“The affordance of something does not change as the need of the observer changes. The observer may or may not perceive or attend to the affordance, but the affordance, being invariant, is always there to be perceived” (Gibson 1986, s. 138-139).

Affordance er dermed til stede uanset iagttagerens kognitive opfattelse af den. Andre iagttagere kan observere og bruge samme affordance på forskellige måder. Tag for eksempel et åbent kontorlandskab i en organisation. Kontormiljøet kan både være en trussel om dårligere videndeling og socialisering og være et løfte om bedre videndeling og øget socialisering (Hatch 1987; Elsbach 2003). Affordance peger både på det åbne kontormiljø og på brugerens adfærd. Gibson skriver: “the possibilities of the environment and the way of life of the animal go together inseparably”. Derfor spiller aktiviteter og praktiske gøremål en betydningsfuld rolle, og derved vil også affordances være relative til hinanden. Det åbne kontormiljø er et godt eksempel på potentiel kontrovers eller synergi mellem to affordances. Mennesket har også affordances, som Gibson (1986) skriver:

“What the other animal affords the observer is not only behavior but also social interaction. As one moves so does the other, the one sequence of action being suited to the other in a kind of behavioral loop. All social interaction is of this sort - sexual, maternal, competitive, cooperative - or it may be social grooming, play, and even human conversation” (s. 43).

Affordances er direkte observerbare, fortæller Gibson, og de opdages ved at iagttageren visuelt samler information op, der kan specificere dens løfte om handlingsmulighed. Det gøres ved at iagttageren samstemmes med affordance, hvilket også er det, der ligger i gensidigheden mellem objekt og subjekt. Men

affordances kan også opdages uden om direkte observation, fordi de kan være situeret, distribueret og sociale (Raubal 2001; Scarantino 2003; Zang & Patel 2006). Det betyder, at kognitive og sociale processer og indlejrethed også spiller en vigtig rolle for bygningers affordance (Dale 2005). Tag for eksempel den tværgående bro i atriet i Aller Huset (planche 4, nr. 3). Broen er en invariant, dens struktur ændrer sig ikke, og den kan derfor opfattes direkte, som Gibson pointerer. Et eksempel på en affordance er broens tilbud om at muliggøre trafik og dermed kontakt mellem afdelingerne på hver side af atriet. Ligesom broen langs atriumfacaden (planche 2, nr. 3). En affordance ved broen er dens tilbud om at kunne tage gæster, kunder og samarbejdspartnere med ud på broen og vise dem kigget ned i atriet med havnen i baggrunden (Planche 4, nr. 3). Eller som med den anden bro, der tilbyder at være et sted, hvor medarbejderne kan trække hen, når telefonen ringer, så de ikke forstyrrer kollegaerne. I disse to eksempler kan broens affordance ikke observeres direkte, og derfor er denne affordance også afhængig af medarbejdernes kapacitet og evne til at sætte sig i relation til broerne og opdage deres forskellige meninger og "læsninger" (Yanow 1995/1998). Derved gøres broerne værdifulde. Broen som "et-sted-at-tale-i-telefon" eksisterer, uanset om medarbejderne bruger broen til at tale i telefon eller ej. Men egenskaben bliver manifest, når medarbejderne taler i telefon på broen (Hutchby 2001), og medarbejderne legemliggør værdien af arkitektur med deres intentioner og programmer (Ryle 2000).

Andre affordances findes også. Broen eksisterer også som "et-sted-at-nyde-udsigten-over-havnen". Bygningen vil med andre ord kontinuerligt afstedkomme nye affordances i kraft af brugernes indtog med projekter og foretagender. Det er heri komplementariteten, ifølge Gibson (1986), mellem bruger og det, der bruges - altså arkitekturen, ligger. Og det er i den forbindelse, at Gibson (1986) foreslår, at forholdet mellem iagttagelse og omgivelserne er en psykosomatisk handling. "To perceive the world is to co-perceive oneself", skriver Gibson (1986, s. 141) og understreger dermed den specielle sammenhæng, som affordance skaber mellem arkitekturen og brugeren. Eller som Shaw & Schockley (2003) beskriver det, så er affordance "co-implicative". Hvilket skal forstås, som at affordance retter vores opmærksomhed samtidigt mod de gøremål, vi ønsker at udføre og mod de vilkår i omgivelserne, der tillader disse mål at blive udført (s. 432). Med det nye atrium i Aller Huset gives organisationen mulighed for ikke bare at udføre projekter, men

også at forestille sig en lang række handlinger og projekter, som ikke eksisterede for organisationen, før den bosatte sig i bygningen og tog atriets i brug (Latour 2002). Dermed er affordance ikke kun et instrument, der tillader handling og gøremål, men også en inspiration, der opfordrer til nye handlinger og projekter (Latour 2002; Kreiner 2010).

Affordance som co-creation

Affordance er relativ, unik og komplementær, og derfor vil bygningers værdi ikke kunne determineres a priori. Bygninger vil være tilbøjelige til at skabe værdi, når brugerne sætter den i kontekst-specifikke praksisser (Appadurai 1986; Gieryn 2000). I den optik fordrer det et engagement fra medarbejdernes side, fordi de skal opdage og udfolde bygningens dispositioner – dens affordances. Som jeg har vist, så er affordances komplementære, og de manifesteres af iagttagerens opdagelse, nyttiggørelse og udfoldelse af specifikke affordances. Derfor vil værdiskabelsen også være komplementær. Det er afhandlingens argument, at værdien af en bygning for en organisation er dens affordances, og derfor vil værdien af en bygning være en co-creation.

Jeg er i denne optik informeret af marketinglitteraturen, der længe har argumenteret for co-creation og med-produktion. Den forstår co-creation som involvering af forbrugen som en aktiv og ikke passiv del af produktionen (Prahalad & Ramaswamy 2004). Budskabet er, at virksomheder skal komme med værdiforslag, der mobiliserer forbrugerne til selv at skabe deres egen værdi, men på baggrund af virksomhedens produkter eller service (Norman & Ramirez 1993; Ramirez 1999). Denne tilgang gør op med den traditionelle og lineære værdiskabelsesproces. Vargo & Lusch (2004) forklarer, at i modsætning til den traditionelle vare-centrerede logik, hvor værdi ligger i slutproduktet hos forbrugeren (make-and-sell), så inviteres eller lokkes forbrugeren nu med ind i processen, og værdi ligger i interaktionen med forbrugeren (sense-and-respond). Det helt centrale er, at forbrugeren flytter sin opmærksomhed og efterspørgsel væk fra selve objektet og dets fysiske karakter og over til, hvordan disse egenskaber (affordances) kan åbne et mulighedsrum for menings- og betydningsskabelse. I det aspekt bliver forbrug, som Ramirez (1999) påpeger, en del af værdiers co-creation og (for)brugerne kan have flere og forskellige roller simultant.

En væsentlig årsag til denne tendens er forbrugernes udvikling, der i løbet af de sidste 10-20 år er blevet meget mere kritiske, kompetente og krævende end tidligere på grund af ændringer i forbrugssociologien (Baumann 1998; Ratneshwar, Mick & Huffman 2000; Sennett 2006). Samfundet har bevæget sig fra en arbejdsetik til en forbrugeræstetik, som Baumann (1998) forklarer, og oplevelsesøkonomien er kendetegnet derved. Et produkt værdsættes i høj grad på dets evne til at påvirke forbrugerens følelsesregister. Dermed værdsættes produktet på dets evne til at være leverandør af oplevelser (Pine & Gilmore 1999). Featuremæssigt er der i dag ikke stor forskel på produkter indenfor samme kategori. Det betyder, at virksomheder er langt mere afhængige af at kunne definere og forstå forbrugerne, så de kan være i stand til at skabe kvaliteter, der ligger udenfor produktets fysiske kerne, men giver forbrugerne det, de efterspørger. En konsekvens er, at fokus i marketingdisciplinen gradvist har flyttet sig væk fra produktets specificiteter og mod de processer, der skaber understøttende brandoplevelser, der sigter mod at levere ekstra værditilførsler udover det rent instrumentelle (Holt 1995; Hoolbrook 1999; Vargo & Lusch 2004). I dette logikskifte bliver produktet værdsat ud fra dets evne til at influere følelsesmæssigt og dermed initiere forbrugsoplevelser. Branding bliver en form for kommunikation, der ikke blot transmitterer indlejret viden og funktion, men i særlig grad også transmitterer indlejret symbolisme, som forbrugerne kan vælge at bruge til skabelse af værdi for dem selv.

Set igennem Deweys (1939) optik er værdi ikke en isoleret eller separeret enhed, men en fuldendelse af en proces. Denne bevægelse tager tid og er en "vækst" med begyndelse, udvikling og fuldendelse, som Dewey (1934/1939) beskriver det. Værdi opstår i Deweys perspektiv i de praktiske kontekster, hvor brugerne med deres gøremål og projekter sætter sig i relation til bygningen. Hvis det således handler om at værdi-skabelsen er pragmatisk, så bliver det et spørgsmål om, i hvor høj grad bygningerne evner at invitere brugerne til selv at deltage i udfoldelsen af bygningen og i værdiskabelsen. Dette er nødvendigt, fordi det antages at værdien af arkitekturen spirer frem i brugernes møde med og involvering i bygningen. Den arkitektoniske invitation kan være åben eller dikterende, inspirerende eller instrumentel. Formålet med den arkitektoniske invitation er at overbevise brugerne og gøre dem villige til at investere i en "dialog" og forhandling med bygningens

affordances som mulighedsrum, sådan at dens kvaliteter kan opdages, udnyttes og udfoldes. Således vil en bygning ikke bare inviterer til én type brug, men til den fortsatte brug. Som jeg skal argumentere vil bygningen dermed ikke bare producere værdi (effekt), men også være værdifuld (proces). Affordances er i den sammenhæng nøglen til at forstå disse værdiskabelsesprocesser, fordi affordances er funktionelle og relationelle dispositioner ved bygningen, der “framer” (Goffman 1974) et mulighedsrum for medarbejderne i bygningen men uden at determinere det (Hutchby 2001, s. 444). I den forbindelse kan affordance set ud fra mit perspektiv defineres som: en egenskab ved bygningen, der tilbyder medarbejderne et mulighedsrum for deres projekter og handlingsrækker. I teksten vil jeg se affordance som mulighedsrum og ofte vil de to ord blive brugt på skift.

Jeg har nu givet en detaljeret beskrivelse af affordance-begrebets centrale budskab og skitseret, hvordan jeg bruger begrebet i min forståelse af bygningers betydning for organisationer. I næste afsnit ser jeg nærmere på den del af organisationslitteraturen, der beskæftiger sig med virksomheders brug af bygninger og fysiske kontekst.

Den spatiale drejning

Bygninger er vigtige for organisationer fordi de ordner og transformere spatiale og sociale relationer (Hillier & Hanson 1984) samt er en strukturering af kontrol (Marcus 1993). Bygningers fysiske rum er en forudsætning for de processer, der udgør organisationen (Kornberger & Clegg 2003; Hernes 2004). I den forbindelse kommer Taylor & Spicer (2007) med et kald til ledelses- og organisationsforskningen om at anerkende virksomheders spatiale forhold. Taylor & Spicer (2007) gør opmærksom på “en spatial drejning” i sociologien (Halford 2004) og argumenterer for en lignende inden for organisationsteorien. Van Marrewijk & Yanow (2010) følger efter med en redigeret antologi med fokus på organisationers materialisering.

I organisatorisk kontekst er den “spatiale drejning” vigtig, mener Taylor & Spicer, fordi organisatorisk rum (nævnt som “organizational space” i kapitlets introduktion) kan bruges som et “umbrella construct” to refer to the various

locations that organization and management can be analysed through” (Taylor & Spicer 2007, s. 326). I forlængelse heraf foreslår Hernes (2004), at bruge “rum” frem for “kontekst”, fordi rum i modsætning til kontekst ikke tager et eksklusivt syn på de dybere indre mekanismer, men åbner for eksterne aspekter. Rum i modsætning til kontekst er ikke uforanderlig, men derimod opstående og transformerende (Hernes 2004). Hernes (2004) kommer i den forbindelse med en tre-grenet definition på organisatorisk rum ved hjælp af Henri Lefebvres distinktion mellem “fysisk rum”, “social rum” og “mental rum”. Førstnævnte består af håndgribelige strukturer. Den midterste består af sociale relationer. Sidstnævnte består af tanke. Når jeg taler om arkitektur og organisationers brug af bygninger, tager jeg afsæt i bygningens affordance som et mulighedsrum. Bygningens affordance er som beskrevet en egenskab ved bygningen som “fysisk” rum men affordance peger også på medarbejdernes sociale og kognitive rum.

Bygningens affordance er, som beskrevet, komplementær og peger både på bygningen og på medarbejderne. Hvis en bygnings affordance ikke opdages og erfares af medarbejderne, kan det være, fordi affordance ikke er specificeret godt nok af arkitekten (Norman 2002), eller fordi medarbejderne og ledelsen ikke kan få øje på det mulighedsrum, som affordance tilbyder. Derfor er det, som Kornberger & Clegg (2004) samt Taylor & Spicer (2007) påpeger, på tide at bringe arkitektur tilbage, så organisationsteorien kan rematerialiseres, som Van Marrewijk & Yanow (2010) ligeledes advokerer. Taylor & Spicer (2007) advokerer som sagt for en “spatial drejning” i organisationsteorien, der har været i bevægelse med stigende “kraft” de sidste tre årtier med forskellige skoler som katalysator. Taylor & Spicer (2007) foretager et review af litteraturen og kommer frem til en forståelse af organisatorisk rum som distance, som materialiseret magtrelationer og som oplevelse. På baggrund af denne tre-delning definerer de organisatorisk rum som:

“...socially produced in patterns of distance and proximity, interpreted through the ongoing experience of actors that materialize relations of power” (Taylor & Spicer 2007, s 341).

Indenfor det forholdsvis snævre litteraturforum, der hedder “organizational spaces” er der et bredt forskningsfelt, der fordelt over de seneste tre årtier beskæftiger sig

med bygninger og organisationer med forskellige snit og analytiske temaer. Der er organisationsteoretikere, der fokuserer på komplementariteten mellem design og management, er med (se f.eks. Romme 2003; Dunbar & Starbuck 2006; Boland & Collopy 2006; Yoo et al. 2006). Mens andre er mere interesseret i arkitektens praksis (se f.eks. Yaneva 2005; Kornberger et al. 2011). En anden gruppe tager afsæt i strategiske forandringsprocesser og bygningers roller deri (f.eks. Higgins & McCallaster 2004; Higgins et al., 2006; Van Marrewijk 2009). Der er ligeledes dele af organisationsteorien, der tager et mere overordnet fokus på spatialitet i forhold til organisation og organisering (f.eks. Hernes 2004; Clegg & Kornberger 2006; Dale & Burrell 2008). Der er ligeledes området indenfor organisationsteorien, der mere konkret studerer bygningers fysiske kontekster (f.eks. Davis 1984; Hatch 1987; Gagliardi 1990; Yanow 1995; Yanow 1998; Strati 1999; Elsbach 2003; Elsbach 2004; Rafaeli & Pratt 2006; Van Marrewijk & Yanow 2010). Indenfor sociologien er der ligeledes en retning, der undersøger den indbyrdes forbindelse mellem organisationers rum og socialitet (f.eks. Marcus 1993; Gieryn 2002; Halford 2004; Jones 2006; Yaneva 2008; Yaneva 2009; Jones 2009; Kellog 2009).

Hatch (1987) undersøger betydningen af fysiske barrierer såsom vægge, døre og bordplacering for interaktionen i to større teknologivirksomheder. Et af resultaterne i Hatchs (1987) studie viser bl.a., at det kan være fejlagtigt at tro, at færre fysiske barrierer automatisk vil resultere i mere interaktion mellem medarbejderne. Hatch (1987) fandt eksempelvis, at samarbejde og møder har højere frekvens i lukkede eller afskærmede rum. Når virksomheder alligevel vælger det åbne miljø, kan det være, som Hatch (1987) konkluderer, fordi virksomheder vægter åbenhed som symbolske udtryk højere end formodede effekter ved øget interaktion. Denne pointe tager Gagliardi (1990) op i en redigeret antologi, der tager afsæt i artefaktens symbolske mening i et organisationsperspektiv. Berg & Kreiner (1990) gør opmærksom på, hvordan erhvervsarkitektur iklæder sig institutionelle dragter, der signalerer strategisk profil, status og smag og markerer tid og eksistens. Erhvervsarkitekturen er et "corporate totem" som Berg & Kreiner (1990) argumenterer. Strati (1992) tager et mere æstetisk syn på virksomhedens fysiske omgivelser og kalder dem "windows in the walls of organization" (s. 569). En lignende pointe kommer Berg & Kreiner (1990) også med, når de kalder arkitekturen for en "packaging of organization" - en forlængelse af virksomhedens produkt eller service. Hatch (1990) supplerer ved

at påpege, hvordan banker giver deres generiske produkter (servicer) et materielt og symbolsk udtryk via deres kontordesign. Bitner (1992) viser, hvordan design af virksomhedens fysiske omgivelser i "servicescapes" også påvirker kunder og kan hjælpe virksomhederne med at skabe vedvarende førsteindtryk i konkurrerende markeder. Klingmann (2008) tager oplevelsesaspektet et skridt videre og advokerer for "brandsapes", fordi arkitektur i bred forstand kan konstruere og kommunikere brands (se f.eks. også Van Marrewijk, forthcoming).

I forlængelse heraf ser Yanow (1995 og 1998) bygninger som "space-stories". I kraft af bygningernes design, materialebrug og sociale mening er en bygning både et medium og et element i dens egen fortælling (Yanow 1995, s. 419). Yanow analyserer således bygninger som forfattede "tekster", der bliver læst af mange "læsere", som laver deres egne subjektive "læsninger" af bygningen (Yanow 1998, s. 217). Dette følges op andetsteds i studier af, hvordan medarbejdere kognitivt fortolker kontordesign som identitetsmarkører (Elsbach 2004), der efterfølgende kan relateres som trussel mod eller bekræftelse af identitet (Elsbach 2003).

Kornberger & Clegg (2004) taler for bygningers generative evne til at vække organisatoriske aktiver og ressourcer mens Hernes et al. (2006) ser forholdet som en rekursiv proces. Cappetta & Gioia (2006) viser i den forbindelse, hvordan hovedkvarterer i modebranchen har en "sense-giving" rolle for konstruktionen af identitet og image, mens Van Marrewijk (2009) viser, hvordan erhvervsarkitektur kan være en fysisk legemliggørelse af organisationers strategiske forandringsprocesser. Arrangement af kulturelle artefakter som eksempelvis fysiske omgivelser er en måde at ændre og forevige strategi på (Higgins & Mcallistar 2004; Higgins et al. 2006). Det kan imidlertid være problematisk, som Van Marrewijk (2009) gør opmærksom på i sit studie af tre hovedkontorbygninger for en hollandsk teleudbyder. Eksempelvis viser Van Marrewijk (2009), hvordan virksomheden introducerede fleksible arbejdsmiljøer som en legemliggørelse af fleksibilitet med en kulturel værdi. Dette var ikke nogen succes, som Van Marrewijk (2009) forklarer, fordi den socio-spatiale re-arrangement ikke blev støttet op kulturelt. Van Marrewijk (2009) advokerer derfor for tættere samarbejde mellem forandringsledere, arkitekter og topledelsen, når hoveddomiciler designs. Knowles & Lesley (2001) illustrerer i et interessant studie af den finske arkitekt Eero Saarinsens arkitektoniske løsninger til forskningslaboratorier for en række

amerikanske teknologivirksomheder, at samarbejde ikke nødvendigvis giver succes:

“Despite a serious interest in watching how scientists moved about their laboratories, despite a willingness to spend hundreds of thousands of dollars on scale models and mock-ups, and despite a remarkable sensitivity to how the built environment could alter patterns of behavior, Saarinen's laboratories always ended up being more about corporate image making than about making scientific breakthroughs” (Knowles & Lesley., s. 3).

Saarinens arkitektur legemliggør en forretningsorienteret tilgang til grundforskning, hvor bygningerne skulle drive kommercielle produkter frem. Fokus blev flyttet fra udvikling og applikation over på grundforskning, hvilket betød, at den fysiske arkitektur blev isoleret fra operative divisioner som produktion, administration og marketing for dermed at give forskerne den “arbejdsro”, man vurderede de havde brug for. Problemet er midlertidig, at den grundforskning og de innovationer, der har haft størst betydning for eksempelvis IBM, blev drevet frem i perifere laboratorier med tætte bånd til udvikling, produktion og applikation. De opstod ikke i de isolerede og højt profilerede centre, der blev bygget til formålet. Som Knowles & Lesley (2001) pointerer, så endte bygningerne som “Industrial Versailles”. Bygningerne render ofte med overskrifterne, men det er i de mindre underlaboratorier, hvor praktikerne trives og interagerer, at pengene tjenes og linket til markedet skabes. Mens IBM's Thomas Watson Research Center gør sig bemærket som et “industrial versailles”, så har det mindre San Jose-forskningslaboratorium eksempelvis givet IBM “disk hukommelse”, der efterfølgende banede vej for det branchedefinerende diskdrev (Knowles & Lesley 2001).

Det “industrielle versailles” er et arkitektonisk ikon og et symbol på værdi og forskningsgennembrud. I praksis opstår værdiskabelserne og forskningsgennembruddene dog i et netværk af relationer på tværs og ikke i en lineær model ud fra isolerede centrummer. Her ser vi et eksempel på, hvordan bygningerne ses som et mål i sig selv, hvorigennem og mod handling styres. Og vi

ser, hvordan bygningernes værdi ikke spiller en rolle i medarbejdernes daglige projekter, og derfor bliver bygningerne ikke en ekstra ressource og kapacitet for medarbejderne i udførelsen af deres arbejde. Saarinens laboratorier har, som Knowles & Lesley (2001) pointerer, alle fået en flot modtagelse af arkitekturkritikere og vundet forskellige priser. Bygningerne er anvendelige til konstruktion af Corporate images, men mindre anvendelige som ramme for forskningsgennembrud og kapring af nye markeder:

“... like corporate pavilions at the World's Fairs, (they) reassured corporate executives and the public alike that their money was being well spent, even when it wasn't” (Knowles & Lesley 2001, 3).

Derfor bliver det en organisatorisk udfordring, som Knowles og Lesley konkluderer, fordi en ideologisk strategi er gjort varig i kraft af den arkitektoniske legemliggørelse. I det aspekt kan bygninger som “packaging of organizations” risikere at give organisationen en fejlagtig indpakning, der kan vise sig at begrænse medarbejderne frem for at understøtte. Kornberger & Clegg (2004) advokerer i den henseende for generative bygninger, der ikke er determinerende og fastlåser organisationen i et bestemt “rum”. Som jeg indledningsvist beskrev, så kan organisatorisk rum anskues fysisk, socialt og mentalt (Lefebvre citeret i Hernes (2004). For eksempel argumenterer Hernes (2004) for at se rum som både process og produkt. Fleming & Spicer 2004 viser eksempelvis, at medarbejderne i et australsk call-center kan “checke ud” af det fysiske rum, men de forlader ikke det organisatoriske rum af den grund, fordi grænserne er flydende. Det eksterne bringes med ind i organisationen, og det interne bringes ud i det eksterne.

I den forbindelse har jeg i teksten diskuteret, hvordan bygningens affordance som mulighedsrum både er afhængig af bestemte forhold og også er med til at skabe selv samme forhold. Bygninger stabiliserer sociale netværk og rum og giver adfærdsmønstre struktur og vedholdenhed, men de stabiliserer ufuldkomment, som Gieryn (2002) beskriver det. Bygninger giver struktur, men er afhængige af de processer og handlinger, de giver struktur. Bygninger befinder sig, siger Gieryn (2002), et sted mellem “agency and structure”. Såvel i sociologien som i arkitekturen er struktur og handlen en omstridt diskussion. Doucet & Cupers

(2009) påpeger eksempelvis, at “agency” (handlen) fordrer tre overordnede spørgsmål. Det første spørgsmål er forståelse af hvad, der handler. Er det arkitekten? Brugerne? Bygningen som fysisk objekt? Det næste spørgsmål går på, hvordan agenterne handler. Hvordan skaber de bestemte forhold og situationer? Det sidste og ifølge Doucet og Cupers’ (2009) det vigtigste spørgsmål er, hvorfor de handler, som de gør. Med hvilke effekter for øje? Det sidste spørgsmål er knyttet til intentionalitet, men som Doucet & Cupers påpeger, er intentionalitet en snæver måde at forstå arkitektur på. Derfor advokerer de sammen med Lash & Picon (2009) for et perspektiv på handlen, der går bredere ved også at medtage det “ikke intentionelle” og praksissers mangfoldighed. Det er i denne forbindelse, at Scot Lash argumenterer for en alternativ tilgang til struktur og handlen. Lash foreslår eksempelvis, at se handlen som aktivitet, fordi aktivitet er langt mere situeret og ikke målorienteret på samme måde, som handlen er forstået i klassisk forstand. Struktur bliver i det perspektiv set som situationer for aktiviteterne (Lash & Picon 2009).

Qua denne definition bliver det ikke centralt at skelne mellem hvem, der handler, og deres intentionalitet. Det er ikke centralt, om det er arkitekten, bygningen eller brugerne, som det første spørgsmål gik på, eller hvilke målorienteringer, som det tredje spørgsmål gik på. I stedet er det aktiviteter og situationer, der er i fokus i analysen. Hvordan bygninger performer og bliver brugt, er således det fundamentale spørgsmål, og i den forbindelse særlig interessant, hvordan bygninger måske handler på en anden måde og med andre brugssituationer end forestillet. Som allerede beskrevet har mit syn på arkitektur og bygninger en ikke-arkitektfaglig baggrund. Derfor vil mit perspektiv kunne siges at være en fremmedes blik på arkitektur. Men min forståelse af bygningen følger Doucet & Cuper (2009) og Lash & Picons (2009) ræsonnement, og jeg fortsætter således i det spor, de allerede har sat i gang, men med et organisationssociologisk perspektiv. Derfor ser jeg bygningers værdi for organisationer som fremspirende – ikke af bygningernes funktion eller form, men af den “handlen” (aktiviteter, projekter, praksisser), der finder sted ikke i bygningen som struktur, men som mulighedsrum for situationer (affordances). Afhandlingens vidensbidrag består da i at vise bygningens potentialitet og mulighedsrum ved at udfolde dens affordances i et virksomhedsregi.

Kapitel 3 - Fotoetnografisk studie

“There is no one signal of a man’s knowing how to shoot, but a modest assemblage of heterogeneous performances generally suffices to establish beyond reasonable doubt whether he knows how to shoot or not. Only then, if at all, can it be decided whether he hit the bull’s eye because he was lucky, or whether he hit it because he was marksman enough to succeed when he tried” (Ryle 1949, s. 45).

Introduktion

Afhandlingens empiriske grundlag er Aller Huset, der er betegnelsen for det nye hovedkvarter for medievirksomheden Aller Media A/S i København, Danmark. Aller Huset er omdrejningspunkt, men ikke genstand for analyse. Genstand for analyse er derimod, hvordan Aller Huset anvendes, når medarbejderne skaber værdi. I projektet har jeg studeret den værdiskabelse, der opstår ex post. Det vil sige, at jeg i studiet har været opmærksom på og sensitiv omkring værdiskabende forhold, der finder sted efter at bygningen er overdraget. Mit fokus er på den rolle, som Aller Huset spiller for medarbejderne i daglige praksisser.

Studiet er et fotoetnografisk mikrostudie, hvor jeg har fulgt 12 brugere og lagt vægt på deres brug og vurdering af Aller Huset. Brugernes vurderinger bygger på deres perceptioner og forklaringer, som er tids- og stedbundne. Derfor har jeg suppleret studiet med makro-empirisk dokumentation på, hvordan brugernes perception og forklaring “fabrikeres” (Goffman 1974) af arkitektens og bygherrens designintentioner med Aller Huset. Intentioner og fabrikationer er skrøbelige samt tids- og stedbundne, og derfor studerer jeg disse to, intentioner og perceptioner, ikke dualistisk, men derimod cirkulært. Det vil sige i selve mødet med hinanden, hvor bygning og bruger konfronteres. Det gør de i den faktiske brug, hvor brugerne anvender bygningen på forskellig vis. Ved at fokusere på anvendelser imødekommes et praktisk-analytisk valg, eftersom afhandlingens kig ind i en proces, der oprindeligt startede adskillige år før afhandlingens nedslag, er tidsindstillet.

Projektet er en situeret analyse af arkitekturens værdiskabelse. Arkitekturens værdiskabelse er kompleks, som kapitel 1 og kapitel 2 beskrev, og derfor belyser analyserne en række facetter af værdiskabelsen. Analyserne er situeret, og derfor vil der være blinde pletter. Et fokus samler opmærksomheden mod et givent punkt, men det implicerer nødvendigvis også, at opmærksomheden fjernes fra andre punkter, hvor værdiskabelse også foregår. Ryle (1949) giver en mulig løsning på problemstillingen i det indledende citat ved at spørge, hvordan vi kan vide, om skytten, der rammer plet i første forsøg, var dygtig eller blot heldig. Allegorien er naturligvis, om vi kan beskrive arkitekturens værdi på baggrund af få observationer. Hvis skytten rammer plet de efterfølgende gange, har han højst sandsynligt skydefærdigheder, ligesom hvis han laver en forbier, så vil de efterfølgende skud nærme sig midten. En bygning kan ligeledes være "heldig" og skabe en bestemt værdi. For at forstå om bygningen er "heldig", eller om den er disponeret og tilbøjelig for at være værdiskabende, må vi undersøge ikke bare den ene brugssituation (skud), men den fortsatte brug, brugernes adfærd, arbejdets karakter og kulturelle identitet. Selv om analyserne er facetter af værdiskabelse, er hensigten alligevel at vise facetternes bevægelse (Dewey 1934). Det er ikke muligt at give et snapshot af arkitekturens værdiskabelse, men via en "montage af snapshots", der viser heterogene brugsmæssige situationer, kan arkitekturens værdiskabelse tilnærmes. Det er gennem applikationen af fotoetnografien, jeg vil etablere et greb om arkitekturens værdiskabelse, der kan beskrive facetter af den komplekse proces, som værdiskabelse er.

Forskningsdesign

"Dispositional statements about particular things and persons are also like law statements in the fact that we use them in a partly similar way. They apply to, or they are satisfied by, the actions, reactions and states of the object; they are inference-tickets, which license us to predict, retrodict, explain, and modify these actions, reactions, and states".

(Ryle 1949/2000, 119)

Et forskningsdesign har intentionalitet indlejret i sig fra begyndelsen. Som forsker vælger jeg at antage et bestemt perspektiv på problemstillingen frem for et andet. Projektet studerer og analyserer ikke stabiliserede effekter af arkitekturen, men derimod arkitekturens værdiskabelsesproces. Af den grund kan projektet anskues som “event-driven” frem for “outcome-driven” (Aldrich 2001; Van den Ven 2007). Som beskrevet i kapitel 1, adskiller projektet sig fra den gængse forståelse af værdi i byggebranchen ved at fokusere på processer og de projekter og gøremål, der finder sted i arkitekturen. Eksemplificeringen af indekseringsmetoderne i kapitel 1 er et godt eksempel på en “outcome-driven” tilgang, der tager arkitekturens forskellige effekter som udgangspunkt for forståelsen af værdi. De arbejder sig da baglæns mod en kausal sammenhæng mellem de observerede effekter og de events, der forårsager effekterne. En “event-driven” tilgang arbejder derimod forlæns ved at tage udgangspunkt i en række observerede gøremål og projekter i arkitekturen, for derefter at fortolke disses hændelsesforløb med henblik på givne effekter (Aldrich (2001)). Da dette er en kompleks proces, hvor givne effekter ikke lader sig beskrive i 1:1 relationer, så er jeg informeret a priori af min teoretiske baggrund. Applikationen af den teoretiske baggrund foregik iterativt og fleksibelt og var præget af en cirkulær bevægelse frem og tilbage mellem empiriske observationer og teoretiske nyttiggørelser (Eisenhart 1989).

Som tidligere beskrevet er nærværende afhandling ikke en analyse og diskussion af, hvad der er blevet realiseret af arkitekturen, men derimod en analyse og diskussion af, hvad der har muliggjort denne realisering. Der er en vigtig forskel i vægtningen af fokus på værdi i de to tilgange. Førstnævnte fokuserer, som jeg illustrerede ovenover, på kausalitet og på producerede effekter ved bygningen. Værdi er effekter af en række forudgående handlinger, situationer og processer. Sidstnævnte tager et omvendt fokus i forhold til førstnævnte, idet tilgangen fokuserer på de dispositioner, kapaciteter, evner og tilbøjeligheder ved bygningen, der under bestemte vilkår i tid og rum realiserer førstnævntes værdier (Ryle 1949, s. 45). Det var det, jeg i kapitel 1 fremlagde som “arkitekturens arveanlæg”. Effekter og designintentioner er vigtige, men ud fra et pragmatisk og for afhandlingen konceptuelt synspunkt er disse aldrig vigtigere end de faktiske forhold, der udløser effekterne: brugssituationerne og den fortsatte brug. For at finde frem til dem kræver det ifølge Ryle (1949), at man bevæger sig bagom de

præstationer og effekter, som bygningen viser ved dens “dispositions-mæssige egenskab”.

Analytisk udfoldes “arkitekturens arveanlæg” ved at studere den rolle, den har i medarbejdernes projekter og underprojekter. Derigennem forsøger projektet at udvide og modificere forståelsen af arkitekturens værdi som en handlingsparameter, der ikke kun imødekommer vaner og rutiner, men også inspirerer og udfordrer brugernes evne til selv at kommunikere og til selv at skabe mening og betydning. Arkitekturen kan ikke gøre det selv, og det er heri at co-creation af værdi ligger. For at forstå en sådan co-creation, skal casestudiet “gå bagom” arkitekturens effekter. Det gør jeg ved at studere den fortsatte brug i Aller Huset. De forskellige brugssituationer fungerer analytisk som dispositionsprædikater, der giver mig en “inference ticket” (Ryle 1949) til den indgang, der fører “bagom effekterne”.

I den henseende tjener Aller Huset som et “illustrative-inspirational” casestudie (Siggelkow 2007). For det første tjener casestudiet som en illustration af, hvordan arkitekturens værdiskabelsesproces kan forløbe. I den henseende er Aller Huset som case nøje udvalgt. Casen giver en unik indsigt i værdiskabende processer, fordi jeg kan følge den beboende organisations relocation fra en type arkitektur til en markant anderledes arkitektur. Når en organisation som AM vælger at flytte og samtidig samler flere af sine enheder i et nyt, skræddersyet hoveddomicil, så opstår en unik mulighed for at skifte kurs (Higgins & Mcallistar 2004; Higgins et al 2006). Frem for at cementere organisationen i en gammel arkitektur, så vælger man at sende nye signaler internt og eksternt med den nye bygning (Isabella & Ornstein 1988). Det er under et sådan “arkitektoniske opbrud”, hvor organisationens image, vaner og rutiner udfordres, at værdiskabelserne afslører sig selv (Weick & Sutcliffe 2007). For det andet tjener casestudiet som inspiration til at forstå arkitektens og virksomhedslederens rolle for værdiskabelsen og medarbejdernes rolle under værdiskabelsen. Casestudiet som en illustration guider og inspirerer mig så at sige mod en forståelse af konsekvenserne af værdiskabelserne og af hvilke implikationer, det kan have for arkitekt og virksomhed og medarbejder.

Byggende på denne todelte tilgang til casestudiet foretager afhandlingen en empirisk analyse ud fra et overordnet forskningsspørgsmål:

Hvordan skaber bygninger og virksomheder værdifulde arkitektoniske effekter over tid?

Som nævnt har forskningsdesignet altid intentionalitet indlejret i sig. I den henseende har studiet mindst tre centrale afgrænsninger. For det første er casestudiet et konkret empirisk studie af en virksomhed, hvor bygningens brugere har pragmatiske formål. I den forbindelse spiller medarbejdernes daglige projekter en afgørende rolle for den måde, de sætter sig i relation til bygningen på. Men hvad med de bygninger, hvor brugerne ikke sætter sig i relation via konkrete praksisser? Hvor brugernes “indtog” kan være både tilfældigt og planlagt? Et eksempel kunne være et museum som det geologiske center ved Møns Klint, der har til opgave at formidle Danmarks fødsel og forhistoriske kridttid i relation til naturseverdigheden Møns Klint. Opgaven for Geocenter Møns Klint er at skabe og fortælle et abstrakt narrativ, som gæster ved klinten skal betale entre for at opleve. Når de køber billet og efterfølgende har oplevet udstillingen, så stopper værdiskabelsen umiddelbart. Det ville være interessant og vigtigt også at studere bygningens rolle i den kontekst med henblik på potentielle modifikationer af værdibegrebet. For det andet er Aller Huset “skræddersyet” til AM med henblik på bestemte intentioner. Det ville være interessant og vigtigt også at studere virksomheder, der flytter ind i eksisterende bygninger og dermed har andre forudsætninger for opdagelsen, udnyttelsen og udfoldelsen af bygningens mulighedsrum.

For det tredje er fotografierne illustrationer af anknætningspunkter i bygningen for medarbejderne, og i det aspekt fortæller de om, hvordan bygning og bruger skaber værdi - som er i selve relationen mellem hinanden. Fotografierne er i den forbindelse “realistiske spor” af værdiskabelser, men den empiriske data siger ikke noget om, hvordan de er blevet til “spor”? Afhandlingen observerer kun, at der sker noget i relationen mellem bruger og bygning, som kunne se ud som en økologi af værdiskabelse. Det ville være interessant og vigtigt at studere “sporerne” mere nøje ved at følge deres bevægelse og retning.

En fotoetnografi

Som daglige brugere af arkitektur i bred forstand, er vi ofte ikke dens tilstedeværelse bevidst. Vi bevæger os i arkitektur automatisk på vanens præmisser og ofte uden nogen speciel form for årvågenhed (Ryle 1949), og bl.a. derfor er det svært at få brugerne til at tale om deres oplevelser med og i arkitektur (Yanow 2006; Taylor & Spicer 2007). En af måderne til at få brugerne til at forholde sig til deres faktiske brug af bygninger og deres relation til bygninger er via en fotoetnografi. Den forskningsmæssige anvendelse af fotografier er en udbredt metode i antropologiske og sociologiske studier (Bateson & Mead 1942; Collier & Collier 1986; Schwartz 1989; Banks 2001; Pink 2007), mens brugen af fotografier i organisationsstudier er mindre udbredt (Buchanan 2001; Warren 2008; Warren & Parker 2009).

Brugen af fotografier kan foregå på mange forskellige måder og i forskellige kontekster. Brugen kan være møntet en antropologisk og kulturel forståelse af det balinesiske øsamfund (f.eks. Bateson & Mead 1942) eller møntet et studie af sociokulturel forandring i et amerikansk bondesamfund (f.eks. Scharz 1989). I begge eksempler tager forskerne selv billeder med eget kamera. Men hvor Bateson & Mead (1942) foretager en fotografisk analyse på baggrund af selve billederne, så tilføjer Scharz (1989), hvad hun kalder for “foto-interviews”. Det vil sige interviews, hvor billederne fremlægges for de berørte indbyggere, så de kan blive diskuteret og give mening. Goffman (1979) bruger reklamebilleder til på passiv vis at illustrere, hvordan selve måden, kvinder og mænd portrætteres på i reklamer, dikterer social struktur og adfærd. I et organisationsstudie bruger Buchanan (2001) “foto-dokumentation”, hvor han med et kamera skaber et visuelt spor af bestemte processer. Denne fotografiske dokumentation præsenteres for respondenterne for derved at fremkalde perspektiver på billederne. Denne teknik kaldes almindeligvis for “photo-elicitation” (Collier & Collier 1986). Penaloza (1999) bruger fotoetnografi til at vise, hvordan kunder styres og stimuleres af spatial design i en Nike Town, mens Van Marrewijk (forthcoming) bruger videooptagelse i en modebutik for at demonstrere, hvordan butikkens brand medproduceres af spatial design, kunderne og de ansatte. I et studie af identitetsskabelse hos et revisorfirma lader Warren & Parker (2009) først deres respondenter selv tage billeder for

derefter at diskutere billederne i fællesskab. Førstnævnte kaldes almindeligvis for “auto-fotografering”, mens sidstnævnte kaldes for “foto-stemme”, fordi billederne gives en stemme og mening (Hurworth 2003; Warren & Parker 2009).

Som det fremgår af eksemplerne, så har brugen af fotografier forskellige navne afhængig af forskningstraditioner – f.eks. “photo-elicitation”, “foto-interview”, “selv-fotografering”, “foto-stemme” og “foto-novelle”. Ligesom metodologien generelt set også har flere titler som f.eks. visuel metode, fotoetnografi, fotodokumentation. For en uddybende beskrivelse af disse tilgange se Hurworth (2003), Warren (2008) eller Rasmussen (2010). Warren (2008) konkluderer, at der ikke er væsentlige forskelle på tilgangene, fordi de stort set alle sammen har det som hovedpræmis, at forsker og informant i fællesskab diskuterer og udfolder billederne efterfølgende, hvad enten det er respondenterne eller forskeren, der har taget billedet.

Inspireret af Warren & Parkers (2009) visuelle studie af identitetsskabelse i en revisorvirksomhed, har jeg ladet et udvalg af brugere tage fotografier af Aller Huset. Derefter har jeg lavet interviews med dem enkeltvis for at få forklaret og uddybet de respektive fotografier. Warren & Parker (2009) argumenterer for en hybridmetode, der kobler “selv-fotografering” og “foto-stemme”. Hybridens struktur og logik beskrives således:

“... participants are asked to photograph objects and scenes from their everyday lives which they believe convey something about “who they are” as professional accountants (the “auto” of auto-photography); and these photographs then facilitate semi-structured qualitative interviews where the meaning and significance of the photographs is explained by the research participant and discussed with the researcher (as in photo-voice)” (Warren & Parker 2009, s. 216).

Styrken ved denne hybrid er ifølge Warren & Parker (2009), at “auto-fotografering” giver “usynlige” processer en “stemme” og en “form”. Justesen & Mouritsen (2009) studerer brugen af fotografier og visualisering i årsberetningerne

hos en dansk ejendomsudvikler, og de viser bl.a., hvordan fotografierne mobiliserer en materiel forankret bevisførelse for den værdi, virksomheden har skabt i de forgangne år. Billederne i rapporterne supplerer ord og tal, fordi de tilføjer en realisme, som Justesen & Mouritsen (2009) konkluderer med henvisning til Susan Sontag, der skriver:

“Such images are indeed able to usurp reality because first of all a photograph is not only an image (as a painting is an image), an interpretation of the real; it is also a trace, something directly stencilled off the real, like a footprint or a death mask” (Susan Sontag, citeret i Justesen & Mouritsen 2009, s. 980).

I mit perspektiv fungerer billederne som sådanne “realistiske spor” af en værdiskabelseproces, der er kompleks og sammenflettet. Men netop fordi det er en heterogen proces, kan billederne ikke stå alene. Ved at koble “foto-stemme” på “auto-fotograferingen” har metoden mulighed for også at medtage informanternes meningsskabelse og tilskrivninger (Warren & Parker 2009). “Informanten som fotograf” må så at sige tages under en eksplorativ ed, så det kan sandsynliggøres, hvad “sporet” er et spor af, hvor sporet udgår fra, og hvor sporet er på vej hen.

Derfor er det en væsentlig pointe, at billederne i sig selv er statiske og mekaniske reproduktioner i tid og rum. Derimod er billederne heterogene i forhold til, hvordan brugerne vurderer dem, og hvad billedet er en illustration af. Selve den skala, som brugeren vurderer billederne med, er skiftende og konstant mobiliserende, som Latour (2005) gør opmærksom på. Vurderinger er et resultat af brugeren, og opgaven er derfor snarere at omrokere opmærksomheden mod selve vurderingen og ikke fokusere på, hvilke effekter brugeren tillægger de enkelte billeder (Latour 2005, s. 85). Derfor bruges billederne som et værktøj til at nå frem til det, som brugerne sætter sig i relation til bygningen med (Collier & Collier 1986).

Det er qua respondenternes fotografier, at jeg empirisk kan få adgang til det flow af relationer, som skabes i sammenstødet mellem bygning og bruger. Det skal her

bemærkes, at der er lagt tryk på “til” i den foregående sætning. Dette er vigtigt. Med projektets pragmatiske og “deweyiske” perspektiv på analysen, skal billederne nødvendigvis behandles som data til analysen og ikke som genstand for analysen. Billederne er en illustration af nogle anknætningspunkter. Billederne illustrerer, hvordan medarbejderne knytter an til bygningen enten socialt, arbejdsmæssigt eller for eksempel identitetsmæssigt. Billederne er således ikke anknætningspunkter i sig selv. Det er kun ved at billederne bliver sammenholdt med interviewene, at de giver perspektiv på brugen af bygningen.

For at kunne foretage en situeret og materielt forankret analyse af arkitektens værdiskabelse på baggrund af en fotoetnografisk hybrid mellem “auto-fotografering” og “foto-stemme”, så kræves der teoretiske skuldre at stå på. Jeg går til empirien med et bredt litteraturmæssigt fundament og tilskriver mig et specifikt felt (se kapitel 2). Særligt to teoretikere står dog mere centralt end andre. Begge teoretikere bliver udfoldet og “operationaliseret” løbende igennem analyserne og diskussionen, og derfor bliver de blot budt velkommen nedenfor. Den ene teoretiske ressource og inspiration er James Gibson (1986), der med begrebet “affordance” har en afgørende rolle for min forståelse af arkitektens værdiskabelse. Den anden teoretiske ressource og inspiration er Frederick Herzberg (1959/1968), der med sin motivationsteori har en lige så afgørende rolle for min forståelse af bygningens rolle for værdiskabelsen og brugernes rolle under værdiskabelsen. Jeg bruger hovedsageligt Gibsons affordance-begreb, når jeg søger svar på det første forskningsspørgsmål, mens Herzbergs motivationsteori hovedsageligt bruges under udfoldelsen af forskningsspørgsmålet i kapitel 5. Men motivationsteorien tager et eksplicit afsæt i affordance-begrebet, og de to begreber skal derfor ses som tæt koblet. Gibsons affordance-begreb blev udfoldet i kapitel 2, mens Herzbergs motivationsteori bliver udfoldet i kapitel 5.

Fremgangsmåde

Studiet har overordnet set et procesperspektiv på genstandsfeltet. Jeg informeres iterativt af den teoretiske baggrund og de løbende empiriske observationer. Det overordnede og styrende konceptuelle udgangspunkt for afhandlingen er et etnografisk inspireret studie, der trækker på affordance-begrebet og værdibegrebet

forstået i et mere pragmatisk perspektiv (f.eks. Dewey 1915; 1939; Mead 1934; Garud et al. 2008; Caliskan & Callon 2009).

De empiriske observationer tager udgangspunkt i 1) 12 daglige brugere af Aller Huset, 2) et medlem af ledelsen i Aller Media, 3) arkitekten og 4) fotografier, dokumenter og arkitekttegninger. Jeg benytter mig af semi-struktureret kvalitativt interview (Kvale 1996) og en fotoetnografi bestående af “auto-fotografering” og “foto-stemme” (Warren & Parker 2009).

De 12 daglige brugere er valgt, så de fordeler sig på forskellige organisatoriske og funktionsmæssige niveauer. På den måde får jeg en variation i brugen af bygningen og dermed en variation i synspunkterne og fortolkningerne af bygningen. Ud af de 12 brugere er seks fra supportfunktioner som IT, marketing, sekretærfunktion, salgsafdeling, HR og billedbureau. Den resterende halvdel af brugerne fordeler sig på AM's kerneprodukt, som er produktion af ugeblade og magasiner både i print og digitalt. Denne halvdel af brugere kan yderligere deles op i forskellige underkategorier som fotograf, redaktør, ugeblads- og magasinjournalist, redigerende og web-journalist. De 12 brugere udgør den primære empiriske indsigtsskilde, og derfor er brugerne informanter for mig i projektet.

Ansættelsesperioden for de 12 medarbejdere strækker sig fra to til 25 år. Aldersmæssigt strækker de sig fra sidst i 20'erne til sidst i 50'erne. Variationen er vigtig, da virksomheden er en historisk og meget traditionsrig virksomhed, hvor organisationskulturen spiller en vigtig rolle. Samtidig med flytningen har AM villet skabe en brand- transformation, hvor organisationskulturen blandt andet er blevet konfronteret og udfordret. Har medarbejderen været i virksomheden i 25 år, eller er vedkommende først kommet til virksomheden efter beslutningen om flytningen var taget? Det spiller en rolle for medarbejderens umiddelbare modtagelighed overfor det nye hus. Det giver for eksempel udtryk i graden af tilhørsforhold til det tidligere domicil, som medarbejderne har kunnet nå at bygge op. Det samme gælder med hensyn til, om medarbejderen har haft eget kontor eller siddet i storrumskontor. Sammensætningen af de 12 Aller-ansatte er foretaget ved

at søge et varieret udvalg på tværs af funktioner og arbejdsindhold. Kernen i afhandlingens analyse består af empirisk indsigt fra disse 12 medarbejdere.

Ud over de 12 daglige brugere, er et medlem af Aller Media-direktionen også interviewet, da denne repræsenterede bygherren som en af de centrale beslutningstagere i projekteringen og under byggeriet af Aller Huset. Derudover var han ansvarlig for opfølgning og evaluering efter indflytningen. Dermed besad han både generelt kendskab til medarbejdernes holdning og opfattelse af både det tidligere og det nye domicil, men havde også uddybende viden om ledelsesbetragtninger og strategiske bevæggrunde for flytningen. Desuden er en direktionssekretær i Aller Holding A/S interviewet, fordi jeg under interview med de 12 medarbejdere blev opmærksom på et større redesign af pågældendes sekretariat. Direktionssekretæren er supplerende og har ikke fulgt samme procedure som de 12 "oprindelige" informanter med henblik på fotoetnografien.

Yderligere har jeg lavet flere interviews med den ansvarshavende arkitekt, og jeg har haft adskillige formelle og uformelle samtaler med den projektledende arkitekt. Projektets tidsindstillede nedslag i en proces, der strækker sig over en lang årrække, har desværre betydet, at de aktiviteter, hvor intentionerne med Aller Huset blev formet i et design, havde fundet sted, da projektet startede op. Jeg beror derfor i denne henseende på dokumenter og løbende interviews med nøglepersoner hos arkitekten, men også via interview med ledelsen i AM. Dokumenterne består af indledende behovsanalyser, workshops, orienteringer, layouts og tegninger samt af programbeskrivelser, flyttemappe, årsberetning, etc. Førstnævnte dokumenter har jeg fået ved gennemgang af arkitektens arkiver, mens sidstnævnte har jeg fået udleveret af AM.

Det følgende afsnit udfolder fotoetnografien, hvor de 12 medarbejdere først interviewes, dernæst tager billeder, for til sidst at blive interviewet igen på baggrund af billederne. Denne proces har været iterativ, og jeg har løbende konfereret med både litteraturen og arkitekten.

Interviews, fotografering og interviews igen

Jeg har lavet to semistruktureret interviews med hver af de 12 medarbejdere af gennemsnitlig en times varighed. Alle interviews er blevet digitalt optaget, og de er efterfølgende transskriberet ordret i deres fulde længde. Den første interviewrunde lavede jeg tre-fire måneder efter, at AM var flyttet ind i Aller Huset. Formålet med første interviewrunde var at gøre en empirisk observation af brugernes opfattelse af Aller Huset, mens det stadig var helt nyt for brugerne, men også mens det tidligere domicil i Valby stadig lå intakt i deres hukommelse. Først samlede jeg data om deres grundtone og sindsstemning overfor Aller Huset ved at stille en række åbne, men tematiske spørgsmål i samme rækkefølge til samtlige deltagere (Kvale 1996; Gubrium & Holstein 2002). Jeg spurgte bl.a. "hvad er din holdning til at flytte?", "hvordan tales der om huset i din afdeling?" og "savner du Valby-domicilet?". Jeg bad dem også om at beskrive, hvordan de følte, da de første gang mødte på arbejde i Aller Huset, da de første gang gik gennem døren, tog elevatoren eller trappen og satte sig ved arbejdsbordet. Dernæst stillede jeg spørgsmål til en række forskellige temaer som arbejdsmæssige funktionsændringer, sociale og kulturelle ændringer, imageændringer og oplevelsesændringer. Jeg spurgte bl.a. ind til "hvad laver du typisk ved din arbejdsplads", "hvad laver du typisk, når du er væk fra den?", "hvornår har du sidst været irriteret over noget i huset?", "hvad glædes du over i huset?", "hvornår har I sidst haft social komsammen i afdelingen?", "hvor var I da?" og "hvornår har du sidst fortalt om huset til andre udefra?". Jeg forsøgte at gøre svarene mere detaljeret og beriget ved at spørge yderligere ind til deres svar. Som f.eks.: "kan du give et eksempel på, hvordan du glædes?", "hvad fortalte du om huset til dine gæster?", "hvordan reagerede dine gæster på det fortalte?" og "hvad betyder deres respons for dig?". Disse spørgsmål bidrog til at skabe et indtryk af og forståelse for, hvordan de enkelte brugere opfattede Aller Huset, og hvordan de fortolkede brugen af bygningen.

Omkring et år efter indflytningen foretog jeg "auto-fotografi"-delen af min fotoetnografi. De 12 medarbejdere modtog alle ens postpakker indeholdende et engangskamera, et informationsbrev, en vejledning og en frankeret svarkonvolut til at sende kameraerne retur i. De 12 medarbejdere var i forvejen forberedt på fotoopgaven, og jeg fulgte efterfølgende op på fotoopgaven via e-mails. Jeg lagde afgørende vægt på, at informationsbrevet og vejledningen blev kort og præcist, og

jeg gav medarbejderne mulighed for at komme med indvendinger til vejledningen, inden de tog kameraerne i brug. De 12 medarbejdere fik den ret åbne opgave at tage billeder af de steder i Aller Huset, som er vigtige og værdifulde for dem. Under denne løse arbejdstitel bad jeg dem sætte sig ned og tænke over steder og situationer, som er vigtige for, at de fungerer professionelt og socialt i deres arbejde. En af styrkerne ved "foto-interviews" er netop, at de giver mulighed for at se en sammenhæng mellem fysiske og psykologiske virkeligheder (Hurworth 2003). Når medarbejderen tager billeder af steder i arkitekturen, hvor medarbejderen skaber værdi, så er pointen, at denne medarbejder tager billeder af affordances. Det resulterede både i "positive" billeder og i "negative" billeder, fordi affordances netop er udtryk for, hvad omgivelserne tilbyder af handling enten som mulighed eller trussel (Gibson 1986). Et billede af solen, der vælter ind ad et ovenlysvindue har betydning for bygningens brug (se planche 1 nr. 4). Den medarbejder, der har taget billedet, er f.eks. tvunget til at gå fra sin plads på solskinsdage, indtil solstrålen har passeret kontorpladsen. Omvendt sørger samme ovenlysvindue for det krævede lysindfald til kontorpladserne på etagerne længere nede i bygningen.

Jeg gjorde det ikke til et krav, men jeg lagde op til, at de kunne tage kameraet med sig rundt i huset i nogle dage og bruge det, hvor stederne eller situationerne opstod. Medarbejderne blev ikke bedt om at tømme kameraet for billeder, og de skulle blot tage det antal billeder, de fandt naturligt. Det resulterede i, at hver i gennemsnit tog 14 billeder (170 billeder i alt) af Aller Huset fra forskellige steder og vinkler. Jeg skal uddybe fremgangsmåden for behandling af billederne i senere afsnit samt validitet og bias sidst i metodeafsnittet.

Alle billederne blev fremkaldt fysisk og leveret digitalt på en CD ROM. Af pragmatiske grunde er billedfilerne blevet komprimeret for at kunne indgå i afhandlingen. Det har kun haft mindre kosmetisk betydning for billedernes opløsning. Billederne er taget af AM-medarbejdere og tilhører rettighedsmæssigt AM. I den forbindelse må billederne frit bruges i ikke kommercielle projekter med angivelse af ophavsretten. Det er et aspekt, der kan besværliggøre autofotografering som metode, hvis der opstår rettighedsmæssige problemer.

Efter at have modtaget samtlige kameraer og fået fremkaldt billederne, begyndte jeg på anden interviewrunde. Formålet med anden interviewrunde var at samle data, der udfoldede og uddybede billederne, så billederne ikke stod alene i analysen. Til interviewet medbragte jeg medarbejdernes billeder fysisk, og sammen gennemgik vi de billeder, vedkommende havde taget. Jeg stillede først spørgsmål som: "hvad er dette et billede af?", "hvad foregår der på billedet?", "hvorfra er det taget?", "hvorfor netop dette sted i bygningen?" etc. Disse konkrete og pragmatiske spørgsmål fik medarbejderne til at tale om bygningen og give deres opfattelse og fortolkning af bygningen. Det er således ved medarbejdernes animation af billederne, at jeg får adgang til deres anvendelse af bygningen og indblik i arkitekturens rolle i deres praktiske kontekster. Efter at have fået adgang til disse observationer, spurgte jeg yderligere til deres forklaringer ved bl.a. at spørge: "hvordan bruger du kantinen?", "hvornår bruger du atriumgården?" og "hvordan løser du lysproblemet?". Jeg kunne også spørge omvendt ind til en brug. Et par af medarbejderne havde for eksempel ikke taget billeder af deres personlige arbejdsplads. Det kan naturligvis skyldes en fejl, glemsomhed eller en ren tilfældighed, som at en kollega netop forstyrrer, mens man skal til at tage billedet. Jeg spurgte derfor ind til "hvorfor har du ingen billeder af din egen kontorplads?". Min pointe her er, at fraværet af kontorpladsen blandt de mange billeder er en lige så vigtig empirisk observation, som hvis fem ud af 10 billeder havde været kontorpladsen. På samme måde drog jeg empiriske observationer ved at kigge på, hvor billederne er taget fra, og hvilket motiv har de. Eksempelvis er mange af billeder taget fra en udvendig trappe i atriet pegende ud i eller ned i atriumgården. Disse billeder siger lige så meget om selve stedet, hvor de er taget fra, som de siger om de steder, de forestiller. Eksempelvis viser billederne, at den udvendige trappe anvendes til flere og andre formål end "bare" at muliggøre transport mellem etagerne.

Den anden interviewrunde fokuserede på billederne ud fra et pragmatisk perspektiv, hvor jeg søgte efter tegn, der viste, hvordan brugerne anvender bygningen – hvilke projekter og formål bygningen bruges til. Med udgangspunkt i billedmaterialet var formålet med anden interviewrunde at samle empiri på, hvilken rolle bygningen har i medarbejdernes dagligdag og praksis.

In situ visit og nålestiksobservationer

De i alt 26 interviews foregik alle i Aller Huset og fordelte sig over 10 besøg. Jeg betragtede disse "in situ visit" som endnu en mulighed for at gøre empiriske observationer. I Aller Huset bliver man hentet af sin vært i receptionen og taget med op til vedkommendes etage, til mødecentret, kantinen eller til eksempelvis atriumgården. Eftersom selektionen af de 12 medarbejdere gik på tværs af organisationsstrukturen, fik jeg et indblik i de mange redaktioner og afdelinger, hver gang jeg besøgte den enkelte medarbejder. Vi sad hovedsageligt i de respektive afdelinger, men også i atriumgården og mødecentret på 1. sal. På dage, hvor jeg havde flere interviews, brugte jeg ventetiden mellem interviewene på, hvad man kunne kalde for "nålestiksobservation". Jeg satte mig forskellige steder som f.eks. i atriumgården ved kantineindgangen, i passageområder ved loungestolene foran elevatoren, i foyeren, hvor andre gæster også var, og ved rygebænken foran huset. Steder, hvor jeg havde et visuelt udsyn. I visse situationer - som f.eks. ved rygebænken foran huset - opstod der spontant uformelle samtaler med kollegaer til de interviewede medarbejdere. Når det var muligt, tog jeg feltnoter i situationen. Ellers satte jeg mig umiddelbart efter på en nabocafé ved shoppingcentret Fisketorvet og skrev observationerne ned i noter, der beskrev, hvad jeg så på min vej rundt i huset.

Fotografisk analyse

Behandlingen af fotografierne er i høj grad inspireret af Bateson & Meads (1942) fotografiske analyse af balinesisk kultur. I deres klassisk antropologiske studie viser Bateson & Mead (1942) den balinesiske karakter og dens heterogenitet på en rig måde via en lang række varierede kontekstuelle billedplancher. De mange billeder går, for at bruge Ryles (1949) ord, "bagom" den balinesiske karakter og viser den fra "tusinde forskellige sider". Dermed får man som læser et meget nuanceret billede af kulturen i en bestemt balinesisk landsby i en bestemt tidsperiode.

"We attempted to make systematic samples of village organization, calendrical ceremonial and rites de passage, trance, painting, carving, the shadow-play puppets, death rituals, and child behavior, so as to

provide a series of crosscutting pictures of the culture which could be fitted together and gross checked against each other" (Bateson & Mead 1942, s. xv).

På mange punkter tager jeg eksplicit udgangspunkt i deres metode, men jeg afviger også fra den på afgørende punkter. Bateson & Mead (1942) gengiver i deres bog "The balinese character" 759 billeder, der er valgt ud på baggrund af en sampling på 25.000 fotografier. Til sammenligning bruger jeg i denne afhandling 30 fotografier valgt ud på baggrund af en sampling på 170 billeder. Hvor Bateson & Mead selv har taget billederne igennem mere end to år, så er mine billeder taget i løbet af en uge af medarbejderne selv. Bateson & Meads studie er en foto-dokumentation, mens dette projekts metode bygger på både "auto-fotografering" og "foto-stemme". Eksempelvis er det "kun" 30 af de 170 billeder, der bliver brugt. Af disse er det kun tre fotografier, der i dybden bliver udfoldet analytisk. Opsætningen og kategorisering af billederne tager udgangspunkt i Bateson & Meads studie, men selve analysen og diskussionen af dem fraviger markant fra deres studie.

De 170 billeder blev alle printet i stort format og kategoriseret i bunker ud fra, hvad de var et udtryk for (tematik) og ikke, hvilke steder de viste (motiv). For at det var muligt, havde jeg under denne kategorisering hele tiden data fra anden interviewrunde i bevidstheden, da input fra disse interviews i flere tilfælde modificerede billedernes motiv og dermed også tematik. Lad mig illustrere en sådan modifikation med følgende: En af medarbejderne har taget et fotografi ud af et vestligt vindue, der vender ind mod Københavns centrum (se billede 1). Fotografiet viser en mellemstor kontorbygning overfor Aller Huset, kun adskilt af et smalt indhug i havnebassinets.



Billede 1: Udsigt, vestlig side.



Billede 2: Elevatorskilt

Min umiddelbare fortolkning er, at medarbejderen har taget et billede af udsigten. Jeg konkluderer derfor, at denne udsigt må have værdi for ham i hans dagligdag. Dette kunne meget vel have været sandt, fordi han er glad for udsigten, men det er imidlertid et andet aspekt, der gør sig gældende i netop dette fotografi. Fotografiet er ikke ”vært” for udsigten, men derimod et anknætningspunkt for noget helt andet, som dog kommer i stand via udsigten. Jeg fortolker udsigten til at være målet, men det viser sig, at udsigten blot er et middel, der får et andet mål eller effekt frem. Kontorbygningen overfor er, ligesom Aller Huset, placeret ud til havnekanten og har modsat Aller Huset en terrasse ude foran, hvor de ansatte i godt vejr kan åbne dørene og sætte sig for at spise deres frokost. Som medarbejderen fortæller:

”Du kan se, der sidder to, fordi så godt vejr var det heller ikke den dag. Men ellers er der helt fyldt, og de sidder på trapperne og sådan. (...) Vi har jo nogle gange siddet oppe på vores etage eller nede i kantinen og kigget misundeligt ned på dem, der sidder ved borde og bænke udenfor i solen og spiser frokost. Hold kæft, hvor kunne det være dejligt”.

Det er altså ikke udsigten, der er værdifuld i dette tilfælde, men muligheden for at åbne bygningen op og kunne sætte sig ud i det fri og spise frokost på havnekanten. Dette fotografi er et godt eksempel på, hvordan andre end selve huset eller husets egne brugere definerer værdi ved Aller Huset. Uanset om årsagen til den manglende inddragelse af området rundt om Aller Huset skyldes kommunale

restriktioner, sikkerhedsmæssige foranstaltninger eller en tredje årsag, så tilskrives effekten arkitekturen. Det gør den, fordi arkitekturen spiller en væsentlig rolle i medarbejderens gøremål: "at spise frokost". Men fotografiet er også et godt eksempel på, hvordan denne situation inspirerer brugerne af Aller Huset til at se muligheder i denne begrænsning. Som medarbejderen fortæller videre, så er det sket flere gange, at folk "trods" bygningens sikkerhedsforanstaltninger og tager deres mad med ud igennem hovedindgangen nede i receptionen og sætter sig på kanten af havnen.

Design er altid intention. Ud af konfrontationen mellem bruger og selve designet vokser der et netværk af hensyn, dilemmaer og paradokser. Pointen med eksemplet er, at vi tror, at vi ved, hvad der er værdifuldt for brugen af bygningen (udsigten i fotografiet), men i virkeligheden er sammenhængen langt mere indirekte, og ofte ved vi ikke, hvad det er, der egentlig er vigtigt og værdifuldt (som at kunne side ved en bänk udenfor og spise frokost, som de to personer overfor bygningen). Lad mig komme med en illustration mere. Et andet fotografi viser, at etageoversigten i elevatorerne i Aller Huset er uden indikation af, hvem der bor på etagerne (se billede 2 ovenover).

Ønsket har været et fleksibelt hus, hvor redaktioner og afdelinger skal kunne flyttes rundt. Som følge af denne rationalitet har bygherren og ledelsen i AM ønsket en etageoversigt uden specifik indikation. Effekten er, at mens en medarbejder bliver i tvivl om, hvor hun skal finde bestemte afdelinger, så føler en anden sig anonymiseret. I dette fotografi ses en tydelig konfrontation mellem intentionen med etageoversigten og brugernes anvendelse af etageoversigten. Det er ikke interessant eller for den sags skyld produktivt at kredse om, hvem der har ansvar for disse effekter, og om det kunne være undgået. Derimod er det interessant at se, hvad der kommer ud af sammenstødet mellem designintention og brugernes opfattelse og faktiske nyttiggørelse af bygningen. Denne medarbejder har taget et billede af oversigten, fordi den er et irritationsmoment, når hun skal til andre afdelinger på andre etager. Billedet er taget et år efter indflytningen, og hun kan stadig blive i tvivl, men det bunder, som hun selv påpeger, nok nærmere i et anonymitetsproblem. Det er naturligvis en "perifer irritation", som meget nemt kan løses i forhold til for eksempel en fejlberedning af betonkernernes belastningsgrad. Det interessante er, hvilke forhold, store som små, der har indflydelse på, hvordan

Aller Huset skaber værdi med brugerne? Hvilken rolle spiller arkitekturen? Hvilken rolle spiller medarbejderne? Det er sådanne karaktertræk, som fotografierne er med til at illustrere, fordi de udspringer af kontekstbestemte situationer og varierer fra medarbejder til medarbejder. Det er forskelligt, hvad de har taget billeder af, fordi det er forskelligt, hvad der er værdifuldt for dem. Anvendeligheden er relativ for brugerne. Ved at lade medarbejderne animere billederne i de efterfølgende interviews, kan jeg beskrive arkitektens værdiskabelse.

Udvælgelse af fotografier og planchers struktur

I deres antropologiske studie kategoriserer Bateson & Mead (1942) en serie af fotografier i klynger af plancher, hvor hver planche illustrerer sider af den balinesiske karakter. Bateson & Meads (1942) studie er en fotografisk analyse, hvor de ved at tage udgangspunkt i 100 fotoplancher har til hensigt at udfolde den balinesiske karakter via en mangfoldighed af fotografier. Dette projekts tilgang er omvendt. Jeg søger at vise mangfoldigheden i det enkelte fotografi og derigennem vise og udfolde, hvordan arkitekturen bruges, når brugerne skaber værdi. Analysen er struktureret i tre del-analyser. De tre del-analyser tager hver især udgangspunkt i hver deres fotoplanche, men suppleres af og krydsrefererer til hinandens fotoplancher. Jeg skal her knytte et par centrale kommentarer til fotoplancherne og selve udvælgelsen af fotografierne.

Fotoanalytisk tager jeg udgangspunkt i fire plancher bestående af et udvalg af de 12 medarbejderes fotografier. De fire plancher er hver især en illustration af forskellige anknætningspunkter i bygningen. De er hver især en fotografisk sampling af en tematik og diskussion. Hver af de fire plancher har en tematisk serie af fotografier. Disse tematikker er nøje udvalgt ved konstant sammenligning (Glaser & Stauss 1967), hvor de tilhørende interviews også indgår. Fotografierne står således ikke alene, og de kan ikke forstås uden interviewene. Jeg har inkrementelt arbejdet ind mod en kerne af fotografier, der kunne udgøre analysens fundament. I denne fase er en række billeder fravalgt på grund af redundans, mens andre er fravalgt på grund af for dårlig kvalitet. Efter denne proces endte jeg med 40 billeder, fordelt i tre kategorier og samlet i fire plancher. Yderligere 10 billeder blev frasorteret i løbet af analysen, fordi der viste sig en skjult redundans. Denne

screening foregik på baggrund af min teoretiske resonans i litteraturen. Antallet af billeder har været skiftende i løbet af processen – og ikke faldende. Billeder er faldet fra, de er kommet til igen blot for at falde fra atter engang i takt med, at jeg har arbejdet mig ind i materialet og har kunnet udfolde materialet for nye perspektiver. Teorien har informeret mig i mit møde med empirien, men mit møde med empirien har ligeledes informeret mig i mine løbende gensyn med teorien.

Analytisk behandles hvert fotografi som ”vært” for en situation, en proces, en handling eller en fysisk kvalitet ved arkitekturs værdiskabelse. På den måde anskues hvert fotografi analytisk som ”rigt”. Det vil sige, at de enkelte fotografier, som empiriske observationer, repræsenterer en del i helheden af arkitekturens værdiskabelsesproces. Fotografierne er vigtige, fordi de på den måde giver et indblik i brugernes hverdag i bygningen og et udsnit af det, som gør bygningen værdifuld for den enkelte bruger. Jeg ønsker således at vise, at vi i de enkelte fotografier, i komprimeret skala, kan se en verden af værdiskabelse. Opgaven bliver dermed at oversætte, udfolde og fortolke fotografiernes rige visuelle narrativ og vise det komplekse netværk, der gemmer sig bag arkitekturens værdiskabelse. Det gør jeg ved at gå bagom fotografierne og beskrive og udfolde den kommunikation og menings- og betydningsskabelse, der er indlejret i dem, og som fotografierne som ”værter” legemliggør. I det aspekt gøres fotografierne til data på baggrund af medarbejdernes respektive beskrivelser, observationer og fortolkninger.

Metodemæssigt og analytisk bruger jeg fotografierne som en form for ”produced script” (Akrich 1992). Det vil sige, at fotografierne bruges som et trick, der får bygning og bruger til at tale (Latour 2005) og dermed afsløre, hvordan bruger og bygning sætter sig i relation til hinanden i ”action nets” (Czarniawska 2004). Opgaven bliver at forstå, hvordan de oplever og fortolker dette netværk af relationer. Min analytiske rolle har derfor været at tune øjne og ører ind på, hvad bygningen og brugerne viser (fotografierne) og siger (interviews). De enkelte fotografier er illustrationer af kontekster og sociale situationer, og interviewene er den understøttende historik. Fotografierne er en trædepude til at løfte blikket videre ud over billedets ramme og se en mere nuanceret sammenhæng, og derfor er fortolkningen af fotografierne i analysen ikke begrænset til selve fotografiet. Blikket rettes analytisk ud over og bag billedrammen ved at konstruere billeder i

fotografiet, f.eks. ved at bruge ”disciplineret fantasi” (Weick 1989; Weick 1999) og ved at bruge de enkelte fotografier som anknytningspunkt til at sige noget overordnet om arkitekturens værdiskabelse.

På den måde forsøger afhandlingen at løfte blikket ud over fotografiets ramme og se dets pluralitet, de betydninger og meninger, som billederne indeholder. Derved er det hensigten, at tilegne et blik for bygningens mange dispositioner, kapaciteter og tilbøjeligheder. Den amerikanske poet William Blake tilskynder os at se verden i et sandkorn og himlen i en vild blomst. Med inspiration i Blakes poetiske ord udfolder Kreiner (2005) på interessant vis, hvordan vi i en computerchip ligeledes kan observere en verden af informationsteknologi – små artefakter som chippen indeholder store teknologier, argumenterer Kreiner (2005). Ved at udfolde de enkle fotografier som illustrationer af anknytningspunkter, bliver fotografierne på samme måde en illustration af steder, hvor vi kan observere og studere arkitekturens værdiskabelser. Ligesom chippen indeholder store teknologier, så indeholder de enkelte fotografier en verden af værdiskabelse, hvis vi ser godt efter og ser efter det rigtige.

Tre tematikker udpeges på baggrund af den samlede empiri, og hver tematik illustreres gennem en fotoplanche. Disse tematikker illustreres så enkeltvis ved at udfolde et centralt fotografi fra hver af fotoplancherne. Analysen af dette fotografi understøttes ved at relatere til de resterende fotografier i planchen, men også ved at krydsrelatere på tværs af de andre plancher. De tre tematikker er:

- Arbejdets karakter
- Opfattet identitet
- Konstrueret image

Førstnævnte tematik er fordelt på to plancher, fordi arbejdets karakter både analyseres som lokalt forankret og distribueret. Hver planche har således en overordnet tematik, men de mange fotografier bringes i spil på kryds af tematikker for derved at vise variationen i bygningens nyttiggørelse og værdifuldhed.

Udvælgelsen af fotografierne til de forskellige fotoplancher er ikke foretaget på baggrund af en kategorisering af specifikke steder i Aller Huset som f.eks. fotografier af atrium, af mødelokaler eller af udsigt. Dette ville være én måde at gøre det på. En anden måde er at foretage en kategorisering af billederne på baggrund af, hvad fotografierne er en illustration af, og hvad medarbejderne i de opfølgende interviews har fortalt om fotografierne. En række fotografier vælges derefter. I sidstnævnte metode antages de enkelte fotografier at være anknætningspunkter for og til “noget andet” for de respektive medarbejdere. Igen, fotografierne er altså ikke blot fotografier, men er “rige” fotografier, der fra en vinkel viser et udsnit af et større motiv - nemlig arkitekturens værdiskabelse.

Fotoplancher krydsrefereres løbende, hvor det giver mening, for dermed analytisk at minimere risikoen for at behandle plancher som værdi-regimer. Krydsreferencerne skal vise variationen på tværs af plancherne og sammenhængen mellem plancherne. De enkelte plancher er ikke afgrænsede domæner. Alle fotografierne kan være relevante for og dermed bidrage til samme diskussion. Fotografierne er “rige”. Hvad enten det er et neonskilt, et lyskunstværk i atrium, redaktionsstøj under deadline, en hilsen på en kollega ved elevatoren eller en kajaktur i havnen, så løber samme “tråd” potentielt igennem alle billederne (Bateson & Mead 1942, s. xii). På den måde viser de fire plancher samme “tråd”, men fra en variation af forskellige sider og med et heterogent kompleks af anknætningspunkter. Hver fotoplanche er valgt, fordi de enkeltvis er en illustration af en vigtig værdiskabende tematik for AM som organisation. Analysens snit er derfor konkret og pragmatisk. Og tråden, der løber igennem de centrale fotoplancher (planche 1-4) er derfor af værdiskabende karakter.

- Planche #1-2 illustrerer vigtigheden af arbejdsprocesser og koordinering. Anknætningspunktet her er arbejdets karakter og de arbejdsrelationer, medarbejderne indgår i og skaber.
- Planche #3 illustrerer vigtigheden af organisationsidentitet. Anknætningspunktet her er kulturel fællesskabsfølelse på tværs af organisationen.

- Planche #4 illustrerer vigtigheden af organisationsimage og brandværdi. Anknætningspunktet her er involveringen af eksterne relationer og konstruktion af image.

De supplerende fotoplancher (5-9) er understøttende fotoplancher, der bidrager til at nuancere analyserne. Det er vigtigt at understrege, at de tre tematikker med grobund i en teoretisk baggrund er opstået i selve analysen af empirien og ikke som præfabrikerede koncepter, der har styret min tilgang til empirien.

Bias og validitet

Billedanalysen bygger på materiale fra 12 “fotografer” ud af ca. 600 mulige fotografer (samlet medarbejderstab). Derfor er det ikke en komplet fotografisk redegørelse af brugssituationer i Aller Huset. Det er en sampling, der illustrerer, hvordan forskellige typer af medarbejdere bruger bygningen på bestemte tidspunkter og steder. Det kan med rette hævdes, at de 170 billeder er tilfældige fotografier. Det er de i en vis udstrækning også. Eksempelvis har en af medarbejderne spredt sine fotografier ud over en hel uge, mens en anden har taget alle sine fotografier på en enkel dag. En tredje har bevæget sig rundt i huset og taget billeder af forskellige steder, mens en fjerde kun har taget fotografier lige omkring sin plads og områderne omkring sin afdeling. Som sådan vil det være tilfældigt, hvad medarbejderne retter kameraets linse og opmærksomhed mod.

Derudover skal der tages højde for at medarbejderne har travlt med daglige gøremål, og deres opmærksomhed er ofte bundet til faste opgaver. De skal finde tid til at tage billederne, hvilket kan have en betydning for de billeder, de rent faktisk tager. Men hvad de 12 medarbejdere fotograferer, fortæller ikke desto mindre om de gøremål og projekter, de har i bygningen på et bestemt tidspunkt på et bestemt sted. Dette er betydningsfuldt, idet jeg studerer bygningens dispositions-mæssige egenskaber, kapaciteter og tilbøjeligheder ud fra et pragmatisk perspektiv. Ryle (1949) minder gentagne gange om, at det netop er via de åbenlyse og tydelige projekter, at vi får mest at vide om folks præferencer og kapaciteter (s. 60). En reel indvending mod brugen af billeder er i den forbindelse, at de er meget tvetydige. Derfor er det afgørende at tvetydigheden bruges i det

opfølgende interview til at inspirerer interviewet og måske lede til interessante indsigter som ellers lå gemt.

Nærværende afhandling er ikke kun et studie af, hvordan brugerne nyttiggør og anvender arkitekturen. Det er også et studie af, hvordan arkitekturen gør dem i stand til at nyttiggøre det, som de nyttiggør. Koblingen mellem disse to niveauer er central, men skabes ikke ved at tage udgangspunkt i en dualistisk spænding. Koblingen skabes derimod ved både at beskrive, hvad brugerne gør i bygningen, og hvordan arkitekturen tillader dem at gøre det, de gør. Koblingen skabes ved at beskrive, hvordan arkitekturen inviterer og lokker til ny anvendelse og nye brugssituationer. Til det formål kan fotografierne være en ressource og inspiration, fordi det enkelte billede er et "realistisk spor" (Susan Sontag citeret i Justesen & Mouritsen 2009) efter brugernes praksis og er dermed illustration af steder og situationer, hvor vi rent faktisk kan observere en værdiskabende proces.

Det være sagt, så er der en lang række forhold, der udgør en trussel mod fotografiets validitet (Becker 1986). Fotografiet kan naturligvis være manipuleret, forstået på den måde, at mine informanter arrangerer billeder, så de fremstår på en bestemt måde, og dermed er billederne kunstige. Det kan der være forskellige årsager til. Redaktøren kan have politiske og ledelsesmæssige bevæggrunde for at lade sin afdeling fremstå på en bestemt måde og dermed skabe et ønsket indtryk (Goffman 1959). De fotograferende medarbejdere kan også have smagsmæssige eller æstetiske bevæggrunde. Et godt eksempel er en af de 12 medarbejdere, der er fotograf. Han brugte sit eget kamera, fordi han "nægtede" at tage billeder med et engangskamera på grund af den ringe billedkvalitet - og måske fordi han ikke ønskede at blive set med et "papkamera". Som fotograf er hans forhold til bygningen i høj grad af visuel karakter, og derfor er selve fotografierne i dette tilfælde ikke, som hos de andre, en illustration af anknytningspunkter. Fotografierne ER anknytningspunkterne. Af dem kan det observeres, hvordan fotografen værdsætter bygningen i forhold til arbejdets karakter og sin profession. Der kan dog opstå et ideologisk eller en professionel trussel, fordi billedet dermed kan blive set som et "produkt", hvilket kan medføre, at uønskede detaljer ignoreres, fordi de ridser et ellers poleret billede. Etiske overvejelser spiller også en rolle, fordi det kan være intimiderende at tage billeder i et åbent arbejdsmiljø,

ligesom det åbne arbejdsmiljø også kan forårsage censur og begrænsninger i forhold til den offentlige og private skildring.

I følge Becker (1986) er det bedste værn mod disse validitetstrusler adgang til fotografen eller til de steder, som fotograferes. På den måde har “foto-stemme”-teknikken ikke kun til formål at udfolde billederne. Teknikken fungerer også som et vigtigt validitetstjek af billeder.

Kapitel 4 - Analyse: Aller Huset

Introduktion

10. august 2009 samlede medievirksomheden AM størstedelen af sine danske aktiviteter i et nyt, skræddersyet hoveddomicil på Havneholmen i København. Omtrent 600 medarbejdere fik nye arbejdsomgivelser.

Med en markedsandel på 73 procent af ugebladsmarkedet er AM i Danmark den største markedsspiller. Med undtagelse af Island er AM også til stede i de nordiske lande med søsterselskaber, og AM er førende i hele Norden med et samlet ugentligt oplag på ca. 3,2 millioner bladeksemplarer. Koncernen bag AM er Aller Holding A/S, der tidligere hed Carl Allers Establishment (CAE) efter Carl Julius Aller og kone Laura, der for 138 år siden i 1873 stiftede udgivervirksomheden i København. AM er en historisk og traditionsbunden bladkoncern, der i dag kontrolleres af femte generation af Aller-familien. Siden dengang, hvor de stærke historiske ugeblade som Familie Journalen blev grundlagt, er der kommet adskillige månedsmagasiner og digitale medieplatforme til. I dag har AM otte ugeblade, 14 magasiner, diverse specialudgivelser og mere end 30 websites, hvilket gav en omsætning for AM i regnskabsåret 2009/2010 på knap 1,4 milliarder kr. i det danske marked¹.

Op igennem det seneste årti har AM gennemgået en markant strømlining af virksomheden, hvilket kulminerer med flytningen til det nye hoveddomicil, Aller Huset, i sensommeren 2009. Ledelsesmæssigt blev det, groft skitseret, valgt at organisationen ikke blot konceptualiserede en ny forandringsstrategi for et medie- og udgivermarked, der til stadighed udfordres på medieplatforme og kanaler, men at organisationen også konceptualiserede et nyt og skræddersyet hoveddomicil, der netop kunne huse og understøtte forandringsstrategien og den kontinuerlige implementering.

¹ Tal hentet fra www.aller.dk

Med dets krumme og triangulære form er det nye medie hus for AM placeret på en trilateral grund på spidsen af Havneholm ved Københavns Havn. Huset har havnebassin på to af tre sider. Bygningen står på en stor forplads, hvor der på husets højre side er en seks meter bred promenade og bro med cykelsti, der forbinder Havneholmen med Islands Brygge på den anden side af havneforløbet. Ved ankomsten mødes man som medarbejder, gæst eller forbipasserende af en eksklusiv facade af glas og norsk granit. Bygningen rejser sig til ottende etage på sit højeste og har en 10 graders hældning i den sydlige ende ned mod bygningens lave ende, der går op til sjette etage. Effekten er en blid bøjning af bygningsstrukturen. I hele stueetagen er gulv til loft højden dobbelt høj med store vinduespartier for at skabe åbenhed og forbindelse til havnen udenfor. Overordnet set er 60 procent af bygningsfacaden af glas. Facadens norske granit er behandlet med to forskellige metoder for at give et varieret udtryk og en effekt af en lys letvægtsbygning. Horisontalt og mellem vinduespartierne er granitten bearbejdet til en mørk nuance, mens den vertikalt placerede granit er mere grovhugget for at give et lysere indtryk. Bygningens særprægede form og det dynamiske spil mellem granit og glas hjælper med til at give bygningen en eksklusiv fremtoning, der samtidig adskiller sig unikt fra hovedparten af erhvervsbyggeriet i området (se billede 3-4).

Bygningen er konstrueret omkring tre strukturelle betonkerner, der er synlige i deres fulde højde. Kernerne er placeret i en trekant, og imellem kernerne folder atriet sig ud med åbent kig til havn og himmel. Kontorpladser, mødefaciliteter, stillerum og loungeområder omkranser atriet med forskellige rumlige dimensioner fra lukket til åben. Atriet giver visuel kontakt til kontorpladserne tæt ved atriumkanten, mens de terrasserede og tilbagetrukne etager forstærker det ved at skabe forskellige udsigtspunkter, der giver et klart billede af og oversigt over bygningen (se billede 5). De tværgående gangbroer hjælper til med at skabe en dynamisk dimension i bygningen, som passer til AM's ønske om at huse forskelligartede aktiviteter. For at undgå alt for store og ubekvemme kontorzoner, har arkitekten placeret fælleselementer som f.eks. mødelokaler, print- og kopirum samt kaffebarer strategisk i forhold til de tre strukturelle kerner, så der skabes mindre og mere naturlige kontorformationer (Se planche 9).



Billede 3: Eksteriør, Aller Huset



Billede 4: Indgang, Aller Huset



Billede 5: Interiør, Aller Huset

Det nye hoveddomicil skulle kunne styrke organisationens diversitet ved at give AM et fleksibelt, dynamisk og innovativt arbejdsmiljø, der fysisk kunne puste de nye organisatoriske vinde i rigtig retning og cementere organisationen i en ny position og brand. Fra de sidste hundred år at have været placeret i et lukket murstensbyggeri bestående af lange gange og cellekontorer, flyttede AM ind til Københavns Havn i et granit- og glasbyggeri bestående af åbne kontormiljøer og arbejdszoner. Der er, som jeg skal illustrere under hele analysen, en markant forskel på de to arkitekturer, hvilket, som jeg skal vise i de respektive analyser, giver mulighed for at få indblik i organisationens værdiskabelser qua deres anvendelse af arkitekturen.

Sekvensen i analyserne og analysens videnbidrag

De tre nævnte tematikker i metodeafsnittet overrasker ikke som sådan. De er alle tre generiske, og det giver sig selv, at f.eks. identitet er vigtigt for en organisation, og at arbejdsprocesser og koordinering er det. Det giver ligeledes sig selv, at der opstår behov for identitet og arbejdskoordinering, når omkring 600 medarbejdere, der tidligere arbejdede i lukkede fællesskaber, samles i en ny og åben arkitektur. Dermed opstår der, som den eksisterende litteratur allerede beskriver, en sammenhæng og et link mellem arkitektur og organisationens arbejdes karakter, identitet og image (de tre tematikker). Men som det genkaldes fra det indledende kapitel, så giver et sådan link ikke sig selv i en stabiliseret 1:1 relation. Sammenhængen mellem tematikkerne og arkitekturen er langt mere indirekte og multirelationel. Det er således ikke analysens formål at vise, at der ER en sammenhæng, men derimod er analysens vidensbidrag at vise, HVORDAN sammenhængen kommer i stand ved at udfolde koblingen mellem de to parter - medarbejderne og bygningen. I den forbindelse har analysens tredelte struktur en indre sekvens, der forløber som følgende:

- I analyse #1 gives en empirisk illustration af, hvordan bygningens værdi opstår ved, at medarbejderne gør deres indtog og sætter sig i relation til Aller Huset via deres arbejdsmæssige praksisser. Analysen bygger et empirisk argument op, som illustrerer, at Aller Huset transformeres fra at være en effekt af arkitektens intention og virksomhedsledelsens aspiration til – med medarbejdernes indtog, at blive et input i relation til sine daglige opgaver og projekter. Argumentet

udfoldes og diskuteres i analyse 2 og 3, der hver illustrerer to forskellige eksempler på, hvordan medarbejderne retter opmærksomhed mod bygningens affordances, og hvordan bygningen gør opmærksom på sine affordances og graden af potentielle brugssituationer.

- Analyse #2 viser en illustration af, hvordan medarbejdernes indtog og anvendelse af Aller Husets frontscene arkitektur skaber momentane disintegrationer af tidligere stærke siloopdelte arbejdsidentiteter. Denne endogene brug af Aller Huset forstærker en stabiliseringsproces af sociale relationer på tværs af organisationen med en mere forenet organisationskultur og identitet som effekt.
- Analyse #3 viser en illustration af, hvordan medarbejderens indtog og brug af Aller Husets atrium skaber et organisatorisk spejlkabinet, der kan inddrage og involvere eksterne relationer. Arkitekturens værdi med-defineres og med-producere af de eksterne relationer. Denne eksogene brug af Aller Huset sætter organisationen i relation til omverden, og vice versa. Som effekt legitimeres organisationens image og dens brand bliver positioneret.

Afhandlingens primære ambition er at vise, hvordan en bygning bliver værdifuld for virksomheden. Det centrale argument, som jeg med de følgende tre analyser vil udfolde, er, at bygningen bliver værdifuld for virksomheden, når den får en aktiv rolle i medarbejdernes værdiskabende projekter og handlingsrækker.

Analyse # 1: Fra arkitektonisk produkt til organisatorisk input

“On the one hand design creates nothing. By itself, design is an empty vessel waiting to be filled with people, meanings, and actions ... it is a dead form that has no life or energy itself... Yet on the other hand it, it creates everything since the organizational design will have a fundamental framing effect on people’s expectations and perceptions, setting the context for the organizing activity - the social construction of roles and relationships - through which structure is enacted” (Bate et al. 2000, citeret i Weick 2004, s. 40)

Bate et al. (2000) gør i citatet en interessant observation omkring organisationsdesign, som for illustrationens skyld overføres til arkitekturen og afhandlingens greb om denne. Organisationsdesign er et tomt fartøj, skriver Bate et al. (2000), der venter på, at nogen eller noget går om bord. Det samme gælder arkitektonisk design. Helt tydeligt er det med OL-byerne rundt om i verden. Efter de Olympiske Lege er slut, står byerne ofte tomme og spøgelsesagtige hen. I lokal dansk kontekst er det tydeligt i Ørestaden, hvor bydelen som “tomt fartøj” gradvist fyldes op med passagerer og liv. Pointen i Bate et al.’s (2000) paradoks er, at medarbejderne som passagerer må have et “fartøj” for at kunne komme til deres destination. Samtidig er arkitektonisk design et “wicked problem” (Rittel & Webber 1973; Buchanan 1992). Bygninger skal afstedkomme, hvad der endnu ikke eksisterer, og et sådant design skal skabes, som Buchanan (1992) påpeger, før det endelige resultat er kendt. En tiltænkt destination kan vise sig som en mellemstation mod en ny destination. Derfor kan “fartøjet” ikke få programmeret en fastlagt destination, ligesom passagerne ofte heller ikke kender den specifikke destination. Bate et al. (2000) beskriver det ved at skelne mellem design uden udvikling og udvikling uden design. For at blive i deres billede, så er ruten afhængig af den fortsatte brug, som opdages og udfoldes under overfarten, og netop dette kontigensforhold betyder, at passagerne kan komme til deres destinationer af både genveje, vildveje og afveje.

Designprofessor John Heskett (2002) gør i den forbindelse en rigtig og vigtig observation, når han skriver, at “design is a primary element in stimulating the awareness of possibilities” (s. 133). Den centrale opgave for (god) design er at stimulere og udløse en inspiration hos (for)brugerne, så de selv via den fortsatte brug af designet kan med-producere betydning og mening - og dermed finde en destination (værdifuld brugssituation). Det betyder, at workplacedesign og arkitektur skal mobilisere en værdiskabelse ved at kontekstualisere og rekonstektualisere medarbejdernes og brugernes roller, forhold og arbejdsstrukturer (Norman & Ramirez 1993; Ramirez 1999).

Arkitektonisk design er et ”dødt output”, indtil brugerne tager designet til sig og dermed giver det liv og et ”kontekst specifikt rationale” (Mouritsen & Kreiner 2003). Først er bygværket et produkt fra arkitektens side. Bygningen som et produkt er en løsning på et behov og et instrument, hvorved brugerne kan løse daglige gøremål. Dermed bliver bygningen til et input til eller for organisatoriske processer. En bygning, der er godt designet, hjælper brugerne med at blive opmærksomme på muligheder, som Heskett (2002) skriver. Den hjælper brugerne med at se bygningen som input og ikke kun som et arkitektonisk output. En bygning, som er mindre godt designet - hvis det altså kan vurderes, må nødvendigvis også hjælpe brugerne med at blive opmærksomme, ikke på muligheder, men på begrænsninger. En døråbning ansporer til passage, og den designede dør, der er sat i døråbningen, muliggør åbning og lukning af passagen. I kontorbygninger kan formålet med en døråbning være forskellig afhængig af, om udefrakommende skal holdes ude eller inviteres ind. Problemet med visse typer design er dog, at man ofte kommer i tvivl om formålet, når man står foran døren, fordi designets anvendelse enten ikke tydeliggøres og dermed ikke opfattes (Norman 1992; Norman 2002), eller fordi brugeren ikke formår at opdage dets mulighedsrum (Gibson 1986).

Aller Huset giver organisationen et sted at være, en beliggenhed, og dermed giver Aller Huset også med sin arkitektur organisationen en platform, hvorfra og hvorigennem betydningsfulde projekter kan med-producere. Analyse 2 og 3 er netop illustrationer af dette. Bygningen analyseres som et sted, hvor for medarbejderne betydningsfulde projekter bliver skabt. Derfor analyseres selve bygningen som en ressource til menings- og betydningskabelse, og ikke som

mening og betydning i sig selv. Bygningen leverer ikke en løsning, men er en ramme. Bygningen er et sted, hvor opgaven med at skabe disse relationer og projekter kan foregå. Det formodes, at en sådan dispositionsmæssig egenskab ved arkitekturen er værdifuld for organisationen, hvis den anvendes, fordi den kan gøre den vedvarende brug betydnings- og meningsfuld. Det er afhandlingens argument at den fortsatte brug af bygningen i forskellige arbejdsmæssige projekter er med til både at motivere til fuldendelse af projekter og til at inspirere til åbning af nye projekter. I den optik vil en veldesignet bygning overbevise, eller bedre endnu, anvise brugeren til at sætte sig i relation til bygningen, så bygning og bruger i partnerskab kan "udvikle designets skæbne" og performativitet (Mouritsen & Kreiner 2003). Men før bygningen som arkitektonisk produkt kan blive til et organisatorisk input for medarbejderne, så følger det logisk heraf, at medarbejderne også nødvendigvis må (ind)se arkitekturen som et input, så bygningen får en rolle i deres værdiskabelser. I de følgende afsnit vil jeg diskutere, hvordan brugerne sætter sig i relation til bygningen via daglige gøremål, projekter og arbejdsopgaver.

Fra ét mødelokale til et andet



Planche 1, nr. 3: Mødelokale, mødecentret.

Analysen tager udgangspunkt i et specifikt fotografi (se ovenfor eller planche 1, nr. 3). Det er et fotografi af et af mødelokalerne i mødecentret på 1. sal. Ifølge medarbejderen, der har taget billedet, har fotografiet et tredobbelt motiv. Udover at være et fotografi af mødelokalets rummelighed, er det også et fotografi af teknologiske AV-forhold samt af udsigten til havnen udenfor.

Fotografiet viser en række kvaliteter ved mødelokalet, som medarbejderen værdsætter, og som har betydning for hende. Hun giver en pragmatisk forklaring på, hvorfor dette fotografi blev taget:

“(...) det er et mødelokale, og det har jeg taget, fordi at AV-forholdene er helt fantastiske. Det viser den her store skærm. Det er nede i mødecentret. Og det er igen det hele. Udsigten, at der er luft omkring os, og at man kan være 20 mennesker, uden det er et problem. Og der er 7-9-13 altid mulighed for at få et mødelokale. Det fungerer bare.”

Medarbejderen har taget dette fotografi (planche 1, nr. 3), fordi det ofte bruges til afdelingsmøder. Ud fra en overordnet og ledelsesmæssig beslutning i forhold til organisationens mødekultur har det været en designintention, at afdelingsmøder og redaktionsmøder på de større blade og magasiner afholdes i mødecentret. Mødelokalerne på etagerne er derfor disponeret til max. 12 deltagere, og møder med flere deltagere henvises til mødecentret på 1. sal. Aller Huset er fleksibelt i forhold til rumdisponeringer. Et af AM's strategier er øget innovation, som helt konkret udmønter sig i et krav om vækst i nye initiativer og etablerede forretningsområder på min. 10 procent per år. AM er meget eksperimentel med henblik på at åbne og lukke nye blade og medieplatforme. Organisationen har derfor et naturligt behov for at kunne nedlægge eksisterende rum forholdsvis nemt, ligesom nye rum skal kunne sættes op som reaktion på organisatoriske omstruktureringer og tilblivelsen eller nedlæggelsen af nye redaktioner og funktioner. Flexibiliteten i rumdisponering kræver, at tekniske installationer er disponeret efter det.

I relation til det udvalgte fotografi viser fleksibiliteten sig for medarbejderen i den pågældende brugssituation som en begrænsning. Hendes afdeling har ofte konfidentielle samtaler, hvor personfølsomme sager diskuteres. Som effekt af fleksibiliteten i rumdisponering har mødefaciliteterne oppe på etagen alle skydedøre, og de er ikke lufttætte. Det gør det meget lydt, som medarbejderen giver udtryk for og forklarer brugen af mødelokalet på kontoretagen:

“(...) Der er lydt. Når vi har afdelingsmøde, sidder vi tit 12 mennesker og taler om fortrolige ting, og der er meget, meget lydt heroppe i forhold til nede i mødecentret. Så vi har faktisk besluttet os for at flytte vores afdelingsmøder helt ned i mødecentret, hvilket er lidt ærgerligt, men det bliver vi nødt til”.

Begrænsningen er derudover forstærket af det materede folie, der er sat på mødelokalets glasvæg. Intentionen med det materede folie er at forhindre direkte indkig til evt. konfidentielle situationer. Dermed har man som mødedeltager heller ikke direkte udkig til evt. lyttende kollegaer på den anden side af glasvæggen. Kombineret med at der er lydt, betyder det, at der skabes en modsat effekt, fordi det, som skulle skabe og give medarbejderen en følelse af at kunne tale frit, bevirker, at følelsen udebliver.

Fotografiet illustrerer en arbejdsmæssig anknævn til bygningen. Fotografiet er en illustration af, hvordan mødecentret, der er geografisk distribueret (jf. planche 2), gøres til en løsning på en, for medarbejderen, lokal begrænsning. Mødecentret er fra starten tiltænkt og designet til dette formål. Lokalerne på mødeetagen er hermetisk lukkede, og man har desuden direkte ind- og udkig. Men medarbejderen sætter sig ikke i relation til mødelokalet i mødecentret på grund af de nævnte kvaliteter ved mødelokalet eller som resultat af designhensigten. Hun sætter sig derimod i relation til mødelokalet i mødecentret, fordi mødelokalet hjælper med at koordinere arbejdsrutiner og tillader hende at løse opgaven med at holde det ugentlige afdelingsmøde uden lydbegrænsningen. Kvaliteterne ved mødecentret kommer således bagefter men det er dem som værdsættes som det indledende citat udtrykker.

Citatet ovenover viser en pragmatisk relation til brugen af mødelokalet i mødecentret. Begrænsningen er ikke en generisk begrænsning, fordi begrænsningen opstår lokalt i en kontekst-specifik arbejdsituation. Konsekvensen er en udforskning af bygningen og en distribueret anvendelse af bygningen med det formål at fuldende projektet "afdelingsmøde". For medarbejderen er vurderingen af mødelokalerne i ovennævnte udsagn koblet til specifikke gøremål. Det er en vigtig pointe, fordi samme medarbejder er meget glad for mødelokalerne på etagen, blot til andre formål. Hun bruger eksempelvis tit lokalerne til kollegiale snakke og telefonsamtaler, når der er behov for at trække væk fra det åbne kontormiljø. Arkitektens designintention er lykkedes, fordi arkitektonisk har det været meningen, at lokalerne på etagerne skulle anvendes på den måde, mens mødecentret skulle bruges til større møder både eksternt som internt. Vi kan imidlertid konkludere, at der spiller en lang række faktorer ind, som gør, at sammenhængen ikke er så stabiliseret.

Ifølge Deweys værditeori (Dewey, 1915; Dewey, 1939) udspringer værdi af praktiske vurderinger, hvor det, der skal vurderes, er noget, der skal gøres - en fremtidig arbejdsituation i dette tilfælde. Mødelokalet på fotografiet (planche 1, nr. 3) er et sted, medarbejderen kan bruge på bestemte måder (f.eks. fremtidige mødesituationer, hvor der kan tales frit). Det bringer medarbejderen og afdelingens gøremål fra en uafklaret til afklaret tilstand. Dette er en affordance ved mødelokalet i mødecentret, og som mulighedsrum tillader og hjælper mødelokalet medarbejderen med at koordinere arbejdsprocessen. Affordance er relativ til medarbejderne og i denne brugssituation er det den begrænsende affordance ved mødelokalet på etagen, der motiverer medarbejderen til at opdage, udnytte og udfolde den understøttende affordance ved mødelokalet i mødecentret. Der er en spænding, som ikke er uden omkostninger for medarbejderen: "Vi har faktisk besluttet os for at flytte vores afdelingsmøder helt ned i mødecentret, hvilket er lidt ærgerligt, men det bliver vi nødt til" fortæller hun. Designmæssigt har det været meningen fra starten, at afdelingsmøder skulle flyttes til mødecentret, og derfor burde det ikke være et problem.

Hvordan ærgerligt?

“Det er nemmere for os her. Her skal vi bare lige to meter hen ad gangen. Nu skal vi, undskyld udtrykket, men helt ned i mødecentret, og man er ligesom mere væk. Hvis der er nogen, som kommer med noget akut, så ved de, at vi er til møde, og så kan de lige gå herind og banke på. Nu skal de helt ned og finde os i et eller andet tilfældigt mødelokale. Men altså, det kan jo lade sig gøre”.

Ovennævnte udsagn fortæller, hvordan arkitekturen både hjælper medarbejderen med at blive opmærksom på mulighederne i mødecentret, men samtidig gør hende opmærksom på begrænsningerne i mødelokalet på etagen. Der er en barriere, der skal brydes, fordi hun foretrækker at være på etagen af pragmatiske årsager i forhold til tilgængelighed. Husets fleksibilitet udfordrer tilgængeligheden i praksis, som vi så ovenover, men samtidig “inviteres” afdelingen også til at løse begrænsningen ved “blot” at tage fra 4. sal og “ned i mødecentret” på 1. sal, hvor der, som hun selv siger det, “altid er mulighed for at få et mødelokale”. Jeg skriver “blot” i anførelsestegn for at vise, hvordan medarbejderen undskylder over brugen af “helt ned”. “Det kan jo lade sig gøre”, fortsætter hun. Og som hendes indledende citat udtrykker det, så sker der en værdiskabelse nede på 1. sal, og denne værdiskabelse udspringer af den rolle, som mødelokalet spiller i afdelingens projekt.

Mens fleksibiliteten i rumdisponering i denne sammenhæng er et “wicked problem”, så gør et andet forhold sig også gældende. Når medarbejderen udviser tilbageholdenhed overfor mødecentret og giver lokalerne på etagen forrang, så er det udtryk for en holistisk sammenhæng mellem de faste kontorarbejdspladser og udnyttelsen af fællesfaciliteterne. Arkitekten har eksempelvis været omhyggelig med at integrere mødelokalerne på etagerne med det omkringliggende arbejdsmiljø. Det er ikke kun et spørgsmål om tilgængelighed (arealudnyttelse), men det er især også et spørgsmål om identifikation og synlighed. En anden mulig årsag til medarbejderens ønske om at blive på etagen er i forhold til at føle sig som en del af sit nærmiljø. Altså et socialt forhold. Synligheden på etagerne har stor betydning for medarbejderen, fordi “man kan mærke og se, hvem der er på redaktionerne”. Det har hun ikke været vant til tidligere (se f.eks. planche 3, nr. 2). Hendes anknætningspunkt til værdiskabelse findes altså lokalt på etagen, men

værdiskabelsen foregår også distribueret i bygningen. Det er dette, som fotografiet (planche 1, nr. 3) er en illustration af.

Mødecentret har en specifik funktion i forhold til at kunne afholde formelle møder med udefrakommende, der ikke ønskes op på etagerne. AM er et medie- og bladhus med redaktionelle miljøer, som ofte har materiale hængende fremme, som visse eksterne ikke må se. Derfor er der bl.a. ønsket sikkerhedsforanstaltninger mellem 1. sal og etagerne over. Derudover har bygherre og arkitekt bevidst øremærket en hel etage (i et på kvadratmeter begrænset hus) til mødecentret, dels for at sikre en optimal rummelighed, udsigt og tilgængelighed, dels for at sende et professionelt signal til omverdenen, når den er på besøg.

Mødelokalet som design har en række bevidst skabte indlejringer i sig, og det er designet med henblik på at skulle kunne muliggøre den brug, den oplevelse og den erfaring, som medarbejderen gør sig med mødelokalet, og lignende. Adskilt i tid og sted er medarbejderens oplevelse og erfaring med mødelokalet tiltænkt og iscenesat i arkitektens designproces. Arkitekten foretog en omfattende iterativ brugerproces, hvor op til 300 brugere ud af 600 mulige deltog. Fordelingen bestod både af repræsentanter fra direktion, ledelse, fagområder (fokusgrupper) og afdelinger (brugergrupper). Eksempelvis har der været nedsat specifikke fokusgrupper for møderum, for den personlige arbejdsplads og for fælles faciliteter. Brugergrupperne bestod af bl.a. af:

- Redaktionelle miljøer: Journalistgruppen
- Redaktionelle miljøer: Supportfunktioner
- IT-afdelingen inkl. undervisning
- Marketing
- Specialmedier
- HR
- Økonomi

I fase 1 af det strategiske program og workplace design programmet diskuterede en af fokusgrupperne eksempelvis “møderum”, og de var blandt andet inde på mødecentret på 1. sal samt antallet og størrelserne på mødefaciliteterne på kontoretagerne. Tilblivelsen af mødelokalet er et output af grundige analyser både teknisk, økonomisk, æstetisk samt brugs- og behovsmæssigt. Brugerne involveres i høj grad og giver input til det output, som arkitekten overdrager dem omtrent to år senere. Det særligt interessante er, hvordan bygningen transformeres fra et arkitektonisk produkt til et input for en organisatorisk proces. Fra at være en fysisk konstant til at blive et dynamisk “flow” (Latour & Yaneva 2008). Denne tråd tages op i kapitel 5.

For medarbejderen er mødelokalet i mødecentret et input, som hun og afdelingen bruger til at løse den kontekst-specifikke arbejdsopgave: “afholdelse af afdelingsmøde”. For udførelsen af den opgave er mødelokalet på etagen ikke et input, men en begrænsning. Derimod er mødelokalet på etagen et input i andre sammenhænge, som når medarbejderen skal fuldende projektet “tale i telefon” eller “vende sag med kollega”. Mødelokalet er mange affordances. Ligesom at stenen som “kaste-lig” er afhængig af en “kaster”, der kan holde om stenen og har et formål med at kaste stenen, så er mødelokalets forskellige brugssituationer ligeledes afhængige af medarbejdere, der sætter bygningen i relation til en økologi af kontekst-specifikke projekter. Denne tråd tages ligeledes op i kapitel 5.

Som fotografiet viser, er der designmæssigt en retningslinje for anvendelsen af mødefaciliteterne på kontoretagerne og på mødeetagen. Mødefaciliteternes anvendelighed motiverer til en bestemt brug, og på den måde er selve resultatet på sin vis givet på forhånd. Fotografiet illustrerer, at der ER en sammenhæng mellem arkitektens intention og medarbejderens anvendelse af mødelokaler. Derimod er det ikke givet på forhånd, HVORDAN hun gør arkitektens output til et organisatorisk input. Illustrationen af valget mellem det ene mødelokale frem for det andet viser, at det oftest ikke er den lige og logiske vej, brugerne tager, når de anvender bygningen. Bygningens affordances gør, at bygningens brug og nyttiggørelse kan gradbøjes, fordi bygningen er værdifuld relativ til specifikke medarbejdere på tværs af organisationen og relativ til de projekter og praksisser, de har i bygningen.

Bygningens affordance opdages, nyttiggøres og udfoldes ud fra de “kæder af gøremål, projekter og foretagende”, som medarbejderne organisatorisk har i bygningen (Ryle 2000). Det er som ”løsning-på-en-begrænsning”, at medarbejderen sætter sig i relation til mødelokalet i mødecentret, og mødelokalet får værdi som “løsningsmodel”. Værdien er positiv, og mødecentret fungerer efter hensigten – og er dermed en designmæssig succes. Den er naturligvis en funktionel løsningsmodel på en brugssituation, der opstår af projektet “at-holde-afdelingsmøde”. I konteksten her får “løsningsmodel” betydning af at være en løsning på noget, som ikke fungerer - nemlig mødelokalet på kontoretagen. Logisk set burde mødelokalet på kontoretagen ikke blive set som en begrænsning for medarbejderens værdiskabelse og som noget, der ikke fungerer. Når medarbejderne skal holde store afdelingsmøder, bliver de organisatorisk og designmæssigt bedt om at gå ned i mødecentret og benytte det til formålet. I den henseende fungerer mødelokalet på etagen efter arkitektens og virksomhedsledelsen hensigt i forhold til de formål, som den er tiltænkt at skulle være facilitator for. Når mødelokalet alligevel får “skyld” for ikke at fungere i en brugssituation, som den ikke var tiltænkt at skulle kunne håndtere, så er det netop et udtryk for, at bygningers værdiskabelse ikke er logisk og lineær, men ikke-rationel og multirelationel.

Fotografiet viser, at de projekter og gøremål medarbejderen har og gør i mødet med bygningen fortager sig i en opmærksomhed rettet mod mulige brugssituationer i bygningen og en modtagelighed overfor bygningens affordances.

Kalibrering af opmærksomhed

“(…) Det er lidt som, når ens barn begynder i en integreret institution, og de siger, at børnene må være over det hele, men det er de jo ikke. De er kun på stuen - de tør jo ikke gå andre steder hen. Det samme gælder med voksne. Der går noget tid før man tænker, at hvis der er optaget her, jamen så går vi da bare op på tredje sal. Det er det samme med atriet, hvor man føler: hvem ser og hører mig nu? Men det skal man bare arbejde med bevidst. Man skal minde sig selv om det. Og jeg synes også, vi er blevet meget bedre til at bruge atriet - det er jo et fantastisk godt sted at sidde, men der går noget tid før man føler, at atriet er lige

så meget mit sted som alle mulige andres. Det er som om, at ting, som ligger tæt på, er vores område”.

To centrale observationer kan trækkes ud af ovennævnte udsagn. For det første antydes et læringsaspekt, hvor medarbejderen skal lære at tilegne sig en sans for at bruge de fysiske omgivelser. Tillæring er en udvikling, som hun påpeger ved at forklare, hvordan “man skal arbejde med det bevidst og minde sig selv om det”. “Det”, der skal arbejdes med, er hendes tilpasningsevne og sans for at anvende bygningen på – ikke kun én måde, men mange måder. Bygningens affordance skal hele tiden opdages, udnyttes og udfoldes, så man over tid lærer bygningens dispositionsmæssige egenskaber at kende. For det andet antydes en distinktion mellem på den ene side en lokal brug og på den anden side en distribueret brug. Hvis mødelokalet er optaget lokalt, så kan man, som medarbejderen fortæller, vælge at anvende et andet andetsteds. Det er opgaven og øvelsen at lære at gøre det. Udviklingen og finindstillingen af førstnævnte er afhængig af udnyttelsen og opdagelsen af sidstnævnte.

Medarbejderen laver en distinktion mellem, hvad der er “alle mulige andres” og det, som “er vores område”. “Det er som om, at ting, som ligger tæt på, er vores område”, forklarer hun og udtrykker en arkitektoniske variant af et grundlæggende organisatorisk vilkår: Balancering mellem udnyttelse af det kendte og sikre og udforskning af det ukendte og usikre (March 1991). Medarbejderen og hendes kollegaer har tendens til at udnytte det nære til fordel for udforskning af det fjerne. I hvert fald som udgangspunkt. Det samme gjorde sig gældende for medarbejderen, der tog fotografiet af mødelokalet i mødecentret. Begrænsningen for medarbejderen bestod i at være væk fra nærområdet. Hun fortalte, at “hvis der er nogen, som kommer med noget akut, så ved de, at vi er til møde, og så kan de lige gå herind og banke på. Nu skal de helt ned og finde os i et eller andet tilfældigt mødelokale”. Hendes forklaring er fornuftig og rimelig. Potentielle medarbejdere med et ærinde i afdelingen gives tryghed, når de ved, hvor medarbejderen og hendes kollegaer er, når de kommer til afdelingen med deres gøremål. I praksis er det dog de færreste, der med et personfølsomt problem i hånden afbryder et 12 mand stort afdelingsmøde i et lukket mødelokale. Desuden skal vi huske på, at andre kollegaer på grund af den materede folie må tæt på og op på tæerne for at kigge henover kanten, så de heller ikke visuelt ved, hvor afdelingen er.

Medarbejderens udsagn er nærmere et udtryk for egen tryghed i at være på etagen. Det sociale aspekt og integrationen af de omkringliggende arbejdsmiljøer spiller en vigtig rolle. De faste arbejdsstationer er vigtige, fordi de som territoriale zoner giver en social og personlig identitet (se planche 3, nr. 3). Det underbygges af medarbejderen i afsnittets indledende citat med børnehavemetaforen.

Vi kan nikke genkendende til, hvad hun fortæller om barnet, der starter i institution og bliver på egen stue. Billedet er dog mere nuanceret, hvilket hun også selv indikerer i samme sætning. Hun forklarer, at “vi er blevet meget bedre til at bruge atriets” – nu. Det er en læreproces, og hun fortæller senere, at de i afdelingen kan blive meget bedre til at anvende atriets. Bliver vi i metaforen, vil vi se, at barnet på samme måde efter et stykke tid også vil begynde at vove sig ud og væk fra sin stue. Dermed opdager barnet, at der på trods af den store usikkerhed er meget sjovt og spændende i fællesrummene og særligt på andre børns stuer. Barnet gør sig nye erfaringer og oplevelser, som den tager med sig tilbage på stuen. Har man arbejdet, eller har man børn i en integreret institution, ved man, at barnet ofte vender tilbage til sin stue for at blive bekræftet og føle tryghed. Det er absolut ikke ligegyldigt, om man går på grøn, gul eller rød stue! I metaforen leverer barnets stue, som base og tilhørssted, et ligevægtpunkt til den usikkerhed, øget risiko og uklarhed, der hersker og råder uden for stuens lukkede dør. Pointen er, at stuen kun er et ligevægtpunkt i det øjeblik, barnet bevæger sig ud i det åbne. Forbliver barnet derimod på stuen, afskæres det fra den mulige leg, de erfaringer, oplevelser og relationer, der som alternativ også eksisterer. I det indledende citat fortalte medarbejderen, at de som medarbejdere skal minde sig selv om, hvordan atriets kan bruges. De skal opdage atriets mulighedsrum og udfolde deres projekter deri. Det kræver fokus på, hvilke projekter man har, og på, hvordan bygningen spiller en rolle i fuldendelsen af det givne projekt.

Børn har en herlig nysgerrighed og lyst til udforskning i sig, hvor konsekvenslogik ikke indgår i overvejelserne, når de beslutter at krydse tærsklen til verden udenfor stuen. Organisationer har ikke per automatik nysgerrighed. Derfor, som March (1991) påpeger, har organisationer tendens til at foretrække udnyttelsen af kendte alternativer, i stedet for at udforske og søge efter nye og ukendte alternativer. Forklaringen er simpel, mens årsagen er kompleks. Udforskningen er beriget med uklarhed og risiko, som March (1991) forklarer det, fordi: “the certainty, speed,

proximity, and clarity of feedback ties exploitation to its consequences more quickly and more precisely than is the case with exploration” (s 73). Usikkerheden og risikoen kommer blandt andet til udtryk i brugen af atriet, når medarbejderen bekymret gør sig overvejelser over “hvem ser og hører mig nu”. Det er korrekt, at hun i det store åbne atrium ses og muligvis også bliver hørt af kollegaer. Men måske kan netop det, at man ses og høres af kollegaer, lede til skabelse af nye relationer, erfaringer, projekter og dermed nye brugssituationer i bygningen. Hun fortæller, at man skal arbejde med måden, man bruger bygningen på bevidst. Værdien af bygningen er afhængig af, at medarbejderne udvikler en sans for, at bygningens anvendelse kan udnyttes ved også at udforske bygningen for ukendte brugssituationer. Ligesom barnet, der finder venskaber, oplevelser og erfaringer ved at udforske andre stuer og fællesområder uden en klar forestilling om, hvad der venter på den anden side af stuens døråbning. Bygningen spiller i den forbindelse en afgørende rolle for opdagelsen af nye projekter, fordi det er dens mulighedsrum (affordances), som i sig selv bliver udforsket og gøres til potentiale i bestemte brugssituationer for projekter. Denne tanke er central for afhandlingen, og jeg skal løbende udfolde den i løbet af analyser og samle op på den i kapitel 5.

Opmærksomhed er en mangelvare

Mødelokalet på medarbejderens etage er i sig selv ikke en begrænsning - den løser mange andre formål og gøremål (se planche 1, nr. 6 og 7). Mødelokalet er først en begrænsning i det øjeblik, hun sætter sig i en bestemt arbejdsmæssig relation til lokalet. Affordances skal, som beskrevet, ses relativ til den specifikke medarbejder eller gruppe af medarbejdere, der har et fællesprojekt. Fotografiet (planche 1, nr. 3) er et godt eksempel herpå. Det samme gør sig gældende for medarbejderen, der har taget et billede af selve mødeetagen (planche 4, nr. 4). Mødeetagens værdi er i denne illustration som “udstillingsvindue-over-for-eksterne-relationer” og ikke som “afholdelse-af-afdelingsmøde”.

Det kunne ske, at medarbejderen med fotografiet af mødelokalet (planche 1, nr. 3) i næste uge blev flyttet til naboafdelingen, der bruger samme mødelokale oppe på kontoretagen. Hvis lydproblemet i forbindelse med afdelingsmøder ikke er en begrænsning for den nye afdeling, så vil hendes tidligere relation til og brug af mødelokalet ikke længere være aktuel og gyldig. Men brugsmuligheden forsvinder

ikke, og den er stadig en affordance ved mødelokalet, der er betydningsfuld for kollegaerne i den, for illustrationens skyld, tidligere afdeling. For medarbejderen vil den tidligere brug af mødelokalet vil blive erstattet af nye måder at bruge mødelokalet på. Nu vil hendes opmærksomhed flytte sig mod nye og andre brugsmuligheder, men den "gamle" består som en invariant (så længe der er skydedøre) og kan hurtigt genopstå eller vende tilbage i nye forklædninger, hvis den nye afdeling også skulle få brug for at tale konfidentielt. Vi kan således se mødelokalets værdi som værende afhængig af, hvordan medarbejderen sætter sig i relation til lokalet og opdager dets mulighedsrum. Mødelokalet er en fysisk konstant, men betydningen af mødelokalet er variabel og ændrer sig gradvist alt efter den opmærksomhed mødelokalet gives i social interaktion og arbejdsmæssig brug (Becker 1953). På en etage længere nede i huset bruges samme type mødelokale af en af redaktionerne til deres ugentlige redaktionsmøde (Se planche 1, nr. 3 for en kontrast). Medarbejderen her har taget billedet for at illustrere, hvilken ressource mødelokalet er for redaktionen, både når de skal samles alle mand (de er mere end det "tilladte" 12 deltagere, men det gør kun brugssituationen mere intim påpeger medarbejderen), og når det anvendes af de redigerende medarbejdere til at printe sider ud, så siderne kan blive vurderet i fysisk form inden deadline.

Brugeren kan siges at være en værdisingeniør. Arkitekten overdrager organisationen et arkitektonisk output med en række retningslinjer og gode råd. Eksempelvis blev det aftalt, at brugerne ikke måtte ændre ved noget i bygningen, før Aller Huset havde haft hundrede dage i "embedet". Aftalen blev overholdt, og det viste sig, at mange af de irritationer, som medarbejderne ønskede at lave om i den første måned, var forsvundet i den tredje. Efter overdragelsen er det organisationen og dens mange medarbejdere, der har til opgave at gøre outputtet til et organisatorisk input. Analyse 3 tager for eksempel udgangspunkt i, hvordan organisationen prøvevoker forskellige brugssituationer af atriets. Det er en læringsproces, som medarbejderen med børnehavemetaforen påpegede. Og det er ikke hver gang, det lykkedes. Men det forsøges ved at medarbejderne igangsætter forskellige projektkonstellationer, hvor bygningen får og selv tager forskellige roller som igangsætter (inspiration) og udføreren (instruktion).

Kalibreringen af medarbejdernes opmærksomhed er rettet mod en mulig brug af bygningen, hvilket illustreres yderligere i nedenstående observation. En af medarbejderne fortæller, hvor begejstret hun er for de små møderum med høje arbejdsborde og stole. “Små oaser”, kalder hun dem. En oase er godt, men en oase er også et område i et landskab med rigere vegetation end dets omgivelser. Medarbejderen forklarer det således:

“(...) så vi søger mod det lille møderum her, som man desværre ikke kan booke, eller også finder vi de grønne klynger derude, men de fungerer ikke super godt. Der er ikke så meget bordplads, der er meget smalt, og der kommer ret mange forbi, så det kommer an på, hvad man taler om. Så er der også det her areal, som heller ikke fungerer super godt, fordi man sidder enten alt for langt tilbage i stolene, og så skal man enten rykke sig helt frem til kanten, så man bedre kan høre, hvad de andre siger, eller også skal man sidde komfortabelt, men så skal man nærmest råbe, for det er også et passageområde”.

Hvad så med mødeetagen?

“Den bruger vi aldrig, fordi de er endnu større end de her rum. Det er generelt for magasinerne, for de er utrolig små - ugebladene er jo større. Der kan være over 20 ansat på et ugeblad, og hos os er vi tre-fire stykker”.

For medarbejderen fungerer de grønne klynger af stole ikke. Eller som hun fortæller, så fungerer de godt, men “det kommer an på, hvad man taler om”. Her ses det tydeligt, hvilken betydning arbejdets karakter har på tværs af organisationen. En anden medarbejder i en anden afdeling er begejstret for disse klynger, fordi de i forhold til hans arbejdsrutiner fungerer særdeles godt (se planche 2, nr. 6). Medarbejderen og hendes kollegaer i enheden styrer udenom mødelokalerne på kontoretagen, når den udpegede “oase” er optaget. Hun vælger

hellere at sætte sig i de grønne skamler eller lounge klynger i passageområdet på etagen, men det er, som hun understreger, en suboptimal løsning.

Mødeetagen afvises som en mulighed af medarbejderen, fordi hun ikke kan sætte sig i arbejdsmæssig relation til den i forhold til det daglige arbejde i hendes gruppe. Mødeetagen er for stor i forhold til den enhed, som hun er en daglig arbejdsmæssig del af. Mange af ugebladene har store redaktioner, mens magasinerne generelt er små. Denne medarbejders enhed består eksempelvis af fire medarbejdere. Det har designmæssigt ikke været meningen, at de små enheder skulle bruge mødeetagen til afdelingsmøder. Designmæssigt er det derfor kun naturligt, at hun fravælger mødeetagen. Når "oasen" er optaget, opstår en begrænsning, men i stedet for at løse den, så nøjes eller "satisficer" (Simon 1997) hun. Det vil tage længere tid, kræve flere kræfter og mere opmærksomhed at producere en optimal løsning, og hun kan ikke være sikker på, at den "optimale løsning" findes derude et sted (Simon 1997). Hun kunne bevæge sig ud i huset og finde et andet lille møderum, når nu det i afdelingen er optaget. I stedet "klarer" hun og hendes enhed sig med denne løsning, fordi den skaber et "suboptimal equilibria" (March 1991) for dem. Det, der er på spil, er den måde, hvorpå medarbejderens projekter og gøremål fortager sig i en opmærksomhed mod bygningens mulighedsrum.

På baggrund af dette afsnit kan vi hive mindst to forhold frem, som gør sig gældende. For det første er opmærksomhed og modtagelighed en knap ressource. Der er grænser for, hvor meget vi kan være opmærksomme på og modtage. Jo mere opmærksomhed og jo større indsats medarbejderen gør et sted, jo mindre opmærksomhed og jo mindre indsats kan medarbejderen afstedkomme et andet sted. For det andet kan det, som medarbejderne tror, er en god brug, vise sig at være en dårlig anvendelse. Affordances kan snyde og udgive sig for at være andet end det, de er (Gibson 1986). Medarbejderne kan misforstå eller måske slet ikke forstå bygningens tilsagn om en bestemt brugsmulighed, og derved opdages dens mulighedsrum ikke eller mulighedsrummet fejlfortolkes. Med andre ord: Hvis man i god tro styrer uden om de brugssituationer, der virker skadelige, og styrer mod dem, der virker til at være understøttende, så er det ikke nødvendigvis det, man i virkeligheden gør. Virkeligheden og omgivelserne er komplekse, og det man foretager sig, kan nemt vise sig at være det modsatte af det, man tror, man

foretager sig. Med henvisning til Ecos (1999) "force of falsity" kan en "fejlagtig" anvendelse af bygningen vise sig at have værdifulde effekter.

Generelt set bevæger lægmand sig i arkitekturen automatisk og uden årvågenhed, men alligvel er de eksperterne set ud fra et affordance-perspektiv. Jeg har argumenteret for, at medarbejderne oftest anvender det nære og kendte med det resultat, at deres brug af bygningen har risiko for at blive repetitiv. Organisationer har tendens til at reproducere succeser, hvilket betyder, at det, der ser ud til at være en fiasko, efterlades som en sådan på trods af, at det meget vel kunne have udviklet sig til det modsatte (Denrell & March 2001). Denrell & March (2001) bruger for eksempel Mark Twains illustration af, hvordan en kat, der sætter sig på en varm kogeplade aldrig vil gøre det samme igen - men dermed heller ikke vil sætte sig på en kold kogeplade - som metafor for en asymmetrisk læringfælde. Medarbejderne er tilbøjelige til at holde sig til det, som de ved, fungerer i bygningen, og dermed opstår et klassisk paradoks. Medarbejderne bliver på den ene side bedre til at udnytte bygningen på kendte måder og til eksisterende projekter, men samtidig bliver de også dårligere til at kalibrere opmærksomheden mod en mulig ny brug af bygningen (Denrell & March 2001), og balancen mellem udnyttelse og udforskning skævvrides (March 1991). Det er således ikke sikkert, at et fokus på projekter og bygningens rolle for fuldendelsen af disse vil føre til bedre udnyttelse af flere og andre mulighedsrum i bygningen. Læreprocessen garanterer ikke en uddannelse i bygningens affordances.

Medarbejderen er selv klar over den mulige kompetencefælde. Hun fortæller, hvordan man som bruger af bygningen "er rykket et par trin højere op" i forhold til at være "nybegynder i huset" ved indflytningen. Dette giver udslag i, at hun bruger husets andre steder end det nære. I et tidligere citat fortalte samme informant, hvordan hun skal arbejde med brugen mere bevidst. Hun skal med andre ord (ind)se og opdage, at der findes mange og forskellige oaser (mulighedsrum) i huset. Hvis der er optaget ved ens faste oase, så kunne man for eksempel som afveksling og et eksperiment holde møde rundt om bygningen (se planche 2, nr. 8) eller ude i havnen i kajak (se planche 2, nr. 9). Eller som hun selv påpeger, så er atrium "et fantastisk sted at sidde". Atrium kunne derfor måske blive set som en stor oase midt i bygningen, hvor der er plads til, at alle medarbejderne kan samle sig. Det kræver at hun har øje for, at hvad der umiddelbart ikke ser ud til at

fungere, faktisk kunne gå hen og fungere rigtig godt. Når begrænsningerne i arkitekturen opstår, og det gør de, så er det ofte designet, der får skylden. Som jeg har forsøgt at vise kan det ligeså vel være brugerne, der er begrænsede og ikke kan og vil (ind)se eller finde en måde at sætte sig i relation til bygningen på. Dette er et centralt argument i afhandlingen, som kræver en udfoldelse. Jeg udfolder det relationelle perspektiv via en græsmetafor, som Mead (1934) leverer.

Tag græs som eksempel, argumenterer Mead (1934). Græs er noget, der er i miljøet og omgivelserne, men græs som "føde" er ikke i miljøet, før f.eks. en okse - der er sulten og kan fordøje græs - kommer forbi og giver græs karakter af at være føde. Græs som føde skabes med oksens "indtog", som Mead (1934) formulerer det. Værdien af græs som føde opstår ikke via en projicering over på græsset som objekt, men derimod ved at oxen sætter sig i relation med græsset (Mead 1934, s. 130). Men hvor Mead (1934) og den symbolske interaktionisme placerer ansvaret for skabelsen af græs som føde på oksens skuldre, så har Aktør-Netværk-Teorien og teknologistudier vist, at den omvendte situation er lige så gældende. Artefakter sætter sig også i relation til mennesket, hvilket som konsekvens betyder, at mennesket også sætter sig i relation til artefakterne (Latour 2005).

Græsillustrationen kan på flere måder anvendes som en allegori på nærværende analyse. Aller Huset er ligesom græs også noget, der er i medarbejdernes miljø. Aller Huset er medarbejdernes fysiske omgivelse i langt størstedelen af deres arbejdsdag. Med fotografierne (planche 1-8) kan det observeres, at bygningen ikke er værdifuld, før medarbejderne - der har projekter - udforsker bygningens mulighedsrum og giver bygningen karakter af at kunne imødekomme projekterne. Bygningen bliver værdifuld for medarbejderne, der tager fotografierne, som et resultat af medarbejdernes "indtog"; ved at medarbejderne sætter bygningen i relation til projekterne, og ved at bygningen også selv knytter an til projekterne. Når en medarbejder gør sig forestillinger om at sejle i kajak i havnen med kollegaer, så bliver bygningens værdi den rolle, som den spiller i opdagelsen af muligheden for projektet og/eller i udførelsen af selve projektet.

Værdien af græs som føde for oxen er en effekt af bestemte processer og handlinger. Ligesom brugen af bygningen til et specifikt projekt. Oxen har gennem tid tillært sig at fordøje græs og gør det til føde. Græs er føde og ikke andet for oxen, hvilket gør, at oksens nyttiggørelse af græs er begrænset, fordi oxen på kort sigt ikke kan skabe viden om de processer og handlinger, som græsset som føde er en effekt af (Augier & Kreiner 2000). Græsmetaforen kan overføres til virksomhedens brug af bygningen, som jeg allerede er i gang med. Men der er en central forskel på oxen og græsset i forhold til organisation og bygning. AM som organisation er modsat oxen ikke begrænset på samme måde. Organisationen har mulighed for at være tilpasningsdygtig, fordi den gradvist kan uddanne, udvikle og forfine sin nyttiggørelse af bygningen. Hver gang organisationen sætter sig i relation til bygningen via en bestemt brug, så ændres betydningen og den mulige brug af arkitekturen også. Ligesom organisationen ændrer sig. Græs er ikke bare føde med andre ord. Andre dyr bruger græs til at bygge bo af. I et fodboldstadion plejer og kultivere mennesket græs for at få en kvalitetsplæne til sportsaktiviteter. Græs som føde er således en affordance ved græsset (Gibson 1986), og græssets affordances tilbyder, at alle kan sætte sig i relation til det på mange forskellige måder uafhængigt af hinanden.

Bygningen må derfor indgå i medarbejdernes projekter og spille en bærende rolle på tværs af organisationen, mens medarbejderne skaber værdi. Som jeg tentativt har kridtet op i denne analyse, så kunne det se ud til, at bygningens værdi er sin rolle for medarbejderne i opdagelsen, udnyttelsen og udfoldelsen af eksisterende og nye projekter. De to næste analyser udfolder, hvordan denne rolle kan tage sig ud.

Analyse # 2: Momentane disintegrationer



Planche 3, nr. 7: Rygeområde foran bygningen.

Følgende analyse tager afsæt i et specifikt fotografi. Se ovenover og planche 3, nr. 7. Det er et fotografi af to redaktionschefer, der har en samtale, mens de ryger en cigaret på en bänk foran bygningen. Det er et fotografi af to redaktionschefer i samtale, men det er, som jeg skal argumentere for i analysen, også en illustration af en momentvis disintegration af stærke protektionistiske arbejdsrelationer i de enkelte redaktioner. Det er det perspektiv og den historie, jeg hiver ud af fotografiet. De to redaktionschefer brug af bænken foran Aller Huset, selve brugssituationen, er en illustration af skabelsen af en øget og forbedret relationsdannelse mellem de forskellige redaktioner og særligt supportafdelinger. Analysens centrale pointe er, at Aller Huset ikke er disintegrerende i sig selv. Den momentane disintegration er en effekt af bygningens mulighedsrum. Den momentane disintegration foregår løbende ved den fortsatte brug af bygningens front stage arkitektur. Den momentane disintegration suger næring på

medarbejdernes projekter i bygningen og opstår i relationen mellem medarbejderne og bygningen.

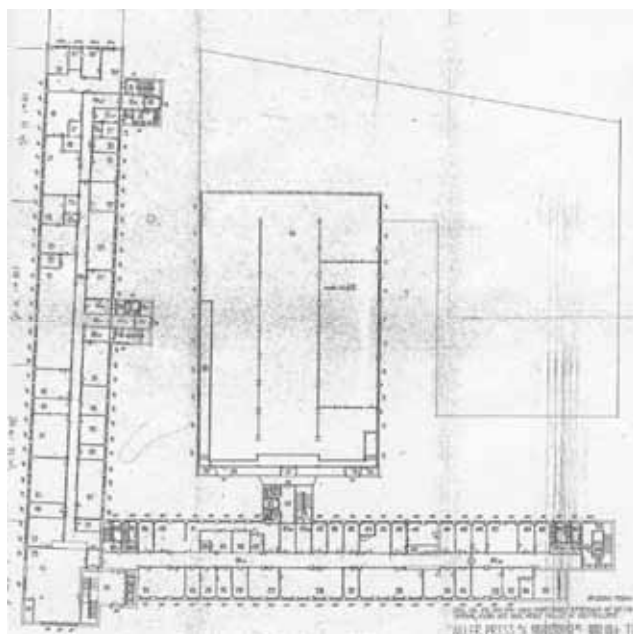
Fotografiet er “vært” for et spændingsfelt mellem integration og disintegration af organisationsidentiteten. Analysen viser, hvordan bygningen som faciliterende organisatorisk vilkår og input med-skaber et mulighedsrum, hvori de enkelte redaktioners stærke og internt forankrede arbejdsidentiteter momentant erstattes af en samlende og tværgående organisationsidentitet. Et momentvis “fravær” af stærke relationer betyder nødvendigvis også et momentvis “nærvær” af svage relationer. Denne vekselvirkning viser sig som et værdifuldt input til stabiliseringen af sociale relationer på tværs af organisationen med en mere forenet organisationskultur og identitet som effekt.

Silounivers, voldgrave og kongedømmer

I år 2000 blev det besluttet, at lukke trykkeriet i Valby og bygge et nyt moderne trykkeri i Taastrup uden for København. Den gamle trykkerihal, hvorom hovedkontorbygningen i L-form var bygget, forblev tom og forfalden. Beslutningen var del af en større forandringsproces i organisationen. Op igennem 00'erne effektiviserede og rationaliserede organisationen sig selv i takt med, at nye teknologier optimerede arbejdsprocesser som f.eks. at udføre layout og systematisere fotodatabaser på tværs af arbejds gange og redaktioner. I samme periode oplevede organisationen et større generationsskifte, hvor en ny yngre generation af medarbejdere begyndte at efterspørge andre miljøer at arbejde i. De traditionelle cellekontorer placeret som perler på en snor i lange dobbeltsidet korridorækker på lukkede etager stablet på hinanden var hverken attraktive eller understøttende for tilpasningen til de nye medieformater. En medarbejder genkalder det lettere ironisk: “Ja, der sad medarbejderne så enten på eget kontor, på tomandskontor eller, hvis det gik helt vildt for sig, på firemandskontor”.

Det tidligere hoveddomicil i Valby var bygget op omkring den oprindelige trykkerihal som en forskudt 5/6 etagers høj L-form med forbindelse til den nedlagte trykkerihal fra den sydlige akse (se figur 1). Som plantegningen viser, består hovedbygningen af dobbeltsidet kontorer placeret langs to lange korridorer

med udsigt til enten gårdanlægget fra indersiden af L-formen eller ud til en befærde vej fra ydersiden af L-formen (se også billede 8). Bygningen består af lukkede etager, der er stakket oven på hinanden uden fællesområder. Sjettesal, hvor også kantine, køkken og mødefaciliteter er placeret, findes i den horisontale og sydlige vinge af L-formen. L-formens to vinger er forbundet via et centralt tårn, der huser receptionen og hovedindgangen med elevatorer og trappeskakt til etagerne over. På femtesal findes bl.a. et stort konferencerum og mødefaciliteter for bestyrelsen og ledelse. Når man som gæst eller medarbejder ankommer til Valby-domicilet, er det en ankomst til en stor lukket rødstensbygning (se billede 6-7).



Figur 1: Plantegning, Valby-domicil



Billede 6: Facaden af Valby-domicilet



Billede 7: Facaden af Valby-domicilet



Billede 8: Korridorgang i Valby-domicilet

Den centrale pointe er, at det tidligere arkitektoniske layout i Valby-domicilet forstærkede en række problematiske aspekter af virksomhedskulturen, samtidig med at layoutet ikke signalerede den vision for organisationen, som ledelsen havde.

“Der var mange grunde til, at vi sagde, at det ville være rigtig sundt for virksomheden at starte på en ny græsplæne. Både det, at den forfaldt hele tiden, det kostede en krig hele tiden at skifte faldstammer, og hvad ved jeg. Og vi ville gerne sende et andet signal til omverdenen og til medarbejderne. Men også chancen for at vende det hele på hovedet, vende organisationen om, udfordre den og fjerne de gamle dogmer”.

I år 2004 blev det besluttet enten at totalrenovere eller fraflytte Valby-domicilet. Som det fremgår af citatet ovenover, ræsonnerede ledelsen sig frem til tre hovedargumenter, der tilsammen udgjorde den endelige beslutning om at flytte fra Valby-domicilet til et nyt, skræddersyet hovedkvarter. For det første var der et

facility management-argument. Bygningen i Valby var ved at forfalde. Bygningen var nedslidt, kostede dyrt i reparationer og havde en dårlig topologisk placering i forhold til den forladte trykkerigrund og hal. For det andet var der et branding- og imageargument. Den dårlige topologiske placering havde også et historisk perspektiv. Et centralt hovedelement i strategien “Nyt Drive 2010”, der blev udarbejdet af 77 medarbejdere i et fremtidsprojekt igangsat i 2006, er styrkelsen af Allers image. Et af projektets centrale budskaber er, som det hedder i strategien: “at være mediehuset, andre ser op til”. Bygningen i Valby levede ganske enkelt ikke op til denne vision i forhold til at transmittere de signalværdier, organisationen gerne ville sende både til medarbejderne internt, men i lige så høj grad til omverdenen (se analyse #3: Et organisatorisk spejlkabinet). For det tredje var der et organisatorisk argument. Valby-bygningen som organisationskontekst var ikke hensigtsmæssig og heller ikke understøttende i forhold til den teknologi, produktionsflow og de samarbejdsformer og processer, som var nødvendige at få implementeret i forhold til en mediebranche, hvor nye digitaliserede medieplatforme i stigende grad udfordrede den traditionelle trykvirksomhed.

Denne tendens er også konkret afspejlet i den sproglige konstruktion af organisationens nye navn i forbindelse med strategiforandringen og flytningen. Det oprindelige virksomhedsnavn “Aller Press A/S” blev ændret til “Aller Media A/S”. Førstnævnte konnoterede ånden af en gammel og traditionel printvirksomhed med trykpresse i “baggården”, mens sidstnævnte konnoterer virksomhedens parathed og villighed til at bevæge sig ind i den (fagre) nye digitaliserede verden og blive en moderne og innoverende medievirksomhed, der er “den farverige stjerne på den danske mediehimmel” (uddrag af Allers vision).

En komplet - kosmetisk - renovation til tidssvarende og moderne stand blev vurderet til at koste på den anden side af hundred millioner, og det var uden at ændre de strukturelle arkitektoniske rammer. Der er, som en af medarbejderne formulerer det, “en grænse for, hvor mange vægge du kan hive ned”. I AM’s situation var det nødvendigt at hive rigtig mange vægge ned - ikke bare fysisk, men i høj grad også symbolsk.

Historisk set har organisationen internt været kendetegnet ved, at de mange udgivelser, både blade og magasiner, udøvede en stærk konkurrencementalitet overfor hinanden. Årsagen er, at mange af bladene i forskellige grænseområder kæmper om samme læsere og annoncører. For eksempel Se og Hør og Billed-Bladet, Familie Journalen og Ude og Hjemme, Femina og Søndag. Konstellationerne betød, at virksomheden igennem årene langsomt opbyggede, hvad et medlem af direktionen kalder for “silounivers”. De enkelte redaktioner havde og har stadig i en vis grad en meget stærk protektionistisk tilhørsforhold til egen bladdomæne.

“Det gjorde, at man levede i sådan en form for silounivers, kan du sige. Hvor hver især passede sit, man lukkede sin dør, og man låste sin dør om aftenen, fordi tænk nu, hvis der kom en fra en anden redaktion og kiggede en over skulderen”.

Som udsagnet fortæller, så låses døren ikke af frygt for at udefrakommende skal få adgang til ens arbejde, men som beskyttelse mod kollegaer fra andre redaktioner og afdelinger. Samarbejde på tværs af redaktioner var i høj grad besværliggjort, fordi flere af redaktionerne lavede “voldgrave” omkring deres domæner, som en af medarbejderne genkalder det. Denne udgravning af kulturelle “voldgrave” omkring redaktionerne forårsagede en mentalitet, hvor de enkelte redaktioner havde tendens til at beskytte egne ressourcer og aktiver som f.eks. en god fotograf, en freelance journalist eller en værdifuld fotoreportage. “Silouniverterne” påvirkede især supportfunktionerne som annonceafdelingen og billedbureauet, der videreformidler billeder mellem redaktionerne:

“Vi har jo en historie om, at hvis en fra Se og Hør ser mig tale med Kig Ind: Uh ha, det må jeg ikke. Jeg skal være loyal. Vi skulle ikke, dengang, for meget rundt og komme til at sige ting”.

Det var i Valby-domicilet svært at henvende sig fysisk til kollegaerne. Det arkitektoniske layout understøttede denne mentalitet ved dens korridoropbygning af kontorceller, hvor den ene celle ledte til den næste, der igen ledte til en ny celle.

Derudover er det også, som medarbejderens udsagn fortæller, socialt og arbejdsmæssigt svært at henvende sig til kollegaerne på tværs af afdelinger og redaktioner. "Vi skulle ikke, dengang, for meget rundt og komme til at sige ting" fortæller han og gør opmærksom på de mentale barrierer. Netop annonceafdelingen og billedbureauet var også placeret i en separat bygning i gården adskilt fra hovedhuset, hvor størstedelen af redaktionerne og ledelsen sad.

"Der sad vi for os selv, helt for os selv, og helt bevidst. Vi sad i grupper af fire og seks. Og der skulle vi jo netop vælge at gå over i det andet hus, vi skulle flytte os fysisk, når vi skulle over i hovedhuset, og vi kom ikke i kantinen. Vi boede i det, vi kalder "Sibirien" – et frygteligt sted".

Det paradoksale ved denne placering er, at supportafdelingerne, hvis primære funktion blandt andet er at være på tværs af organisationen og "supporte" redaktionerne, sendes i "eksil" i "Sibirien" - for nu at tage metaforen bogstaveligt. Fysisk og placeringsmæssigt blev afdelingen afskåret fra hovedhuset, og interaktion med kollegaerne ovre i hovedhuset blev gjort til et valg. Medarbejderen understreger betydningen af at "skulle flytte sig fysisk over i hovedhuset". Konsekvensen blev blandt andet, at de ikke benyttede kantinen og ikke opdagede de anvendelsesmuligheder, en kantine kan have ud over at spise (se f.eks. planche 3, nr. 6).

Andre centrale redaktioner som bl.a. Billed-Bladet boede for sig selv inde i Københavns centrum, mens en division som Aller International ligger i Søborg uden for København. En geografisk distribuering af forskellige "silouniverser", der særligt besværliggjorde HR's sociale og identitetsskabende initiativer. Organisatorisk og identitetsrelateret var en konsekvens heraf, at de godt og vel 30 forskellige udgivelser, som organisationen har i sin produktportefølje, kom til at fremstå som unikke individuelle brands med egne klyngekulturer. Dermed blev AM som corporate brand skubbet i baggrunden. Dette er til en vis grad en bevidst strategisk udvikling, fordi kommunikationsmæssigt er det ikke AM som brand, der sælger de enkelte ugeblade og magasiner, men derimod de respektive brands. De unikke sub-brands er derfor værdifulde for organisationen. Som medarbejderen forklarer det, så havde denne udvikling dog taget en uheldig og negativ drejning

med henblik på en fastlåsning af organisationen. Dette havde skabt en række problematiske aspekter ved en ellers værdifuld kultur, hvor den over hundred år gamle familiehistorie om stifterne af Aller-koncernen udgør en stærk ryggrad i organisationens selvforståelse. Det problematiske kommer for eksempel tydeligt til udtryk i den følelse, man som medarbejder, kunde eller samarbejdspartner fik, når man gik op og ned af de lange korridorer i Valby-bygningen.

”I Se og Hørs gamle gang følte man, at minderne væltede ned over en, og man følte simpelthen, at man var på fremmed grund – man trængte ind i noget andet, i en anden verden, man ikke havde nogen relation til. Man følte ikke, at det var et andet Aller-blad, men derimod et specifikt Se og Hør-blad eller Billed-Bladet”.

Voldgravene, der blev bygget i Valby, var således ikke kun mentale og kulturelle, men også fysiske. Medarbejderen henviser til en speciel væg på gangen ved Se og Hørs redaktion, hvor historiske og mindeværdige billeder var hængt op. Et “rædselskabinet”, som flere medarbejdere uafhængigt af hinanden genkalder det. Et eksempel på, hvordan de fysiske omgivelser får en kulturel status i organisationen, der følger med over i det nye hus. På grund af Aller Husets unikke trekantede facon er der ikke mulighed for at have lange vægge, og det er desuden besluttet af bygherren, at væggene ikke må bruges til ophæng. En effekt bliver, at nogle af medarbejderne kommer til at savne et “rædselskabinet” eller (symbolske) aspekter af det i det nye hus. Derfor har en af redaktionerne “ulovligt”, som medarbejderen påpeger med et smil, hængt en stor plakat op (se planche 3, nr. 5) på en af de få store vægge.

I Valby-domicilet er det imidlertid markører som denne væg, der fortalte medarbejderne, hvornår de betrådte suveræn jord. Markørerne påmindede udefrakommende medarbejdere om, at de var ved at trænge ind i en “anden verden, man ikke havde nogen relation til”. Citatet fortæller også, at markørerne har en dobbelt betydning. De er både territoriale markører af, hvor man hører til fysisk, men også symbolske markører som den ansatte medlem af et bestemt silofællesskab kan forbinde sig til, mens man som outsider fraskrives. Tidligere havde mange, særligt journalister, egne kontorer, hvor de havde skabt deres “ eget

lille kongedømme” med “egen slidte sofa”, sin ”wall of fame” og alle sine “kitch ting”, som en medarbejder udtrykker det. Disse symbolske og territoriale markører er dermed et vigtigt værktøj, der bruges til at indikere “indenfor eller udenfor” overfor andre medarbejdere og sig selv.

Vores kognitive kort over bygninger kan have forskellige grader af klarhed, der afhænger af, hvor læselig bygningen er, hvilket igen har stor betydning for, hvordan brugerne opfatter bygningen (Weisman 1981; Werner & Schindler 2004). Det tidligere domicil i Valby bestod af en lukket struktur og et forvirrende layout på grund af de mange spredningspunkter i arkitekturen som f.eks. døråbninger, korridorer og hjørner og de meget få samlingspunkter, hvor interaktion og møde kunne foregå. Resultatet blev, som allerede antydnet, en forstærkning af de stærke protektionistiske arbejdsrelationer og identiteten i de enkelte redaktioner rundt om på etagerne.

”Det, vi egentlig gerne ville, var at bringe den her virksomhed til at arbejde på en hel anden måde; at man ikke bare kun arbejder på Se og Hør redaktionen, på Billed-Bladet eller Vi Unge, men at man i langt større grad begyndte at arbejde på tværs og begyndte at få nogle synergier ud af at lære hinanden at kende”.

Et centralt aspekt ved flytteprojektet har været at konsolidere organisationens aktiviteter i et nyt, skræddersyet hovedkvarter, idet flere redaktioner og afdelinger tidligere var spredt rundt i det københavnske område. Ved at samle de mange redaktionelle grupper og supportfunktioner i et hus, har ønsket været at skabe på den ene side et mere effektivt og professionelt organisatorisk miljø og på den anden side et stærkere og mere afstemt image af virksomheden. Silouniverseerne havde ikke kun interne effekter på relationsdannelsen, men gjorde også udslag eksternt i forhold til image, ry og omdømme, hvilket påvirkede relationerne med eksterne kunder og samarbejdspartnere. Analyse 3 fokuserer på, hvordan den nye arkitektur hjælper med at konstruere et nyt image og omdømme, mens analyse 2 fortsætter ved at fokusere på, hvordan arkitekturen hjælper organisationen med at se sig selv på en ny måde:

“Det at bevare bladenes identitet og sjæl ved at fastholde den kultur, de har, var utrolig vigtigt for os ikke at vande ud i flytningen. Men omvendt kunne vi også se, at der var nogle gevinster, ved at bringe dem ud i nogle nye miljøer og ruske dem lidt, fordi det er en virksomhed med 135 år på bagen, og der er rigtig mange gamle skeletter i skabene, når du har boet det samme sted i over hundred år”.

Arkitektonisk er Aller Huset og Valby-domicilet to yderligheder, men for medarbejderen er det vigtigt, at det nye Aller Hus ikke kulturelt resulterer i en total forvandling fra den ene yderlighed til den anden. Ønsket er at slippe af med skeletterne og beholde det gode indhold i skabene. Med skeletter mener medarbejderen blandt andet den nævnte silo-tankegang og de mange kongedømmers semi-suverænitæt, som opstod ud af de vaner, rutiner og måder, man gjorde tingene på. Medarbejderen forklarer, at vanerne og dogmerne skal suppleres med noget nyt og andet. Det kan du “langt bedre udfordre en organisation på ved at bringe den ud af komfortzonen og ind i et nyt miljø og fysisk prøve noget andet”, ræsonnerer medarbejderen. I dette perspektiv kan arkitektur være en ressource og inspiration til medarbejderne. Arkitekturens design strukturerer organisationen på en bestemt måde for at give et bestemt ud- og indtryk (Goffman 1974). Om Aller Huset i praksis faciliterer tværgangssammensatte relationer som supplement til de stærke identitetsfællesskaber, afhænger ikke af bygningens designintentioner og bygherrens aspirationer. Derimod afhænger det af den fortsatte brug af arkitekturen, hvor bygningens mulighedsrum hele tiden udfordres.

En rygetrang, en lovgivning, to redaktionschefer og en betonbænk

I det følgende udfoldes det nævnte fotografi (se planche 3, nr. 7) af de to redaktionschefer foran bygningen. Jeg skal IKKE analysere selve fotografiet, men derimod analysere fotografiet som en illustration af et anknytningspunkt, fordi argumentet er, at i fotografiet har vi mulighed for at observere og se en større værdiskabende sammenhæng ved bygningen. Jeg forsøger at vise det ved at udfolde det, fotografiet er “vært” for. Ved at udfolde fotografiet omsættes fotografiet til en forståelse af, hvordan bygningens affordances som mulighedsrum

gøres til en ressource og understøttende vilkår. Samt hvordan selvsamme vilkår kan vise sig begrænsende i andre sammenhænge, og hvorledes håndteringen af disse begrænsninger som effekt afføder nye måder at anvende bygningen på.

Fotografiet viser to redaktionschefer fra hver deres ugeblad. De to blade er konkurrerende blade. Begge redaktioner har en stærk identitetsmæssig forankring i deres respektive blade, og begge redaktioner er på flere områder indbegrebet af nævnte siloopbygning. De to redaktionschefer sidder ved siden af hinanden på en betonbænk foran huset til venstre for hovedindgangen. De ryger begge en cigaret. Redaktionscheferne er tydeligvis begge bevidste om, at de bliver fotograferet. Redaktionschefen til venstre indtager en fjollet tilbagelænet positur hældende mod den anden redaktionschef, der rolig og fastlåst kigger mod kameraet. Medarbejderen bag kameraet arbejder til daglig med bl.a. at etablere det fælles billedarkiv for alle bladene, videreudnytte billeder mellem bladene samt videresalg af egenproduktion. I kraft af denne funktion, har hun en tværgående kontaktflade med afdelinger og redaktioner. Hun har taget fotografiet for at give en illustration af sociale relationer, og at Aller Huset "kan få ting til at ske". Ting som i princippet også godt kunne være sket i Valby-domicilet, men som i praksis aldrig skete på grund af de mentale og fysiske voldgrave.

“Tingene sker, det er socialt. To redaktionschefer, en fra x-redaktion og en fra y-redaktion sidder rent faktisk og taler sammen. Det har jeg aldrig nogensinde set før i historien”.

Fotografiet er en illustration af Aller Huset i kontekst. I social og identitetsmæssig kontekst. Situationen er først og fremmest en effekt af rygetrangen hos de to redaktionschefer og den fotograferende medarbejder. Derudover siger lovgivning og virksomhedspolitik, at rygning skal foregå ved dette rygeområde, og placeringen af betonbænken gør det naturligt at sætte sig sammen. Den værdifulde situation, som fotografiet illustrerer, kan ikke beskrives lineært som en effekt af arkitekturens design, men ikke desto mindre illustrerer fotografiet en faktisk værdiskabelse qua arkitekturen. Ifølge medarbejderen er fotografiet en illustration af en mere generel tendens, der opleves i Aller Huset.

“Ja, der er et stærkere sammenhold. Bladene taler sammen på tværs. Det er helt dagligdagsting imellem bladene, hvor de tidligere ville ringe til mig og bede mig om at ringe til et andet blad, for så at ringe tilbage. De mødes lige, går lige forbi og aftaler, etc.. Det gør mit arbejde lettere på alle tænkelige måder. At vi tænker OS og ikke MIG”.

Medarbejderen oplever en opløsning af de tidligere protektionistiske redaktionsfællesskaber. “Der er et stærkere sammenhold. Bladene taler sammen, på tværs” fortæller hun. Sådan var det ikke tidligere, hvor “kongedømmerne” regerede. På en måde kan fotografiet ses som illustration af den totale opløsning, idet to redaktionschefer fra konkurrerende blade sidder sammen. Medarbejderen, der tager fotografiet, må endda, nu, godt blive set i selskabet, uden at hendes loyalitet overfor bladene enkeltvis kompromitteres. Tværtimod styrkes loyaliteten som hun påpeger, fordi arkitektens åbenhed gør det naturligt for dem at tale sammen socialt og også professionelt. Fotografiet viser, at de to redaktionschefer vælger at sidde sammen på rygebænken foran huset. Dette er en central pointe. Der er masser af muligheder for ikke at sidde sammen (som f.eks. promenaden rundt om huset, ved den opsatte rygestander ved hjørnet af huset, broen over til Islands Brygge, havnebadet ved Fisketorvet, etc.), men redaktionscheferne vælger at sidde sammen som kollegaer, ikke konkurrenter. Dette kunne ses som en effekt af, at organisationen tilsyneladende begynder at tænke i “os” frem for “mig”, og for medarbejderen, der arbejder tværgående, har det netop en arbejdsrelateret effekt, at bygningen nu synes at udvikle identitetsrelationer mellem redaktionerne, og ikke som tidligere forstærker relationer internt i redaktionerne.

Den værdifulde situation er ikke en effekt af arkitektens design i en 1:1 relation, men udspringer af et netværk af relationer. Bygningens design har en vigtig og afgørende rolle i netværket, fordi bygningens affordances hjælper redaktionscheferne til at ville vælge at sidde sammen i et “mulighedsrum”. Det skal bygningen overbevise de tre medarbejdere om, og de tre medarbejdere gør efterfølgende bygningen til en aktør i opdagelsen og udfoldelsen af nye projekter. At det er lykkedes, kan observeres af fotografiet. De “to redaktionschefer sidder rent faktisk og taler sammen. Det har jeg aldrig nogensinde set før i historien” fortæller medarbejderen. Det kan altså læses af fotografiet, at en overbevisning har fundet sted. Der er en virkning: To redaktionschefer, der ellers aldrig ville sidde

sammen, vælger nu, at de gerne vil sidde sammen, og “tingene sker” efterfølgende, som medarbejderen formulerer det.

Det enkle svar på årsagen til virkningen vil være bygningen. Men her hopper kausalitetskæden af, fordi en sådan kobling ikke lader sig stabilisere i en 1:1 relation, som kort beskrevet ovenover, og som jeg skal argumentere for i analysen fremadrettet. Det er ikke rygebænken ude foran bygningen, der overbeviser. Fotografiet er “blot” et billede af en brugssituation. Bygningen kan formodes at overbevise ved den potentialitet, der er i dens affordances. Det vil sige, at jo flere gange Aller Huset spiller en rolle i medarbejdernes værdiskabelse, jo mere værdifuld vil Aller Huset være. Bygningen kan nyttiggøres på mange måder, og hver nyttiggørelse er relativ medarbejderne og deres foretagender og projekter. Ikke-rygere vil naturligvis ikke gøre samme erfaring som medarbejderen, der tager fotografiet, men de vil finde mulighedsrum andre steder. Eksempelvis bruges et mellemhøjt skab i marketingafdelingen som en ubemandet receptionsskranke (Planche 3, nr. 9). Brugen af skabet til det formål hjælper afdelingen med at formidle organisationens forskellige bladudgivelser, så andre afdelinger og redaktioner kan følge med i husets bladproduktion. På den anden side af atrium bruges samme skabstype til samlingssted for fredagsbar, hvor det er social interaktion, der er omdrejningspunktet (se planche 3, nr. 8). I hverdagen står skabet tomt og ubrugt hen.

Medarbejderen påpeger, at man tit følges frem og tilbage fra “rygebænken”. Medarbejdernes bevægelsesmønster i den åbne arkitektur bevirker, at de ofte stopper op ved forskellige andre former for samlingspunkter, som for eksempel ved elevatoren i den centrale betonkerne, ved caféområderne eller ved printerne (se planche 2, nr. 4, 5 og 7). En medarbejder har eksempelvis taget et billede af en printer med et teknologisk motiv: printere som flere afdelinger/redaktioner deler, og hvor medarbejderne printer via adgangskort. En anden medarbejder har taget et billede af en printer med et socialt motiv: på grund af den geografiske distribuering af printere (teknologien), tvinges medarbejderne til at støde ind i hinanden ved printerne. Det er således ikke kun medarbejderne, der sætter sig i relation til bygningen. Bygningen sætter sig også selv i relation til medarbejderne, som så også vil sætte sig i relation til bygningen.

Det er også gjort muligt for medarbejdere at padle en tur i kajak i havnen. Kajakker er til rådighed i kælderens af huset og kan rulles op igennem parkeringskælderen (se planche 2, nr. 9). Aller Huset skaber værdi ved for det første at tilbyde muligheden for projektet “at-sejle-i-kajak-i-arbejdstiden-med-kollegaer” og dernæst ved at blive anvendt af medarbejderen under udførelsen af projektet. Projektet ville ikke være realiseret, hvis ikke det er, fordi bygningen giver medarbejderne tilsagn om muligheden. Da AM boede i Valby-domicilet sejlede medarbejderne ikke i kajak i arbejdstiden. Det ville naturligvis have været muligt at opbevare kajakker i bygningen og køre ind til havnen med dem i en trailer. Såvel i det virkelige scenarie som i det tænkte er kajaksejlad i havnen en ledelsesmæssig beslutning. Men beslutningen om projektet kommer i førstnævnte scenarie i stand via bygningen. Bygning og dens placering spiller en afgørende rolle for opdagelsen af dette HR-projekt.

Rygesituationen, kajaksejlad, print af tekst, en snak over en ny bladudgivelse og en fredagsbar er alle eksempler på brugssituationer i bygningen. Brugssituationer, hvor bygningen spiller en væsentlig rolle. De er taget med her, fordi de er interessante for det, de er en observation af. Lad mig i de næste to afsluttende afsnit udfolde, hvad det er, de illustrerer.

Disintegration som effekt, ikke egenskab

Arkitektur er strukturering af magt og kontrol (Marcus 1993) samt skabelse og transformation af sociale relationer (Hillier & Hanson 1984). I det perspektiv har mikrosociologiske studier vist, hvordan bygningers design, enten som primært bagscene eller frontscene, har betydning for, hvordan organisationer fabrikterer sig selv som en bestemt type organisation med bestemte aspirationer (Goffman 1959; Goffman 1974). Det arkitektoniske design har betydning for virksomheders mulighedsrum. Arkitektur som enten bagscene eller frontscene tilbyder organisationen forskellige affordances, der påvirker udformningen af den proces, hvor igennem arkitektur som ressource og inspiration forhandles og kontekstualiseres som mulighedsrum.

Flytningen fra Valby-domicilets lukkede struktur til Aller Husets åbne arkitektur er et eksempel på organisatorisk framing (Goffman 1974; Callon 1998). Organisatorisk framing bliver af Callon (1998) beskrevet som: “to extricate agents from one network of interactions and push them onto a clearly demarcated stage which have been specially prepared and fitted out” (s. 253). For medarbejderne i Aller Huset er den nye åbne frontscene arkitektur et markant skift i forhold til Valby-domicilets lukkede bagscene arkitektur. Vi skal huske, hvordan en af medarbejderne i en tidligere kommentar omkring silouniverterne blandt andet udtrykker håb om, at flytningen kan “ruske redaktionerne”. Denne form for “framing” havde til hensigt at skabe synergier på tværs af organisationen og – som analytisk tilføjelse, at skabe relationsskabende bånd.

Den tidligere silo-mentalitet og “kongedømme”-territorialisering var begrænsende for videndeling og tværfaglig organisatorisk synergi, fordi disse forstærkede relationerne internt i de enkelte grupperinger, hvilket besværliggjorde medarbejdernes arbejde. Interaktion og muligheden for personlig tilknytning mellem organisatoriske medlemmer er afgørende for skabelsen og udvikling af interpersonel identifikation (se f.eks. Granovetter 1973; Sluss & Ashforth 2007). I den forbindelse taler Granovetter (1973) om “The strength of weak ties” og henviser til socioøkonomiske studier af, hvordan såkaldte “svage bånd” mellem medarbejdere har tendens til at forstærke de relationsskabende led mellem forskellige grupperinger. Mens “stærke bånd” derimod har tendens til at forstærke relationerne indenfor de enkelte grupperinger. Granovetter (1973) forklarer, at “svage bånd” er bedre egnet til at danne bro mellem mikrointeraktioner og makrointeraktioner. Et båndets styrke definerer Granovetter (1973) som: “a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie” (s. 1361). Svage bånd er ifølge Granovetter afgørende for vores handlingsmuligheder og integration i samfundet, fordi de øger dannelsen af broer mellem mikro-makro kontekster.

Når jeg i det følgende henviser til stærke og svage arbejdsrelationer, er det vigtigt at understrege, at det er med henvisning til Granovetters definition. De stærke siloopdelte arbejdsfællesskaber i de enkelte redaktioner i Valby-domicilet er et udtryk for, at medarbejderne tilbragte meget tid sammen i redaktionen, og stort set kun i redaktionen, fordi medarbejderne havde en stærk emotionel forankring i

deres blade. Når jeg henviser til svage arbejdsrelationer i Aller Huset, er det med henvisning til, at meget mere tid bruges væk fra klyngernes arbejdsfællesskab i forhold til tidligere. Intimiteten er afdæmpet på grund af den åbne arkitektur og flere arbejdsprocesser og services bliver reciproke, fordi de systematiseres på tværs af organisationen. Således er der ikke per automatik et negativt aspekt ved en svag arbejdsrelation, men omvendt er der heller ikke per automatik et positivt aspekt ved en stærk arbejdsrelation. Det afhænger af kontekst og er således situeret. For at svage bånd danner bro og dermed opnår deres styrke, må der skabes distinkte kontekster, hvori de kan opstå og organiseres (Granovetter 1973, s. 1375), og en sådan organisering må operere i en defineret strukturel bundethed (Granovetter & McGuire 1998). Som "the sociology of translation" understreger, er denne form for framing en skrøbelig proces (Callon 1986; Latour 1999; Latour 2005). Det er via en symfoni af forskellige instrumenter og processer, ikke blot workplacesdesign og arkitektoniske linjer, at en framing skabes og især opretholdes (Callon 1998).

Medarbejderne oplever en opblomstring af tværgående identifikationer og arbejdsrelationer i det nye hoveddomicil. Jeg har argumenteret for, at det sker på baggrund af en disintegration af de stærke protektionistiske arbejdsrelationer. Disintegrationen er en effekt af bygningen. Den er ikke en egenskab ved Aller Huset. Disintegrationen skabes, udvikles og vedligeholdes i relationen med brugerne, der bruger bygningen på måder og med projekter, der fremmer en disintegration.

De nye arbejdsrelationer, synergier og den videndeling der måtte opstå ved rygebænken eller i printerrummet, er sideeffekter af disintegrationen. Disintegrationen er en effekt af bygningens mulighedsrum, der tilbyder medarbejderne at skabe disintegration. Bygningens mulighedsrum er et resultat af både arkitektens design OG medarbejdernes praksisser. Det er en fejl at tro, at det er disintegrationen, der er det værdifulde ved bygningen. Bygningens mulighedsrum er værdifuld som disposition, og den er ikke fastlåst eller determineret til at være disintegrerende. Lad os forestille os, at en anden lejer end AM flytter ind i Aller Huset i morgen, og at denne lejer ikke har en organisatorisk silomentalitet og stærke sub-fællesskaber. Lejeren har derimod måske allerede tværoorganisatoriske samarbejder. Så kan vi formode, at de nævnte

anknytningspunkter ikke vil være disintegrerende, men derimod vil være integrerende. I dette aspekt vil bygningen primært være en katalysator, der forstærker svage arbejdsrelationer, hvilket i en sådan type organisation er understøttende for identiteten og kulturen. For AM ser vi, hvordan bygningen primært er en katalysator, der svækker (momentant disintegrerer) stærke arbejdsrelationer, hvilket her er understøttende i forhold til de projekter og foretagender, som organisationen har og planlægger. Det er understøttende, fordi det, som jeg skal vise, muliggør et passende supplement af svage arbejdsrelationer. Det kommer til udtryk, fordi organisationen gør dens indtog medbringende en organisatorisk silo-mentalitet.

Aller Huset faciliterer den momentane disintegration af stærke bånd. Under bestemte forhold er Aller Huset tilbøjelig til at være disintegrerende overfor stærke bånd, men samtidig er den også, under andre forhold, tilbøjelig til at styrke selvsamme stærke bånd. Det åbne frontscene-design muliggør tværorganisatorisk interaktion, men det muliggør også auto-kommunikation (Christensen & Cheney 2000; Christensen 2001) for redaktionerne, fordi det åbne gøres til et udstillingsvindue, hvori redaktionerne kan signalere og forstærke deres sub-identitet i det åbne. Dette er for eksempel tydeligt med det røde neonskilt i Billed-Bladets redaktion (se planche 3, nr. 4). Om disintegrationen af stærke relationer i de enkelte redaktioner i praksis suppleres af svage(re) bånd, afhænger derfor af medarbejdernes faktiske og fortsatte brug af bygningen.

Momentant svage arbejdsrelationer

Jeg har argumenteret for, hvordan domicilet i Valby primært ansporede lokal samhørighed i de enkelte redaktioner (mikro perspektiv) og en fragmentering af den overordnede organisatoriske fællesskabsfølelse (makro perspektiv), hvilket medførte, at effekten tilsyneladende blev det modsatte af interpersonel brobygning. Ved at arbejde i klynger og være protektionistisk anlagt, kultiverede og opretholdt medarbejderne stærke bånd internt via de nævnte “silounivers”, “kongedømmer” og “voldgrave”. I Aller Huset brydes der arkitektonisk med disse konstellationer via et overvejende frontscene-design. Som en medarbejder uddyber:

“Man føler et bredere fællesskab, fordi du sidder sådan, som jeg sidder, og så kan vi godt snakke sammen. Folk markerer sig ikke så meget, afgrænser ikke sit blad så meget, som man gjorde før.”

Hvad betyder det for de sociale bånd?

“Jeg har lettere ved at gå hen til folk. Både fordi de sidder på samme etage og det med, at man ligesom ikke skal banke på en lukket dør eller føle, at nu træder jeg på hans personlige ryatæppe eller noget. Det er bare mere åbent”.

Det åbne og langt mere frontsceneorienterede design i Aller Huset tilbyder og ansporer til nye muligheder for f.eks. interaktion (se planche 3, nr. 6-7; planche 1, nr. 5; planche 2, nr. 4-9) og tværororganisatorisk identifikation (se planche 3, nr. 1-2, 8-9). Medarbejderen forklarer, at arkitekturen fjerner de tidligere territorialiseringer, hvilket ser ud til at understøtte og bane vej for relationsdannelse på tværs af organisationsstrukturen. Fotografiet af et kig ind i et redaktionelt miljø (planche 3, nr. 2) er et godt eksempel på dette. Medarbejderen sætter sig i relation til det åbne atrium via arbejdets karakter:

“Også fordi man får en summen af, hvad der sker i huset, ved at tage trapperne, jeg tager sjældent elevatoren eller bagtrapperne. Jeg bruger altid de udvendige trapper, fordi så kan man se, hvad der sker. Jeg har jo aldrig været ”tæt på redaktionerne”, eller hvad man nu skal sige. De har været på andre etager. Vi har siddet på første sal med økonomi og os. Godt nok sad Femina nede i den anden ende i den ene fløj, men vi mærkede og så jo ikke den der følelse”.

Ved at kunne se og høre en “redaktionel summen” giver bygningen medarbejderen et anknytningspunkt til og identificering med organisationens kerneprodukt, bladproduktionen. For medarbejderen er det en nyttiggørelse af atrium, der udspringer af et arbejdsrelateret perspektiv, men som ender med et organisationsidentitetsmæssig resultat.

Et andet eksempel er fotografiet af redaktionscheferne på rygebænken (planche 3, nr. 7). Situationen er ikke kun en effekt af rygetrang og lovgivning, men også en effekt af husets frontscene-design, hvor man møder kollegaer på vej frem og tilbage mellem forskellige gøremål - hvad enten det er frokost i kantinen (planche 3, nr. 6), tager en kaffe på etagen (planche 2, nr. 5), henter en gæst ved receptionen (planche 4, nr. 2) eller ryger en cigaret foran huset (planche 3, nr. 7). Man kan sagtens forestille sig, at lignende værdifulde situationer opstår for medarbejderen på vej mellem stylerne i kælderen og fotostudiet i toppen af huset (jf. planche 2, nr. 1 og 2). Den samme medarbejder, som har taget fotografiet af rygebænken, må også, hvis solen er særlig slem i et bestemt tidsrum, gå fra sin personlige arbejdsstation på grund af sollys og bevæge sig et andet sted hen i huset (planche 1, nr. 4). Sidstnævnte er naturligvis et irritationsmoment og i første omgang et begrænsende vilkår for medarbejderen, men det løses ved at flytte sig væk fra arbejdsstationen i det korte tidsrum. Selve lysindfaldet har blandt andet et arkitektonisk sigte i forhold til at imødekomme tekniske standarder i bygningsreglementet. Det kan formodes at medarbejderen vælger at ryge en cigaret i solen udenfor, mens solen indenfor bevæger sig ud af arbejdsstationens vinkel. Dermed møder medarbejderen måske to redaktionschefer ved bænken, sælger muligvis en fotoserie i elevatoren på vej tilbage eller falder i snak ved caféområdet. Som informanten siger:

“Så møder man en fra Billed-Bladet: Gud, for resten, jeg har nogle billeder til dig, bom bom, og så har jeg tjent nogle flere penge, hvor jeg ellers måske ikke havde opdaget det. Du ved sådan noget, hvor man minder hinanden om ting hele tiden, når man står ved elevatoren eller kantinen”.

“Ting går, ja, ikke nemmere igennem, men man når hurtigere et resultat, fordi man har muligheden for at flytte sig rundt. Og fordi man SKAL flytte sig rundt. Man går jo mange kilometer hver dag”.

En af medarbejderne fortalte, at de tidligere ikke skulle “for meget rundt og komme til at sige ting”. I Aller Huset er det den omvendte situation, fordi

medarbejderne nu er tvunget til at bevæge sig rundt i huset - flere kilometer hver dag. Enten op til fotostudiet eller til stylerne i kælderen (planche 2, nr. 1-2, hente en gæst i receptionen (planche 4, nr. 2), hente post i dueslaget, hente print (planche 2, nr. 7), holde møde i mødecenteret (Planche 4, nr. 4), tale i telefon på broen (planche 2, nr. 3), eller f.eks. ryge foran huset (planche 3, nr. 7). Langt de fleste af disse eksempler kunne mange af medarbejderne i det tidligere domicil klare fra deres eget kontor, og dermed var det ikke nødvendigt at bevæge sig udenfor sin egen klyngekultur (silo). I Aller Huset skal man bevæge sig ud af klyngerne.

Den tvungne bevægelse og den åbne frontscenearkitektur synes at være en væsentlig årsag til disintegrationen af de stærke bånd. Men disintegrationen er momentan. Fotografiet af rygebænken (planche 3, nr. 7) er netop en illustration af dette. I selve øjeblikket, hvor de tre personer er samlet, er dette sted en disintegration af stærke siloopdelte arbejdsfællesskaber og identiteter. Havde medarbejderen siddet og røget en cigaret alene, ville betonbænken foran huset ikke være disintegrerende. Anknypningspunktet er således steds- og tidsbunden.

Når den ene redaktionschef har røget sin cigaret færdig og vender tilbage til sin redaktion, er det i skæret af et kæmpe stort rødt neonskilt (se planche 3, nr. 4), der som en lysende Maggi-terning signalerer bladets identitet og medarbejdernes tilhørsforhold. At disintegrationen er momentan, giver en medarbejder tydeligt udtryk for, da han bliver spurgt, om han oplever konflikter i forbindelse med redaktionelle deadlines i den åbne arkitektur:

"Nej, der har ikke været problemer. Men måske er det blevet mere tys-tys. Altså tidligere, hvor vi jo sad alene inde i city, vidste alle, hvis nogle var i Brasilien, hvis nu Frederik og Mary var derovre. Nu er det mere tys-tys. Vi kan jo tjekke hinandens kalender, men vi snakker ikke så meget om det. Hvis der nu lige kom en forbi. Men altså, det ville måske være et problem, hvis vi boede ved siden af Se og Hør på samme etage, men sådan er det jo slet ikke. De bor jo to etager længere nede. Men det var jo det, som mange frygtede. Jeg kan huske en kollega, en kongelig reporter, som sagde, at de vil pludselig lægge mærke til, at jeg ikke er i kantinen! Så kan de begynde at regne på, hvorfor jeg ikke er det osv. Men det tror jeg simpelthen ikke på. Der er så mange mennesker i huset,

så det kan du ikke kontrollere. Det var der nogle som frygtede. Men det sker ikke. Altså, at Billed-Bladets historier bliver taget af andre redaktioner.”

Selv om denne medarbejder afviser, at der skulle kunne opstå konflikter, så understreger han netop, at de internt forankrede arbejdsrelationer og bladidentitet stadig er stærke og protektionistiske. Fordi to etager fysisk adskiller dem fra Se og Hør, synes konflikterne at udeblive. Det har været et konsekvent arkitekturmæssigt valg, at placerer de konkurrerende blade med en bufferzone. Frygten er der stadig hos visse kollegaer, forklarer medarbejderen. Konkret viser dette sig, da medarbejderen bliver spurgt ind til, hvordan det i praksis fungerer op til deadlines:

“Jeg ved, vi lavede en aftale med Se og Hør om, at vi ikke, med mindre det var meget, meget nødvendigt, skulle komme luskende på mandage og tirsdage. Altså inden deadlines. Fordi vi jo hænger bladet op, som siderne bliver færdige”.

De stærke, internt forankrede arbejdsrelationer i de to redaktioner er altså stadig i overtag. Det viser denne forhandling med al tydelighed. Overtaget viser sig også, når man ser på, hvordan medarbejderne sætter sig i kantinen til frokost (se planche 3, nr. 6). Her sætter man sig “bladvis” som en af dem udtrykker det. Det ses i behovet for at vise bladenes indhold som med plakaten (se planche 3, nr. 5) og ens redaktionelle tilhørsforhold som med neonskiltet (se planche 3, nr. 4). Det ses i behovet for at kunne trække sig tilbage og være “off mode”. Eftersom designet er primært frontsceneorienteret, ser vi, hvordan at bagscener iklæder sig nye dragter enten lokalt i afdelingen (se planche 1, nr. 2) eller geografisk distribueret (planche 2, nr. 8-9). Et bagsceneområde, som det selvavede lille kontor (planche 1, nr. 2), er f.eks. en fin illustration af, hvordan en værdi skabes ud af en “forhandlende anvendelse” af arkitekturen. Stedet har stor værdi for medarbejderen, men værdien af stedet er en effekt af medarbejderens opdagelse af muligheden for at anvende stedet til et sådant bagscenekontor i et åbent frontscene- kontormiljø. På samme måde fungerer promenaden rundt om bygningen (planche 2, 8) som et distribueret bagsceneområde, hvor informanten ofte går ture enten alene eller med tætte kollegaer. Ligesom at en tur i kajak i havnen (planche 2, nr. 9) også er en måde at

socialisere med kollegaer på - og eventuelt holde møder på også, som medarbejderen med et smil forklarer og dermed afslører, at en potentiel brugssituation er opdaget og bearbejdes. Andre gange får en funktion en anden funktion end tiltænkt. Som eksempel på dette kan nævnes medarbejderen, der går fra sin arbejdsstation på 6. etage til sin bil i kælderen for at telefonere. Herved for parkeringskælderen i dette eksempel funktion af, at være en bagscene hvor medarbejderen kan tale uforstyrret.

Hvis svage arbejdsrelationer skal tage over, kræver det ledelsesmæssige direktiver samt brugernes opmærksomhed og modtagelighed. Der skal mere til end arkitektens layout som enten bag- eller frontscene. Ledelsesmæssige beslutninger om, at medarbejdere selv skal hente gæster ved receptionen og følge dem tilbage igen, det skulle de ikke tidligere, tvinger dem til at bevæge sig i arkitekturen. Ligesom det, at de selv skal hente post ved due-lagene, gør det, det skulle de hellere ikke tidligere. Medarbejdernes kontinuerlige anvendelse af den åbne arkitektur og det mulighedsrum, der medfølger, disintegrerer de stærke bånd på grund af projekter, de har. Det er momentane disintegrationer, der opstår på bestemte steder på bestemte tidspunkter. Jeg skal afslutningsvis vende tilbage til det oprindelige fotografi (rygebænken, planche 3, nr. 7).

Jeg har vist, at rygesituationen er et udtryk for effekter som lettere samarbejde og synergier på tværs af organisationen, videndeling, etc. Effekterne er det, der realiseres, mens det, der realiserer effekterne, er Aller Husets affordance forstået som mulighedsrum. Det er ikke rygebænken, kantinen eller bygningen i sig selv, der er årsag til virkningen. Ligesom det heller ikke er medarbejderne selv, der pludseligt beslutter sig for at være mere "svage" i deres interpersonelle relationer. Medarbejderne bliver motiveret og inspireret af bygningen, og de tilbydes at bruge bygningen på bestemte måder og til bestemte ting. Medarbejderne tager bygningen til sig som input, og bygningen spiller en (vigtig) rolle i udførelsen af deres daglige gøremål, men også som facilitator for opdagelsen af nye projekter og nye måder at gøre de daglige gøremål på. Det er heri bygningens værdi for virksomheden skal findes.

Arkitekturens værdi står ikke alene, kan ikke fastholdes. Derfor giver det ikke mening at tale om et direkte årsag-virkningsforhold, fordi som jeg har forsøgt at vise, så er det et netværk af forhold og relationer, der gør sig gældende. De situationer, som fotografiet af rygebænken er en illustration af, er værdifulde for medarbejderne, fordi de i de givne øjeblikke "pauser" det stærke siloopdelte fællesskab, så svage arbejdsrelationer ind over og på tværs af fællesskabet kan tage over og danne bro. I løbet af en arbejdsdag, hvor man bevæger sig rundt, er der en succession af sådanne "pauser", og det er i disse tids- og stedsbundne "pauser", at medarbejderne tilbydes en forbedret og øget mulighed for at opdage og udnytte relationsdannende "broer" imellem hinandens redaktioner og afdelingerne.

Medarbejderne i citaterne fortæller både eksplicit og implicit, at det er værdifuldt i sig selv, at muligheden for interaktion og identifikation er til stede. Disse "pauser" åbner for nye muligheder, forestillinger og projekter, der kan lede til nye brugssituationer. Det er i sig selv en værdifuld oplevelse og erfaring, fordi det stabiliserer en mere overordnet kultur og organisationsidentitet. Det er legitimt for de to redaktionschefer at blive set sammen, ligesom at medarbejderen, der tager billedet, gerne må blive set sammen med dem begge to - på samme tid. Det er ud af denne stabilitet, at konkrete organisatoriske effekter kan manifestere sig. Som en af medarbejderne beskriver:

"Når vi f.eks. skal ud og fotografere "Vild med Dans", så er det noget med, at de gør det for hinanden, så vi ikke behøver tre fotografer, men to fotografer. Det går meget mere gnidningsfrit, end det nogensinde har gjort".

Udsagnet er et konkret eksempel på, hvordan arkitekturens momentane disintegration af siloopdelte identiteter forplanter sig i f.eks. samarbejde, omkostningsminimering og effektivitet. Mange andre og lignende situationer kan forestilles, hvor de mere en 30 udgivelser drager fordel af hinanden. Analyse 3 tager eksempelvis fat på involveringen af eksterne relationer, annoncører og samarbejdspartnere i selve brugen af bygningen. I den forbindelse går flere af udgivelserne sammen som vært for diverse arrangement, så de skaber synergi og pondus overfor annoncører.

Analyse # 3: Et organisatorisk spejlkabinet

“Der er mange ting, som er meget nemmere nu, vi lykkes meget nemmere nu med nogle ting og nogle projekter, og vi har ligesom bare gået og ventet på, at vi kunne få lov at vise det.”

“Det er lidt en gratis effekt, vi får ud af ting, vi har gjort i ret lang tid. Det var bare utrolig svært at overbevise folk, da vi boede i Valby eller i vores gamle hus”.

Jeg skal i følgende analyse fokusere på, hvordan bygningen også er med til at stabilisere og legitimere de eksterne relationer, ved at samarbejdspartnere og kunder ansføres til at sætte sig i relation til bygningen og dermed AM som værtsorganisationen. Som medarbejderen udtrykker det, så “lykkes vi meget nemmere nu”. Medarbejderens pointe er, at med den nye arkitektur i ryggen er det nemmere at gennemføre og overbevise f.eks. annoncører om givne projekter og forretningsmuligheder. Medarbejderen fortæller, at organisationen med henblik på deres eksterne relationer får mere “ud af ting, vi har gjort i ret lang tid”, hvilket indikerer at noget nyt er på spil. “Noget” knyttes til bygningen, og det er dette som medarbejderen kalder en “gratis effekt”. Det er rigtig nok en effekt, medarbejderen oplever, men som jeg skal forsøge at vise med denne analyse, så er denne effekt ikke gratis, ligesom den heller ikke med et trylleslag er opstået ud af den blå luft. De to foregående analyser har vist, at bygningen ikke er en løsning i sig selv. Bygningens værdi for virksomheden er en opgave, hvor brugerne hele tiden kontekstualiserer og rekontekstualiserer bygningen og dens betydning via den rolle, de giver bygningen i deres projekter. I denne analyse skal jeg se på, hvad det er bygningen, medarbejderne og de eksterne relationer gør, så effekter, som dem i citatet ovenover, opstår. Det gør jeg ved at tage afsæt i et specifikt fotografi, der findes på planche 4, nr. 5 og nedenunder. Dette fotografi skal sammenholdes med fotografierne på planche 5-8, idet disse fotografier viser en række eksempler på events og arrangementer, der allerede har fundet sted indenfor det specifikke fotografis ramme. Fotoplanche 5-8 er medtaget som supplerende og understøttende for analysen.

Fotografiet på planche 4 (nr. 5) er et billede af fællesområdet i atriumgården, men det kunne lige så godt have været et fotografi af et modeshow, en housewarming, et stort debatarrangement eller en medarbejderdag (se planche 5-8). Fotografiet illustrerer et anknætningspunkt til forskellige events og arrangementer, og de supplerende fotografier på planche 5-8 er således animation af anknætningspunktet. Fotografiet af atrium (planche 4, nr. 5) er en illustration af, hvordan bygningen muliggør kontekstualiseringer og rekontekstualiseringer af organisationen i dens omverden ved at invitere og anspore eksterne relationer og interessenter til at internalisere Aller Huset (og dermed organisationen) i deres givne projekter og gøremål. Fotografiet er “vært” for et spændingsfelt, hvor bygningens værdiskabende muligheder ikke alene opdages og udnyttes af medarbejderne selv, men også af eksterne interessenter. Bygningens værdi bliver således med-defineret af den anvendelse og vurdering, som eksterne interessenter opdager ved bygningen, når de sætter sig i relation med den. Følgende analyse skal vise, hvordan Aller Huset faciliterer organisatoriske vilkår for ikke blot samarbejdet med eksisterende eksterne relationer, men også for skabelsen af nye relationer og forretningsmuligheder. Bygningens mulighedsrum tilbyder medarbejderne at skabe et “organisatorisk spejlkabinet”, der hjælper med at konstruere og generere et image og brand, der stabiliserer og styrker medarbejdernes opfattelse af organisationens position i markedet generelt og branchen specifikt.



Planche 4, nr. 5: Atrium, stueplan.

Aller Huset er den 12. spiller

“Bygningen er jo en 12. spiller på holdet. Den her kulisse, kan vi bruge den til et eller andet? Jamen, så lad os da gøre det i stedet for bare at lade den stå, fordi så kunne vi lige så godt være flyttet ind i et ganske almindeligt firkantet hus.”

Medarbejderen laver i ovenstående citat en fodboldmetafor, når han kalder bygningen for en “12. spiller på holdet”. Bygningen er en “kulisse” siger han, og citatets indre logik siger dermed, at hvis organisationen vælger at bruge bygningen til noget, til noget andet end bare en kulisse, så bliver arkitekturen en 12. spiller på og for holdet. For medarbejderen er bygningen ikke blot en grønsvær, hvorpå de 11 spillere (medarbejderne) og deres eksterne relationer spiller venskabs- og forretningskampe - og hvor nye potentielle kunder og samarbejdspartnere, som tilskuere, ser på. For nu at blive i metaforen. Aller Huset er også den 12. spiller, fordi den som aktør muliggør, at medarbejderne lykkes meget nemmere med projekter, som medarbejderen i det indledende citat formulerede det. Det er tydeligt demonstreret med de begivenheder og events, der jævnligt afholdes i atrium (planche 4, nr. 5; planche 5-8). Disse vender jeg detaljeret tilbage til om lidt, hvor jeg skal beskrive og analysere dem.

Det gør sig ikke kun gældende ved events. Det gælder også når medarbejderen f.eks. henter en gæst i receptionen (planche 4, nr. 2) og følger gæsten til sin afdeling, og måske viser vedkommende et kig ned i atrium fra en af broerne (planche 4, nr. 3), eller når en gæst på sin tur i bygningen kommenterer lysskulpturen, der hænger ned fra atriumloftet (planche 4, nr. 1). Således synes organisationen at have fået et nyt imponerende stadion og en hjemmebane(fordel), der ikke blot styrker teamets sammenhold og sammenspil, som analyse 2 illustrerede, men som også styrker selvopfattelsen og troen på organisationen som moderne og professionel. Som en af medarbejderne genkalder det:

“Som Pål Thore sagde, da vi havde Aller Dagen, da han bød velkommen, hvor vi også havde nogle eksterne: ”Jeg tror det er første gang, man kan

stå her og sige: jeg er stolt af at byde jer velkommen til Aller”. Fordi det første man næsten sagde, når der kom kunder, eller man havde nogle leverandører ude i Valby var ”jamen, altså, vi skal altså flytte lige om lidt, undskyld. Vi flytter om lidt.”

Når medarbejderen sammenligner bygningen med en 12. spiller, så gør han bygningen til handlende. Aller Huset kan være en med-spiller eller en mod-spiller. Men Aller Huset kan også bare være noget, der “er” der - et neutralt underlag for spillet. Med fotografiet af atrium (planche 4, nr. 5) skal jeg om lidt vise, hvordan atrium aktivt gøres til en med-spiller for holdet. Det er ikke givet at atrium er en med-spiller for holdet, fordi faktisk er atrium, som jeg også skal vise, i visse henseender en mod-spiller. Det kræver aktiv handling fra medarbejderne at gøre atrium til med-spiller for holdet, og heri ligger opgaven - og det værdifulde.

Kommunikationsmæssigt indgår Aller Huset i mange forskellige kontekster – eksempelvis på postkort, på websites, i årsberetningen, som visuel ramme for eksterne møder. Aller Huset er organisatorisk et “stadion” og symbolsk manifestation, der som en kraftfuld lygtemand ansporer opmærksomhed mod organisationen. Som effekt af denne opmærksomhed fortolker organisationen sig frem til, hvordan den tror, den opfattes af omverdenen (Dutton & Dukerich 1991). Det fortolkede billede danner kontrapunkt til den opfattede organisatoriske identitet, der er et billede af, hvordan organisationen opleves af medarbejderne (Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Hatch & Schultz 2002). Om de to images - fortolket eller opfattet - matcher eller ej, har stor betydning for medlemmers identificering med organisationen, og derfor må organisationer navigere deres identitet ved iterativt at sammenligne deres identitet og image, så potentielle diskrepanser kan fixes (Gioia, Shultz & Corley 2000; Scott & Lane 2000). Sådan en diskrepans kan observeres i ovennævnte citat. “Jeg er stolt af at byde jer velkommen til Aller”, genkalder medarbejderen, at den adm. direktør indleder Aller Dagen med. Her finder vi en vigtig observation. Det er ikke selve organisationen, som medarbejderen tidligere var flov over, men derimod de fysiske rammer, der husede organisationen. Arkitekturen. Det er arkitekturen, der bliver undskyldt og “grint af”, som en anden medarbejder husker det. Direktøren siger også med sit ordvalg, at han tidligere IKKE var stolt af at “byde velkommen”, men at han er stolt af at byde velkommen i dag i det nye domicil. Det er denne “byde

velkommen”, der har betydning, og som knytter an til arkitekturen. Når gæster udefra ankom til det tidligere domicil, oplevede de en uoverensstemmelse mellem den organisation de kom for at besøge og den fysiske fremtoning, der mødte dem. Træningsfaciliteterne passede ikke til et hold i toppen af ligaen, for nu at vende tilbage til fodboldmetaforen. Gæsterne blev “forbløffet”, som en tredje medarbejder erindrer det. En fjerde illustrerer det således, da hun beskriver de to huse:

“Man tænker jo, at man arbejder for en virksomhed, som er stor, og hvor der er tjek på det. Et moderne mediehus. Hvis man havde inviteret gæster eller skulle have nogle samarbejdspartnere ind som f.eks. et af de store moderne mediehuse, så tænkte man før, at de kom ud til noget, der lignede Østberlin. Det hang ikke rigtig sammen. Det gør det nu. Det er et stort moderne mediehus, og det betyder ret meget.”

“Man kommer ligesom til at huske på, hvad det drejer sig om. Det er en stor virksomhed. Store penge, stor kontaktflade, man har med kunderne. Det er ikke en lille biks. Og man er stolt, hvis der kommer folk udefra, og de kan se det. Det er der mange steder i huset, som afspejler.”

Disse citater viser, hvordan bygningen er mere end et værktøj til at korrigere henholdsvis det fortolkede image og opfattede identitet, så en overensstemmelse opnås. Bygningen som 12. spiller er en aktør sammen med medarbejderne, og det er som “hold”, at organisationens image og identitet korrigeres. Bygningen som 12. spiller sætter organisationen i stand til at løse en række projekter, som den sætter i verden, men bygningen ansporer også organisationen til at se et behov for projekter, den måske ikke vidste, den havde. Det er særligt sidstnævnte egenskab, der gør bygningen til den 12. spiller, fordi bygningen derved er facilitator for opdagelsen af nye projekter og værdiskabelser.

Kommunikationsmæssigt er det ikke kun i forhold til eksterne gæster og kunder, at den organisatoriske og arkitektoniske overensstemmelse har betydning. Som det sidste citat viser med tydelighed, så har overensstemmelsen også betydning for den

interne forankring og identitet: "Man kommer ligesom til at huske på, hvad det drejer sig om". Denne arkitektoniske legemliggørelse af organisationen minder informanten om og forstærker oplevelsen af at være ansat i en virksomhed, der "ikke er en lille biks". "Længere" skal her tilføjes. Det skal tilføjes, fordi det implicit ligger i udsagnet, at nu er man ikke længere en "lille biks". Men virksomheden var sådan set heller ikke en "lille biks" før flytningen, og det er netop pointen. Sådan fortolkede medarbejderen det eksterne image af organisationen, hvilket resulterede i, at han heller ikke selv troede på egen organisations styrkeforhold. I det aspekt ydede det tidligere domicil ikke organisationen den retfærdighed, som den var og gjorde sig fortjent til. Det kommer tydeligt til udtryk i næste udsagn, hvor medarbejderen beskriver, hvordan arkitekturen fører til organisatorisk effekt:

"Vi har prøvet at arbejde imod det, men vi har historisk haft et prædikat ude i markedet, i hvert fald i annonceafdelingen, der sagde, at butikken Aller var sådan lidt støvet og gammeldags, lidt kedelig og konservativ. Det er vi desværre også blevet målt på i kommercielt øjemed, hvor vi bare har syntes, at selv om vi sad ude i de her støvede rammer, så var vi noget andet end det. Og man må bare sige, at den er død nu, efter vi er flyttet herud. At vi så havde været skide dygtige ude i marken på det vi arbejder med, på vores primære kerneområder, har gjort, at mange har fået en hel anden opfattelse af Aller. Men nu er vi altså trådt op i en anden liga."

Tidligere var virksomhedens kultur præget af stærke siloopdelte identiteter (se analyse #2: Momentane disintegrationer), hvilket betød en svækkelse af virksomhedens corporate brand, der blandt andet fører til denne uoverenstemmelse, som citaterne ovenfor også udtrykker. Men bygningen åbner ikke blot op for disse fællesskaber (som vi så i analyse 1). Den er også en invitation til at gæster og kunder får et blik for organisationen som corporate brand fra en variation af steder og vinkler – og ikke kun et blik af de enkelte redaktioner og afdelinger (se planche 4: nr. 1-4; planche 3: nr. 1-2). Dette mulighedsrum, hvori medarbejderne kan invitere og anspore udefrakommende, giver organisationen et værdifuldt handlingsrum, hvori de kan korrigere og justere deres image. Pointen er, at den organisatoriske legemliggørelse forvandler det "støvede" image og får

organisationen til at fremstå som et hold, der i den grad hører hjemme i den liga, de nu engang spiller i. På papiret er organisationen sådan set ikke trådt op i en “anden liga”, som medarbejderen siger. Det føles sådan. Omsætningen og markedsandelene er stort set uændrede. Disse tal er regnskabstal efter et fuldt operationelt år i bygningen, og derfor vil en markant regnskabsmæssig forvandling heller ikke kunne forventes. Men brandværdien er ændret markant, og det gør, at medarbejderen og “holdet” føler sig hjemme. De oplever sig selv nu som en del af “ligaen”. Dette kan formodes at give udslag i regnskabet på sigt, og det er netop den centrale pointe. Det er opnåelsen af denne følelse af at være rykket op i en anden liga, der er det værdifulde. Ikke et tal i et regnskab. Direktionsmedlemmet forklarer, at de godt kunne sætte folk til at udregne brandværdien i kroner og ører og gøre den til et immaterielt aktiv i regnskabet, men man har i organisationen ikke haft behov for at lave denne øvelse. Brandværdien er “luft, og den er i vores hoveder og vores hjerter”, som direktøren forklarer det. Med dette udsagn rammer han hovedet på sømmet af de argumenter, jeg i det følgende skal begynde at slå ind.

For at tage fodboldmetaforen op igen så har organisationen fået et stadion og en græsbelægning, der giver den mulighed for nemmere og bedre at bevæge sig, omstille sig og afprøve nye formationer og projekter. Et stadion, der er med til at tiltrække sponserernes opmærksomhed (organisationens eksterne relationer, annoncører og netværk). Organisationens arkitektur gør arkitekturen til med-spiller ved at anvende den på måder, hvor den spiller en bidragende rolle for udførelsen af de opsatte projekter. Når eksterne relationer trækkes ind og holder arrangementer i atriets, så er det med til at skabe et styrket brand og image. Relationerne og samarbejde kan for eksempel udmønte sig i øget annoncesalg. Det er en effekt af arrangementerne, der igen er en effekt af medarbejdernes og samarbejdspartners fortsatte brug af atriets.

Medarbejderen kalder brandværdien for “luft” for at indikere dens kvalitative og immaterielle karakter. Men pointen er, at denne “luft” netop som luft også er ilt til organisationens hoved og hjerte. Ilt, der udvider organisationens udfoldelsesmuligheder i arkitekturen i forhold til at skabe og udvikle projekter og initiativer. Det er de fire events på planche 5-8 i deres enkelthed illustrationen af. Ledelsen har ikke behov for at omsætte organisationens brand til et snævert

økonomisk og endimensionelt numerisk facit. Organisationen er klar over, at værdien er til stede. Det ses og mærkes på den stigende interesse for organisationen, og mange af de foregående citater underbygger også denne opfattelse af, at organisationen på mange måder er forvandlet brand- og imagemæssigt.

Der begynder nu at vise sig et fællestræk ved de forskellige observationer, som medarbejderne gør sig. Det ses – og jeg skal i det følgende afsnit empirisk udfolde det – hvordan medarbejderne og virksomheden anvender bygningen på andre måder end som kun en klimaskærm og organisatorisk funktionel ramme. Arkitekturen udnyttes ikke kun på dets primære funktioner, som at huse organisationen og beskytte den mod sol, vind og regn. Aller Huset er ikke blot en kulisser og neutralt underlag for handling. Når Aller Huset er den 12. spiller, er den en ressource og inspiration for medarbejderne til selv at skabe betydning og mening qua dens rolle i medarbejdernes projekter.

I og med de eksterne relationer og netværk inviteres ind i brugen af bygningen, involveres de også både materielt og symbolsk i organisationens praksis. Det foregår i sådan en grad, at det i visse situationer er de eksterne relationer, der inviterer organisationen ind i brugen af dens egen arkitektur. I næste afsnit skal jeg fremhæve fire eksempler på, hvordan organisationen kontekstualiseres i omverdenen, og hvordan omverdenen re-kontekstualiseres i organisationen via denne med-definering og med-anvendelse af bygningens mulighedsrum.

Et modeshow, et debatarrangement, en housewarming og Aller Dagen

Hvad har de fire begivenheder i afsnittets titel med hinanden at gøre? Ingenting, og alligevel en masse. De foregår alle i Aller Husets atrium (se planche 4, nr. 5; planche 5-8), og de handler alle om, hvordan atriet anvendes, så den bliver til en “12. spiller” for organisationen, hvorved image, signalværdi og organisatorisk selvforståelse skabes. De fire begivenheder er valgt blandt flere mulige. De kunne også have været arrangementer som f.eks. vinsmagning, uddeling af Gunnar Nu Hansens pris, Aller Shoppens klubarrangementer, foredrag, etc.. Begivenhederne er taget med for deres dobbelte illustration. De er både en illustration af, hvordan

organisationen skaber sig en forankring i kunders, samarbejdspartnere og branchens bevidsthed, og derigennem også en illustration af, hvordan organisationen udvikler en forståelse for og opfattelse af sig selv (Mead 1934).

- 3. februar 2011 holder den danske modedesigner Benedikte Utzon sin debut i forbindelse med Copenhagen Fashion Week (se planche 5). Utzon har sammen med sin showdesigner valgt at bruge Aller Huset som kulisse for modeshowet. Det stort anlagte show har ca. 700 inviterede gæster fra den danske og den internationale modebranche. Derudover er presse, kendisser og diverse interessenter ligeledes på plads langs catwalken, der strækker sig igennem den niveauforskudte atriumgård. Modeshowet foregår i arbejdstid og rundt omkring på balkonerne, der omgiver catwalken og strækker sig opad til ottende sal, står Aller Medias medarbejdere og kigger ned på catwalken (se planche 5, nr. 2-3). Fra atriumloftet hænger det skulpturelle lyskunstværk "Tomorrows Weather" af Bigert og Bergström ned som en dobbelt helix af molekyllære lyskugler (Planche 4, nr. 1). Uden for atrium passerer forskellige både i Københavns havn. Aller Media tilbyder her sin arkitektur og tillader den at blive brugt i en konstellation, hvor nye netværk og nye relationer potentielt kan opdyrkes. Som vært har Aller Media også en interesse i, at den inviterede branche og presse får blik for organisationen og de af dens udgivelser, som f.eks. har med mode at gøre.
- 11. november 2010 er Aller Huset ramme om et stort anlagt debatarangement for den såkaldte "Primetime Kvinder"-bevægelse (se planche 6). I marketingsøjemed er "Primetime Kvinder" et segment, der oprindeligt er udviklet af den amerikanske marketingforfatter Marti Barletta for at sætte fokus på den købs- og beslutningskraft, kvinder 45+ har. Udgiverdirektør i Aller Media er medstifter og initiativtager til en "Primetime Kvinder"-bevægelse i Danmark, hvor visionen netop er, "at medier, annoncører og samfundet i stigende grad målrettet vil kommunikere og henvende sig til kvinder i 40'erne, 50'erne og 60'erne" (uddrag fra pressemeddelelse). Arrangementet er en promovering af denne bevægelse. Cirka 700 deltagere fra hovedsageligt medie- og marketingbranchen og repræsentanter fra markante forbrugerbrands er mødt op til en aften med foredrag (planche 6, nr. 1-2), paneldebat (planche 6, nr. 6), tapas og live

musik i spidsen af kantinen (planche 6, nr. 4). Aller Media er vært for arrangementet, men deres egen interesse består også i, at de selv med blade som Søndag og IN er interesseret i dette segment og engageret i muligheden for at tiltrække nye annoncører.

- September 2009 holder annonceafdelingen en housewarming for ca. 300 af deres kunder (se planche 7). Annonceafdelingen og flere af husets egne redaktører fra forskellige blade og magasiner deltager også. Markedsføringen i huset foregår igennem annonceafdelingen, men den forudsættes af et godt PR-forhold mellem kunderne og redaktørerne på de udgivelser, hvor reklamerne skal udgives. Derfor har kunderne og redaktørerne for de forskellige udgivelser en gensidig interesse i at mødes. Atrium muliggør og er facilitator for, at de kan mødes. En rød løber viser vej fra indgangsfoyer og reception ned til den anden ende af huset, hvor der ude i atriumgården under lysskulpturen er stillet borde, stole og bænke op i loungeagtig formation i forbindelse med en cocktailbar. Den røde løber er flankeret af søjler med organisationen forskellige bladudgivelser, der minder gæsterne om, hvilken kontekst de er til fest i (se planche 7, nr. 1 og 4). Cocktailbaren er sponsoreret af bl.a. Campari, der har store reklameskilte stående (se planche 7, nr. 6). Husets kok tilbereder og anretter maden. En DJ spiller musik og rockbandet "The Storm" spiller senere på en scene, der er sat op til arrangementet (se planche 7, nr. 3). Dette er et "business to business"-arrangement, hvor kunder, redaktører og annonceafdelingen kan pleje og dyrke deres relationer med hinanden. Og netop fordi denne type markedsføring bygger på relationer, så bliver arrangement "et godt rum at styrke relationer i" - samt at skabe og udvikle nye relationer i.
- September 2009 umiddelbart efter indflytningen i Aller Huset holder organisationen den årlige "Aller Dagen" (se planche 8). Aller Dagen er en intern begivenhed, hvor organisationen samles på tværs af redaktioner og afdelinger til fælles aktiviteter, debat og samarbejde. Aller Dagen er en kick-off dag og en temadag, hvor medarbejderne i blandede grupper diskuterer og giver input til på forhånd udvalgte temaer. Derudover giver

ledelsen en “rigets tilstand”-tale (se planche 8, nr. 1), og der inviteres til mediedebat, hvor eksterne gæster også medvirker (se planche 8, nr. 3).

Atrium er inklusiv projektområdet ca. 1100 m² og udgør ca. seks procent af husets samlede kontoretageareal på 18000 m². Atriumfotografiet (planche 4, nr. 5) er et udsnit af de seks procent. Uden at gøre det til en analyse og diskussion af etageudnyttelse, så vil en snæver økonomisk rationalitet typisk fokusere på, at de seks procent enten er for meget eller for lidt. En traditionel og klassisk kommentar vil således være, at seks procent er seks procent for meget. Hvorfor ikke have x antal arbejdsstationer mere? Omvendt vil et argument også kunne gå på, at seks procent er for lidt. Hvorfor ikke gøre atriet større og dermed spare omkostninger på bebyggelsesprocenten? For arkitekten er atriet til dels baseret på funktionsbehov i forhold til organisatorisk funktionalitet og bygningens bæredygtighed omkring lys, lyd og luft til arbejdspladserne (jf. også bygningsreglementet). For arkitekten er det dog ikke kun et spørgsmål om kvadratmeter, men i lige så høj grad også et spørgsmål om kubikmeter og volumen opadtil. Jeg har allerede vist, hvordan de mange kubikmeter tom luft mellem etagerne op igennem atriumskakten har en stor anvendelse, fordi dette rum skaber og visualiserer relationer på tværs (se f.eks. planche 3, nr. 1 og 2) og skaber interesse og fanger opmærksomheden hos eksterne relationer (planche 4, nr. 1 og 3; planche 5, nr. 1-3; planche 6, nr. 2 og 3). Havde fællesområdet som alternativ ikke været et atrium, men et fællesareal placeret i stueetagen med lukkede etager stablet ovenpå hinanden op til 8. sal, så havde bygningen forårsaget helt andre effekter. AM havde haft x antal arbejdsstationer mere, men AM ville ikke have haft samme mulighedsrum at skabe, udnytte og udfolde sine projekter i. De mange kubikmeter luft er ikke tom luft, fordi de fyldes med kvalitativt indhold af medarbejderne ud fra de projekter, de har, ønsker at have og dem, de ikke endnu ved, de kommer til at have.

Som sagt skal jeg ikke gå ind i en analyse af etageudnyttelsen, men derimod blot påpege, at det ikke direkte og logisk følger, at en procentmæssig reduktion eller stigning i atriets størrelse vil skabe mere værdi for brugeren. Der er noget “andet” på spil. Bygningen og specielt atrium skaber i de udvalgte begivenheder relationsdannende broer med omverdenen og styrker organisationens image og corporate brand ved at udvide udfoldelsesmulighederne. De udvalgte begivenheder illustrerer således aspekter af bygningens dispositions-mæssige egenskaber.

Værdien af bygningen i disse brugssituationer er ikke direkte målbar, men bygningens værdifuldhed kan "måles" (beskrives), fordi denne udspringer af den rolle, arkitekturen spiller i brugernes praksisser.

Fotografiet (planche 4, nr. 5) er et åbent og "tomt" billede af atrium. Det er dog muligt ifølge argumentet, i dette enkle motiv, at se en verden af værdiskabelser. Fotografiet er en illustration af et anknytningspunkt, der viser, hvordan begivenheder som et modeshow og en housewarming men også vinsmagning- og shopping-arrangementer skaber et kvalitativt og relationelt indhold, der fylder fotografiets ramme. Denne evne og tilbøjelighed ved bygningen er værdifuld for AM, fordi den giver et tilsagn om mulige brug og opdagelsen af nye projekter. Flere af medarbejderne påpeger, at der er kommet større fokus på dem som organisation efter flytningen på grund af husets design og beliggenhed. En medarbejder forklarer, hvordan dette får betydning retorisk i form af øget professionalisme:

"Helt konkret har vi fået meget mere mediekontakt, der er mange flere, der henvender sig til os fra medierne, fra journalister, som gerne vil lave noget med os, efter vi er flyttet. Det er trods alt lidt sjovere at lave noget her og komme ind og se huset. Der er kommet en meget større kontakt til omverdenen, og de er også blevet mere opmærksomme på os. Igen er det super vigtigt, at vi har den kontakt, men også at vi forstår at håndtere den og være en lille smule professionelle over for det."

Denne professionalisme hænger også sammen med det nye image af at være et moderne og mere positioneret mediehus. Men det handler også om at håndtere denne opmærksomhed, der nu er rettet mod organisationen. En analytisk tilføjelse er, at det ikke blot er et spørgsmål om at håndtere opmærksomheden, men også at anvende den nye opmærksomhed og gøre den værdifuld ved eksempelvis at lave et stort arrangement i atriet med 500-700 gæster. Kontakt med omverden er vigtig for organisationen, som medarbejderen påpeger, og med den nye arkitektur og de muligheder den fordrer, så vurderer han, at den øgede mediekontakt opstår, fordi de som organisation er blevet en "mere attraktiv samarbejdspartner". Hvad enten det er diverse events, at hente en gæst nede i receptionen, et eksternt møde i

mødecentret på 1. sal, udsigten ned i atrium fra gangbroen eller bemærkninger til det skulpturelle lyskunstværk i atrium (planche 4: nr. 1-5), så giver Aller Huset og særligt dets atrium mulighed for, at eksterne relationer og netværk bliver interesseret. Hvor gæster udefra tidligere blev "forbløffet" over Valby-huset i en negativ betydning, så bliver gæster udefra i dag forbløffet over Aller Huset i positiv betydning. Fotografiet af atrium viser, at sammenhængen mellem den øgede mediekontakt og bygningen ikke kan vises i en lige direkte linje, men derimod må forstås ved at gå bagom det kvalitative indhold, der fyldes i billederammen - eller sættes ind i fotografiets motiv. I de nævnte eksempler er AM's image som værende en attraktiv samarbejdspartner er en sideeffekt af den eksogene brug af bygningen.

Derfor handler det om i det følgende at give en beskrivelse af, hvordan bygningen med-skaber disse begivenheder og ikke give en beskrivelse af, hvilke begivenheder bygninger med-skaber. Sidstnævnte er beskrevet for nu at kunne udfolde førstnævnte.

Atrium som organisatorisk spejlkabinet

I de tre første begivenheder er AM vært. AM er vært for et modeshow under Copenhagen Fashion Week, er vært for et "Primetime"-arrangement og er vært ved en housewarming for annoncører og potentielle samarbejdspartnere. Værtsrollen gør AM til centrum for forskellige aktører i forskellige kontekster. Arrangementerne er alle udtryk for øget mediekontakt, henvendelse og interesse for AM. I dette eksempel er opmærksomheden og det øgede mediefokus effekter af medarbejdernes anvendelse af atriet som ramme til specifikke begivenheder. Den øgede mediekontakt som effekt af arkitekturen afhænger af forudsætninger, relationer og specifikke betingelser. For at atriet overhovedet kan være ramme for modeshowet, skal en række tekniske og organisatoriske betingelser være på plads. Arkitektens design kan prikke til processer, der ansporer og tilskynder de betingelser, der er gunstige for opdagelsen af bygningens mulighedsrum. På samme måde bliver bygningens mulighedsrum udfoldet ved, at medarbejderne udfordrer arkitektens design. Bygningen afspejler organisationen, fordi den tilbyder organisationen at afspejle sig i bygningen. Dermed foregår en korrigering af det organisatoriske spejlbillede (image og identitet) ved kontinuerligt at

stimulere spejlbilledet via de eksterne relationers involvering i og med-definering af bygningens brug og dermed virksomhedens værdiskabelser (Mead 1934, s. 279; Solomon 1983).

Evnen til at kalibrere organisatorisk identitet, image og kultur samt at opretholde en overensstemmelse imellem dem er afgørende for medarbejdernes organisatoriske tilknytning (Foreman & Whetten 2002), deres opfattelse af sig selv (Dutton & Dukerich 1991), interpersonelle identifikation (Sluss & Ashforth 2007) og styringen af ens Corporate Brand (Alvesson 1990; Hatch & Schultz 2001a; Hatch & Schultz 2001b). AM's kalibreringsevne bliver forstærket og forfinet qua deres brug af bygningen. Ved at anvende bygningen til udførelsen og fuldendelse af nævnte arrangementer, så får bygningen en rolle som den 12. spiller. Organisationen gives andre og nye knapper at trykke og dreje på, når den justerer sit image, identitet og brand. Fotografiet af atrium (planche 4, nr. 5) og de forskellige arrangementer (planche 5-8) er fundamentalt set et udtryk for dette.

Det er velbeskrevet i ledelses- og organisationslitteraturen, at det eksterne miljø har en væsentlig rolle i forhold til medarbejdernes opfattelse af organisationsidentitet og identifikation, hvilket ellers traditionelt set tænkes som integrerede aspekter af det interne miljø (se f.eks. Dutton & Dukerich 1991; Ashforth & Mael 1996; Gioia & Thomas 1996; Gioia, Schultz & Corley 2000; Corley & Gioia 2004). I det klassiske studie af, hvordan "The Port Authority of New York and New Jersey" håndterer en situation med hjemløse ved deres faciliteter, illustrerer Dutton & Dukerich (1991) dette forhold på fin vis. I studiet konkluderer forfatterne, at omverdenens opfattelse af organisationen er afgørende for, hvordan medarbejderne opfatter sig selv. Medarbejderne konstruerer, som Dutton & Dukerich (1991) pointerer, et eksternt image på baggrund af, hvad medarbejderne tror, andre tror om dem som organisation. Fotografiet er en illustration af et arkitektonisk anknætningspunkt, der skaber et link mellem organisationens interne og eksterne miljø. De forskellige begivenheder i atriet viser, hvordan medarbejdernes anvendelse af arkitekturen skaber en form for "organisatorisk spejlkabinet".

Aller Huset som et "organisatorisk spejlkabinet" skiller sig ud, fordi det ikke kun er spejlbilleder af organisationen, men også af de eksterne relationer. De eksterne

relationer træder ind i spejlkabinettet i forbindelse med de forskellige events og arrangementer (planche 5-8), men de gør det også i forbindelse med almindelig mødeaktivitet i huset (planche 4). To medarbejdere formulerer det således:

“Der er jo mange, der gerne vil herud. Når jeg booker møder med dem, så skal jeg ikke komme til dem, de kommer til mig, fordi de gerne vil se det her tempel. Det betyder rigtig meget.”

“Jeg er stolt af at have mulighed for at sige til mine leverandører; kom ind til møde! Det gjorde jeg aldrig ude i Valby, jeg tog hellere ud til dem.”

De to citater er et udtryk for en generel tendens. De to medarbejdere afholdte typisk ikke møder i Valby-domicilet, men var altid hurtige til at tilbyde at komme ud til kunderne på deres banehalvdel. Tidligere bevægede medarbejderne sig fysisk væk fra hoveddomicilet og tog ud til de eksterne relationer og samarbejdspartnere, som var de påvirket af en arkitektonisk centrifugalkraft. I dag, med Aller Huset, hjælper bygningen medarbejderne med at sætte sig i relation til kunder og samarbejdspartnere ved at drage disse udefrakommende mod sig som en centripetalkraft. I stedet for at medarbejderne skubbes ud, forbliver de i centrum, og bygningen trækker relationerne ind mod organisationen. Det ses med begivenhederne i atrium, sporadisk, og med mødeaktiviteten i og omkring atrium, generelt.

Det er dermed en dobbeltspejling. Det handler på den ene side om, hvordan informanterne tror, andre opfatter deres organisation, men det handler også om, hvordan disse relationer og netværk kan drages ind i brugen af bygningen. Ved at invitere dem til at bruge bygningen, skaber Aller Huset ikke kun en refleksion af den nuværende organisation, men den ansporer og frister også eksterne relationer og netværk til at lade sig afspejle i og sammen med organisationen via bygningen. Bygningen får “ting til at ske”, som medarbejderen med rygebænken fortalte tidligere, men i dette aspekt får bygningen ting til at ske udadrettet. Når atriets anvendes som et spejlkabinet, animeres organisationen. Organisation (og

spejlbillederne) og dens netværk kontekstualiseres og rekontekstualiseres internt og eksternt. Dette illustreres tydeligt af medarbejderen i næste citat, der beskriver den strategiske bevæggrund for at invitere eksterne gæster ind og deltage i det ellers interne organisationsseminar Aller Dagen:

“Og for at bruge det strategisk havde vi inviteret eksterne ind, vi havde ca. 100 eksterne gæster, som var prominente gæster – direktørernes relationer og lignende. Plus vi havde den her mediedebat. Det var da klart stolthed. At invitere dem indenfor, så de kan gå hjem og fortælle om det. Der var det brugt strategisk. Det ville vi aldrig have gjort i Valby.”

Det billede, der vises og de indtryk, der gives af organisationen på Aller Dagen (planche 8), cirkulerer i de eksterne relationers netværk og bidrager til at styrke og positionere organisationens image som vigtig, moderne og professionel. Dette gør sig ligeså relevant og gældende med f.eks. housewarming, hvor annoncører og kunder inviteres ind i arkitekturen for at kunne blive dyrket og plejet. Her viser organisationen sig selv frem som en bestemt type organisation både overfor de inviterede, men også over for sig selv i værtsrollen. Læg især mærke til søjlerne med bladudgivelserne, der følger den røde løber fra foyer og ind til selve området, hvor housewarming finder sted (planche 7, nr. 1 og 4). Det er en god illustration af, hvordan arbejdets indhold og karakter knyttes til den givne kontekst. Eller med modeshowet, hvor man som vært åbner for nye relationer og betydningsskabelse ved at bruge arkitekturen på ny måde. Efter modeshowet (planche 5) gav designeren udtryk for, hvor begejstret hun havde været for de mange medarbejdere, der stod og kiggede på fra balkonerne. Medarbejderne var, uden at være bevidste om det, med til at iscenesætte en positiv volumenmæssig effekt for de mange eksterne tilskuere, der sad i stueplan ved catwalken og kunne kigge op på det imponerende og levende atrium. Projektet “modeshow” levendegør altså bygningen, og dermed får bygningen værdi for dens aktive rolle i projektet.

Citatet ovenover illustrerer, at organisationens nyttiggørelse af bygningen i dette aspekt med-defineres af eksterne relationer og den inspiration, de finder og får af arkitekturen, når de er på besøg. Bygningen er dermed ikke blot instrumentel. Ud

af dens mulighedsrum opstår der nye og ukendte brugssituationer og projekter og dermed nye værdiskabelser. Gæsterne går hjem og fortæller om det, hvilket kan lede til nye henvendelser og forslag om afholdelse af andre typer arrangementer. Det arkitektoniske output bliver et organisatorisk input, som analyse 1 argumenterede for, og det er, som en af medarbejderne påpeger: "os selv, der sætter grænserne for, hvad vi vil bruge det her til". Medarbejderne opdager og udfolder selv mulighedsrummet, og de sætter dermed selv grænsen for, hvilke projekter bygningen skal være input til, og hvordan bygningen skal være et input. Bygningen sætter naturligvis en række begrænsninger, som det også ses med modeshowet, og som analyse 1 behandlede mere generelt. Og vi så det også med medarbejderen, der misundeligt kiggede ud af vinduet på de spisende medarbejdere i bygningen overfor Aller Huset, fordi han ikke selv er i stand til at åbne dørene (se metoden: billede 1, udsigt ud af vestligt vindue). Hans pointe her er, at hvis medarbejderne ikke ser disse arkitektoniske begrænsninger som muligheder for at skabe ny brug og nye projekter, så er det faktisk medarbejderne selv, der er en begrænsning - kognitivt og adfærdsmæssigt. Bygningens værdi er en proces, den er situeret og er relativ til medarbejderne og deres projekter. Derfor har medarbejdernes fantasi og forestillingsevne en lige så vigtig rolle, som bygningen har i værdiskabelserne. Det er en co-creation. Følgende observation er god illustration af dette. Da medarbejderen fortæller nedenstående, lyser hans øjne, og man fornemmer, at han ser for sig, hvordan det ville være at tage kunder med ud i havnen og "tøffe lidt op og ned ad kanalen". Han siger:

"Jeg kunne godt tænke mig, vi havde en båd. Det er ikke en sejlbåd, men sådan en lille jolle, du ved. Det kunne bare være så fedt, når vi nu bor ved vandet. Især hvis man nu har kunder og så kunne invitere dem en tur ud i havnen! Det er jo ikke en yacht eller lignende, men bare sådan en, hvor man kan sidde en seks-syv mand i, og som man kan tøffe lidt op og ned ad kanalen i. Det ville være super fedt!"

I ovennævnte citat opdages et nyt projekt via bygningens specifikke rolle for medarbejderen. Udfoldelsen af bygningens mulighedsrum afhænger således af medarbejdernes fokus på og design af projekter, og bygningen kan så efterfølgende også bruges til udvikle og løse projekterne. Set igennem en sådan optik er det dermed ikke kun effekter af arkitekturen, der har værdi, men de forestillinger og

den fantasi, som brugerne har og gør med bygningen, er særlig værdifuld, fordi effekter altid er et resultat af forudgående handling. Effekterne er således afhængige af forestillingsevnen og medarbejdernes "indtog", som græsmetaforen illustrerede. Det samme gælder for atriet, som jeg har forsøgt at tegne et billede af med de fire begivenheder. Modeshowet, housewarming, debatarrangementet og Aller Dagen viser, at medarbejderne og de eksterne relationer med-skaber bestemte karakterer ved bygningen, når de gør deres indtog og bruger bygningen på bestemte måder til bestemte projekter. Udsagnet nedenunder illustrerer, hvordan en værdi en af bygningen manifesterer sig i et potentielt, men konkret projekt:

"På mandag får jeg besøg af en annoncør, som skal komme og kigge på stedet, fordi vi skal lave et modeshow for deres business-to-business-kunder, altså for deres forhandlere, her sidst på året. Og hvis hun er begejstret, så holder vi et modeshow med 500-600 inviterede gæster. Det bliver jo super fedt."

I dette eksempel er bygningen den 12. spiller for virksomheden, fordi den tilbyder og inspirerer medarbejderen og annoncøren til et samarbejdsprojekt, som netop tager afsæt i selve bygningen. Hvis projektet bliver til noget, er det en effekt af bygningen som værende en centripetalkraft. Aller Husets mulighedsrum tilbyder og ansporer til sådan et projekt. Men atriet er netop ikke designet specifikt med henblik på, at der skulle kunne holdes modeshow for annoncører og deres forhandlere eller for en eksklusiv designer i forbindelse med Copenhagen Fashion Week for den sags skyld. Medarbejderen fortæller, at flere af arrangementerne udfordres af bygningens begrænsninger. Det niveauforskudte gulv og de mange søjler besværliggør selve iscenesættelsen, men effekten af arbejdet er en anden, som jeg skal udfolde om lidt. Det er en central pointe. Det er en brug og en værdifuld værdi, der med-produceres, når organisationen opdager og udnytter bygningens mulighedsrum. Hvis Aller Husets fællesfaciliteter havde været udformet som et fælles rum i stueetagen med lukkede etager op mod himlen, så må det formodes, at hverken medarbejdere eller en modedesigner ville kunne se Aller Huset som vært for et modeshow. Dermed ender vi ved det problematiserende aspekt, som analyse 1 lavede et grundrids af. Atriet og arkitekturens form er ingen løsning i sig selv, men den hjælper med at finde løsninger på udfordringer og problemer i organisationen og medarbejdernes hverdag, ligesom den inspirerer til

nye projekter og udfordringer - som modeshowet illustrerer. Medarbejderne og showdesigneren må arbejde med niveauforskellene og søjlerne, for at showet bliver en succes, men muligheden er til stede og showet er en succes både for AM, for modedesigneren og de indbudte gæster. Projektmuligheden opdages og udføres af medarbejderne og de eksterne relationer, men som en mulighed tilbydes den af husets affordance ved at være fleksibel. Tidligere var fleksibiliteten en begrænsning i forhold til medarbejderen, der måtte gå fra et mødelokale til et andet. Her er fleksibiliteten værdiskabende, og der er således hele tiden hensyn og dilemmaer som organisationen må forholde sig til i sin fortsatte brug af bygningen.

De to modeshows viser, at organisationen som vært i en vis grad bliver hægtet på en række eksterne relationer, annoncører og forhandlere. Tidligere, som flere medarbejdere har udtrykt det, var arbejdsprocessen modsat. Medarbejderne måtte ud til de eksterne relationer og hægte sig på dem. Nu hæfter de eksterne relationer dem på, fordi en arkitektonisk centripetalkraft gør sig gældende, så samarbejdspartnerne kommer til organisationen. Når samarbejdspartnerne efter projekterne trækker sig tilbage til deres egne domæner, så cirkulerer Aller Huset og organisationens image i dets eksisterende netværk, men også til potentielle nye netværk og forretningsmuligheder. Et glimrende eksempel er, hvordan AM som vært for modeshowet pludselig optræder i det formelle showprogram for Copenhagen Fashion Week, og i den kontekstualisering efterfølgende bliver anmeldt positivt:

“Benedikte Utzon and show architect Uffe Buchard had a crystal-clear vision of a fine presentation in choosing Aller Media's impressive headquarters at the seaside Havneholmen as the venue for Benedikte's debut show.”

(Catwalk review, Copenhagen Fashion Week)

Om annoncøren vælger at holde et modeshow hos AM, er ikke afgørende for den pointe, jeg ønsker at skrive frem. Bygningen har værdi for medarbejderne i kraft af de betydninger og den mening, den får i forskellige projekter. Medarbejderen, der får en annoncør på besøg med henblik på afholdelsen af et muligt modeshow, bruger bygningen som den 12. spiller til at holde et samarbejdsprojekt i gang med

annoncøren. Bygningen spiller en væsentlig rolle for opdagelsen og udfoldelsen af dette projekt, men hvis projektet ikke bliver til noget, så har medarbejderen og samarbejdspartneren stadig haft et projekt sammen. Bygningen er værdifuld i dette projekt i sig selv, fordi den giver medarbejderen mulighed for at kunne tilbyde sig selv i en værtsrolle overfor annoncøren. En værtsrolle som medarbejderen synes at spejle sig selv i. Der kan så potentielt vise sig en række effekter af denne mulighed, hvis projektet bliver til noget. Det kan nemt forestilles og må formodes, at der skabes relationer til og forretningsmuligheder med de forhandlere, der er repræsenteret på catwalken til annoncørens modeshow. Ligesom effekten af som vært at invitere gæster, branche og presse til huset er værdifuldt som en organisatorisk spejling.

I kapitel 1 beskrev jeg ganske kort, hvordan Audi valgte at holde snigpremiere på en ny bilmodel i Aller Husets atrium. Snigpremieren af bilen var en del af et større arrangement under titlen "Kvinder, trends og tendenser 2011". På en opsat scene i atriumgården fortalte udgiverdirektør i AM om kvindetendenser, mens moderedaktør på et af AM's modemagasiner fortalte om mode. Ved siden af scenen stod en Audi parkeret i tildækket tilstand. Ca. 500 indbudte gæster sidder og lytter til foredragene og venter på, at den nye bilmodel bliver afsløret. Bilen vises frem til klapsalver. Efter foredragene er der livemusik fra scenen, tapas og hvidvin. En chocolatier fra Axoco by Anton Berg står bag scenen og laver chokoladesmagsprøver. Nedenfor scenen, midt i atrium og med udsigt til havnen bagved holder Audis bil og gæsterne kan sætte sig ind i den og fornemme den. Folk sætter sig ind i bilen, og de tager billeder med mobiltelefoner. På vej hjem får alle gæster en "goodie bag" med bl.a. Audi-brochurer, en gadget, chokolade fra Axoco og flere bladudgivelser fra AM's sortiment.

For tre år siden i en af de første brugergrupper foreslog redaktionschefen for bladet "Alt om Biler", at det kunne være fantastisk, hvis hans blad kunne holde et arrangement i atriets, hvor en bil blev kørt ind. Bladet blev sidenhen lukket ned af AM, men redaktionschefens ønske blev for arkitekten efterfølgende et billede på en dispositionsmæssig egenskab ved bygningen. Bilen blev et styrende billede for hvilken rummelighed, rummet skulle have. Hvis et projekt med en bil i et atrium kan lade sig gøre, så kan et hav af andre projekter også. Men som analyserne viser, så kan det godt være, at det funktionelt og formmæssigt kan lade sig gøre, men det

er ikke nødvendigvis sikkert, at det sker. Bygningens værdi for virksomheden indeholder, som analyserne viser, handlinger og aspekter, der ikke nødvendigvis relaterer sig til bygningen og dens arkitektur i 1:1 relation. Bygningens værdi manifesterer sig ikke som et statisk og fastholdt størrelse, men foregår igennem en kontinuerlig strøm af aktiviteter og processer udviklende fra eller i relationen mellem medarbejderne (og deres projekter) og bygningen. I den forbindelse gjorde sociologen Howard Becker (1953) i 50'erne et interessant studie af marihuanabrugere og deres adfærd og attitude i forhold til at "tilegne" sig evnen til at blive positivt påvirket af at ryge marihuana. At ryge marihuana, forklarer Becker, handler ikke bare om inhalering og "blive høj", men ligeså vigtigt handler det om en række andre aktiviteter af socialiserende og relationsdannende karakter. Becker beskriver det således:

"The presence of a given kind of behavior is the result of a sequence of social experiences during which the person acquires a conception of the meaning of the behavior, and perceptions and judgments of objects and situations, all of which make the activity possible and desirable" (1953, s. 235).

Når medarbejderne anvender atriet ved at "fylde indhold i fotografiets ramme" (Planche 4, 5), så afprøver medarbejderne forskellige projektkonstellationer og samarbejdsprojekter, der tilsammen er med til at tilegne organisationen en måde at bruge atriet på, og inspirerer den til at bruge atriet på nye måder. Det er en tilegnelse, som Becker beskriver, fordi det er en proces. De forskellige events og arrangementer, der har været i atriumgården er et resultat af det, som Becker (1953) beskriver som en "sequence of experiences", hvor medarbejderne, deres projekter, atrium og de eksterne relationer forhandler sig til rette gradvist. AM har for eksempel ikke udarbejdet deciderede regnestykker for de store arrangementer, hvor eksterne samarbejdspartnere, kunder eller mulige interesserede booker sig ind (f.eks. planche 5 og planche 7). AM har dog sikret sig, at firmaerne økonomisk står inde for de direkte målbare omkostninger til ekstra rengøring, lys, sceneshow, vagtfolk og forplejning. Men der har ikke været en decideret kontering i forbindelse med arrangementerne, fordi det har været en slags prøveperiode, som en af medarbejderne fortæller. Ledelsen havde et behov for at eksperimentere med brugen af atriet, men i dag vil indtægter fra arrangementer og events konteres i

økonomiafdelingen for ejendomsdrift på Havneholmen, og der vil etableres projektregnskaber for de enkelte arrangementer, for derved at kunne sikre opfølgning. Et konkret eksempel på effekten af denne afprøvning giver samme medarbejder i et interview tre måneder efter indflytningen. Dengang var informanten betænkelig ved at afholde store arrangementer i atriet på grund af den visuelle og auditive kontakt fra atriumgulv til kontoretagerne højere oppe. Han fortalte dengang, at fordi huset lå på en trekantet grund, var der en række begrænsninger særligt i forhold atriet i midten, som i følge ham betød, at alt det andet omkring atriet måtte fungere på bekostning af atriets åbenhed. Hans bekymring dengang var, at ledelsen ikke vidste, hvordan miljøet omkring atriet i praksis ville fungere ved brugen af atriet til store arrangementer. I dag har AM tilegnet sig en måde at nyttiggøre atriet på. Udover at fungere som et fællesområde for organisationen i dagligdagen, så fortæller medarbejderen, at atrium fremadrettet vil blive nyttiggjort som primært en styrkelse af virksomhedens brand og image og sekundært som en indtægtskilde. Atriets rolle i førstnævnte er som inspirator til potentielle projekter, mens rollen i sidstnævnte er som facilitator for aktuelle projekter.

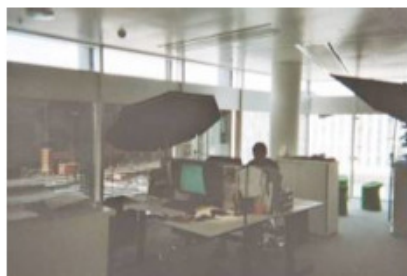
Fotografiske Plancher: 1-9

Planche #1

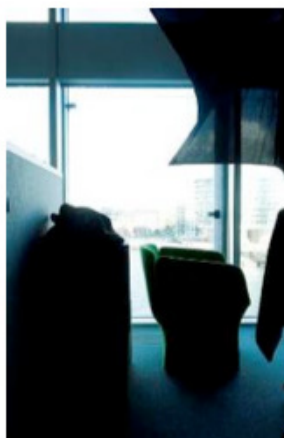
Arbejdets karakter I: lokalt forankret

Fotoplanchen viser en variation af forskellige situationer og steder, hvor Aller Huset spiller en rolle i medarbejdernes værdiskabelse ved at blive anvendt i forbindelse med arbejdets karakter. Fotografierne illustrerer anvendelsen i medarbejdernes nære og lokale områder i huset.

1. Arbejdsstation for layouter. To sorte parasoller er sat op for at afværge lysreflektion i computerskærmen. Billedet illustrerer de hensyn og forhandlinger, der tages mellem layoutere, der ofte har brug for et mørklagt rum, og kollegaer, der ønsker sollys. Parasollen er en løsning, på en tilsyneladende begrænsning. Andre gange må arbejdet flyttes andetsteds, hvor solen ikke generer (jf. planche 2, nr. 1).
2. Selvlavet kontorarrangement i kontormiljø. Opstår til dels som løsning på begrænsningen ovenfor (jf. nr. 1), men er i højere grad en illustration af, hvordan medarbejderen har skabt en bagscene-region, hvor han kan trække sig tilbage og læse avis, telefonere, sludre og nyde udsigten.
3. Mødelokale i mødecentret på 1. sal. Bruges til afdelingsmøder, fordi det er lydtæt i modsætning til egne rum på etagen. Illustration af, hvordan mødecentret, der er geografisk distribueret (jf. planche 2), anvendes til løsningen på en lokal begrænsning.
4. Sol ind ad ovenvindue rammer medarbejder ved personlig arbejdsplads. Illustrerer, at medarbejderen en halv time midt på dagen på varme solskinsdage må forlade sin plads og foretage andre gøremål ude i huset.
5. Arbejdsplads uden bordskærm (kontrast til planche 3, nr. 3). Bordskærmen var en begrænsning for arbejdsprocessen i klyngen, hvorfor den er fjernet for bedre at kunne kommunikere med omkringsiddende kollegaer.
6. Møderum bruges til projektrum. En magnetvæg, hvor bl.a. forsider hænges op, er central for arbejdsprocesserne.
7. Stort møderum på etagen. Illustrerer en dobbeltfunktion. Redaktionen kan samles, og layoutere kan op til deadline lægge print ud på bordet til gennemsyn.



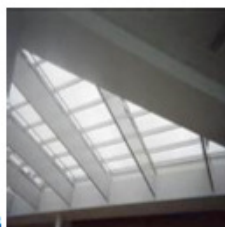
1



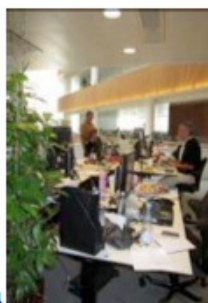
2



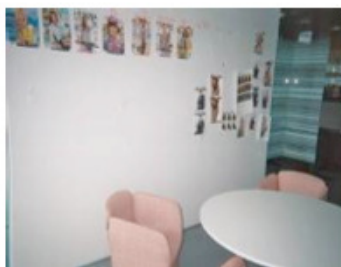
3



4



5



6



7

Planche #2

Arbejdets karakter II: Geografisk distribueret

Fotoplanchen viser ligeledes en variation af forskellige situationer og steder, hvor Aller Huset spiller en rolle i medarbejdernes værdiskabelse ved at blive anvendt i forbindelse med arbejdets karakter. Her illustrerer fotografierne medarbejdernes geografisk distribuerede anvendelser.

1. Arbejdsplads i kælderen for stylisterne. Ugebladet har store mængder tøj til opbevaring, som ikke i praksis er muligt at have i redaktionen på 2. sal. Illustrerer ønsket om at kunne style i redaktionen og i dagslys.
2. Fotostudie, 8. sal. Medarbejderen pendler mellem stylist i kælderniveau, sin personlige arbejdsstation (planche 3, nr. 3) og fotostudie. Illustrerer tre betydningsfulde steder for medarbejderen.
3. Gangbro, østlig facade, 2. sal. Kaldes i daglig tale "telefonbroen". Illustrerer, at medarbejderne trækker væk fra arbejdspladsen, når telefonen ringer, og søger mod kanten af atrium for ikke at forstyrre nærmeste kollegaer i afdelingen.
- 4-5. Social og visuel interaktion.
4. Elevatorindgang, stueetage. Illustrerer anvendelsen af samlingspunkterne til visuel tilkendegivelse.
5. Te køkken. Anvendes som social erstatning for kontorlommernes faglighed.
6. Grønne skamler ved elevatorområderne langs atriumkanten. Anvendes til hurtige møder og snak. Illustrerer et anvendelsesalternativ til mødelokalerne, som skal bookes i IT-systemet.
7. Printer. Geografisk distribueret på etagerne. Illustrerer en social effekt ved anvendelsen af printerfunktionen.
8. Promenade rundt om bygningen. Anvendes af medarbejder til "walk-and-talk" med kollegaer. Illustrerer en geografisk distribueret bagscene-region.
9. Kajak i kælder. Anvendes til at padle sammen med kollegaer i havnen.



1



2



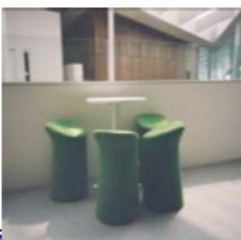
3



4



5



6



7



8



9

Planche #3

Opfattet identitet

Fotoplanchen viser en variation af forskellige situationer og steder, hvor Aller Huset spiller en rolle i medarbejdernes værdiskabelse ved at blive anvendt i identitetsmæssige sammenhænge.

1-2. Illustrerer anvendelsen af atrium til at forbinde organisationen visuelt.

1. Kig til Aller Holding A/S, 6 sal. Illustrerer anvendelsen af atrium som visuel påmindelse om at være del af en historisk og traditionsbunden familievirksomhed.

2. Kig ind i redaktionelt miljø. Illustrerer den administrative medarbejders anvendelse af atrium til identificering med organisationens kerneprodukt, bladproduktionen.

3. Personlig arbejdsstation. Illustrerer anvendelsen af arbejdsstation og bordskærm til territorialisering og zoneskabelse (kontrast til planche 1, nr. 5).

4. Billed-Bladets historiske og internt berømte røde neonskilt. På endevæg i redaktionen. Illustrerer anvendelsen af det åbne kontorlandskab til at signalere redaktionelt tilhørsforhold.

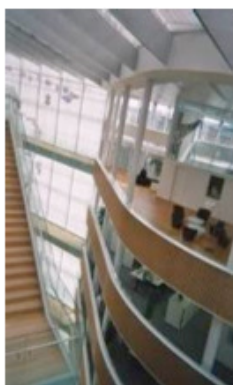
5. Signeret plakat af det celebre par "Erik og Annie". På hvid væg i redaktionen. "Erik og Annie" har spillet og spiller stadig en væsentlig rolle i mange af redaktionens udgivelser. Illustrerer anvendelsen af omgivelserne til signaleringen af bladets indhold og arbejdets karakter.

6. Kantinen. Anvendes af medarbejder som et vigtigt samlingspunkt med nære kollegaer.

7. Bænk foran huset. To redaktionschefer fra konkurrerende blade i samtale. Illustrerer, at anvendelsen af bygning går på tværs af afdelinger og redaktioner.

8. Fredagsbar. Illustrerer, hvordan et skab anvendes som socialt forsamlingspunkt mellem en redaktion og supportafdeling.

9 Samme skabstype (nr. 8) i ny anvendelse. Illustrerer anvendelsen af skabet som ubemandet receptionsskranke ved marketingafdelingen, der er et socialiserende formidlingspunkt af bladudgivelserne.



1



2



3



4



5



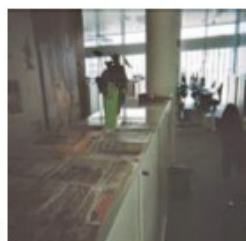
6



7



8



9

Planche #4

Konstrueret image

Fotoplanchen viser en variation af forskellige situationer og steder, hvor Aller Huset spiller en rolle i medarbejdernes værdiskabelse ved at blive anvendt i forhold til konstruktionen af image og selvopfattelse.

1. "Tomorrows Weather" af Bigert & Bergström. Lyskunstværk, der hænger ned fra atriumloftet som en dobbelt helix af molekulære lyskugler, der skifter farve ud fra datainput om vejret fra Danmarks Meteorologiske Institut, og som kan ses fra Islands Brygge. Illustrerer anvendelsen af atrium til at skabe interesse og nysgerrighed for organisationen.
2. Reception og indgang til atrium. Illustrerer medarbejderens stolthed over som vært at hente gæster i receptionen og tage dem med ind i atrium.
3. Udsigt ned i atrium fra gangbro mellem marketing og annonce. Illustrerer anvendelsen af atrium som udstillingsvindue overfor gæster, kunder og samarbejdspartnere, der tages med ud på broen.
4. Indgang og område ind til mødecentret på 1. sal. Illustrerer anvendelsen af de fysiske og visuelle mødefaciliteter til at fremstå professionel og formel i forhold til det uformelle miljø på etagerne.
5. Loungeformationer i atrium. Illustrerer anvendelsen af atrium til arrangementer (Jf. planche 5-8).



1



2



3



4



5

Planche #5

Modeshow i atrium



1



2



3

Planche #6

Prime Time Kvinde arrangement i atrium





4



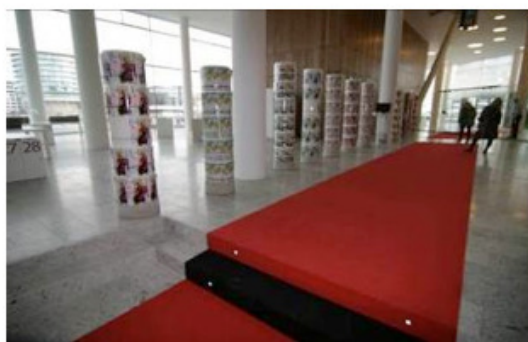
5



6

Planche #7

Housewarming for kunder i atrium



1



2



3



4



5



6

Planche #8

Atrium på Aller Dagen



1



2



3

Planche #9

Generisk plantegning



Kapitel 5 - Værdifuld arkitektur

“If (Etienne Jules) Marey was so frustrated not to be able to picture in a successive series of freeze-frames the flight of a gull, how irritating it is for us not to be able to picture, as one continuous movement, the project flow that makes up a building. Marey had the visual input of his eyes and was able to establish the physiology of flight only after he invented an artificial device (the photographic gun); we too need an artificial device (a theory in this case) in order to be able to transform the static view of a building into one among many successive freeze-frames that could at last document the continuous flow that a building always is.”

(Latour & Yaneva 2008, 80-81)

Fra hygiejnefaktor til også motivationsfaktor

Den amerikanske organisationsprofessor Frederick Herzbergs (1959) to-faktorteori kan give et inspirerende blik på virksomheders brug af bygninger, som diskuteret i kapitel 4. Herzberg (1968) stiller det simple spørgsmål om, hvordan man placerer en generator i medarbejderne, så de motiveres i deres arbejde? I jagten på svaret observerer Herzberg to faktorer, som tilsyneladende har indflydelse. Den ene type faktorer giver tilfredshed og motiverer medarbejderne, men fraværet af faktorerne skaber ikke utilfredse og demotiverede medarbejdere. Den anden type faktorer giver i sig selv ikke tilfredse medarbejdere, men hvis de fjernes eller ignoreres, vil det skabe utilfredshed blandt medarbejderne.

Faktorerne er ikke modsætning til hinanden, men de skal holdes adskilte. Førstnævnte kalder Herzberg for motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer er typisk forhold vedrørende selve arbejdet, og disse faktorer er iboende i arbejdets karakter og indhold. Sidstnævnte kalder Herzberg for hygiejnefaktorer. Hygiejnefaktorer er typisk forhold vedrørende miljøet omkring arbejdet, og disse faktorer er ydre omstændigheder og betingelser i forhold til arbejdets karakter og indhold. Eksemplet med medarbejderen, der går fra det ene mødelokale til det andet (planche 1, nr. 3), illustrerer mødelokalet i mødecentret som en

hygiejnefaktor, fordi den fjerner lydproblemet som et irritationsmoment og en begrænsning for arbejdets indhold. Mødelokalet i sig selv ændrer ikke ved selve mødets indhold. Brugen af atrium til diverse arrangementer (planche 4, nr. 5) illustrerer derimod bygningen som motivationsfaktor, fordi den aktivt ændrer ved selve arbejdets karakter i forhold til, hvordan medarbejderne tidligere i Valby-domicilet lavede PR-arbejde. I dag motiverer Aller-bygningen til brug af atriet som PR-scene, som jeg også illustrerede med "spejlkabinettet" i analyse 3.

I analyse 2 beskrev jeg detaljeret, hvordan Valby-domicilet var fyldt med irritationsmomenter og begrænsninger for medarbejderne i deres daglige arbejde. Det var ikke begrænsninger, der direkte havde indflydelse på arbejdets karakter, men de producerede en stor portion utilfredshed. Derfor var en afgørende bevæggrund for flytningen til Aller Huset blandt andet ønsket om en gennemgribende opdatering af de fysiske rammer. I den henseende er Aller Huset en hygiejnefaktor, fordi den fjerner mange af de forhindringer, begrænsninger og irritationsmomenter, som virksomheden omgav sig med tidligere. Men hygiejne kræver kontrol, ledelse og vedligeholdelse, som Herzberg pointerer. Et eksempel kunne være medarbejderen, der misundeligt sidder og kigger over på kontorhuset på den anden side af havnen, hvor de kan spise mad udenfor (se kapitel 3). Hvis AM valgte at lave en åbning i glasfacaden og sætte borde og stole ud til medarbejderen, så vil medarbejderen ikke blive mere tilfreds overfor AM eller mere motiveret i sit arbejde af den grund. Men Herzbergs pointe er, at medarbejderen ikke længere vil være utilfreds. På den måde stabiliserer hygiejnefaktorerne medarbejderens opfattelse af organisationen ved at fjerne utilfredsheden. Deraf ordet hygiejne:

"...they act in a manner analogous to the principles of medical hygiene. Hygiene operates to remove the health hazards from the environment of man. It is not curative; it is, rather, a preventive" (Herzberg 1959, s. 113).

Opretholdelsen af et hygiejnisk niveau, hvor utilfredshed ikke optræder, kræver vedligeholdelse og præventiv forhandling. Layouternes opsætning af sorte parasoller ved kontorpladserne for at afværge lysets refleksion i computerskærmen

illustrerer eksempelvis dette (se planche 1, nr. 1). Medarbejderne får med parasollerne området til at fungere, når solen står ind ad glasfacaden i en grad, hvor de automatiske persienner ikke er nok, eller hvis andre kollegaer insisterer på at have naturligt lys ind i kontormiljøet. Der gøres med andre ord en vedligeholdelsesindsats. Det samme gør medarbejderen, der har skabt et selvlavet kontorarrangement i kontormiljøet (planche 1, nr. 2). Opsætningen af arrangementet vedligeholder medarbejderens behov for at kunne trække sig ud af det åbne kontor og ind i et backstage-område. Medarbejderne henter dagligt gæster i receptionen og tager dem med ind i atrium og op til kontoretagerne (planche 4, nr. 2). En anden medarbejder har et par gange om ugen eksterne gæster på besøg. Hver gang går de ud på den tværgående gangbro over atrium, kigger ned og taler om bygningen (planche 4, nr. 3). Tidligere måtte medarbejderne undskyldte Valby-domicilets tilstand eller mangel på samme. Det er behovet for undskyldning, som Aller Huset fjerner og erstatter med stolthed og tilfredsstillelse. Effekten af bygningen som hygiejnefaktor ændrer ikke ved selve arbejdets karakter og indhold. I de to sidste eksempler har Aller Huset værdi, fordi det bidrager til de ydre forhold af medarbejderens arbejde. Men som næste eksempel illustrerer, er bygningen ikke en færdig løsning i sig selv, fordi hygiejne netop kræver en kontinuerlig indsats.

Tag for eksempel den manglende vandhane og vask i tekøkkenerne på kontoretagerne (se planche 2, nr. 5). Medarbejderen på billedet fortæller, at de i afdelingen har indkøbt en elkedel, fordi der er en stikkontakt i køkkenet. Men hvor skal de få vand fra? Som billedet viser, er der hverken vand eller vask i køkkenet. Der er ikke noget i vejen med vandet på toilettet, som medarbejderen siger, men af hygiejniske årsager har han noget imod at skulle gå derud og hente vand. I køkkenet er der et køleskab med kildevand ad libitum, hvilket i sig selv også er en hygiejnefaktor. De tomme flasker skal smides i genbrugsspanden, der står ved siden af medarbejderen på billedet. Men genbrugsmaskinen kan ikke modtage flasker med slatter i. Flaskerne skal tømmes. Men hvor? Medarbejderen fortæller, hvordan de forsøgte at slippe af med vandet i planten, der stikker op bag kaffemaskinen, men det måtte de ikke. Og da slet ikke kaffeslatter, som medarbejderen grinende tilføjede. I dag har ledelsen besluttet at investere i vask og vand til tekøkkenerne. Men den løsning gør ikke medarbejderen mere tilfreds eller glad for sit arbejde. Nu er han bare ikke utilfreds længere.

Andre gange motiverer bygningen medarbejderne til at opdage og opstarte ny opgaver og projekter eller se nye måder at gøre vante rutiner på. Medarbejdernes opdagelse og udfoldelse af atriet i forbindelse med diverse arrangementer (planche 4, nr. 5) vedrører selve arbejdets karakter og indhold. Atrium er i den sammenhæng en motivationsfaktor, fordi det som den "12. spiller" inviterer medarbejderne (og eksterne relationer) til opdagelse og igangsættelse af nye projekter og forretningsmuligheder som f.eks. et modeshow eller en produktlancering. Det samme gør sig gældende, når bygningen motiverer medarbejderne til at skabe momentant svage arbejdsrelationer. Når de to redaktionschefer ved rygebænken foran huset vælger at sidde sammen, snakke og måske dele viden, så er det et udtryk for, at bygningen motiverer dem til det. De havde aldrig sat sig sammen i Valby-domicilet, fortæller medarbejderen. Redaktionscheferne gør altså pludselig noget, som de ikke ville have gjort ellers, og det er bygningen, som medarbejderen også siger, der "får ting til at ske". Bygningen får ting til at ske, fordi den er en motivationsfaktor. En anden medarbejder, der kan se redaktionsmiljøet fra atriumtrappen (planche 3, nr. 2), motiveres, fordi hun nu kan identificere sig med organisationens kerneprodukt, når hun sidder med sine administrative opgaver. Men bygningen som affordance får ikke ting til at ske af sig selv. Valby-domicilets mange backstages motiverede til fastholdelse af stærke bånd, mens Aller Husets frontstages tilsyneladende åbner for skabelsen af svage bånd. Men ligesom bygningen som hygiejnefaktor ikke er en løsning i sig selv, så er bygningen som motivationsfaktor det heller ikke. Vi kan forestille os, hvordan frontstage kontormiljøet ligesåvel kunne bruges til at styrke de lokale fællesskaber endnu mere, fordi man nu identitetsmæssigt er i en åben og "sårbar" position i forhold til andre afdelinger og redaktioner. Bygningen motiverer og inviterer rigtigt nok, men medarbejderne skal tage imod invitationen og selv medbringe projekter, der kan udfoldes i bygningens mulighedsrum. På den måde skabes de momentant svage arbejdsrelationer, som analyse 2 illustrerede, og på den måde har bygningen værdifuld effekt.

Analyse 2 diskuterede i forlængelse heraf, hvordan Aller Huset motiverer til en momentan disintegration af de tidligere stærke arbejdsfællesskaber. Det blev eksemplificeret ved rygebænken, der på arkitekturens opfordring og motivation blev gjort til en potentiel videndelingsbænk for to konkurrerende blade. Aller

Huset er ikke disintegrerende i sig selv, og den momentane disintegration, som situationen ved rygebænken er en illustration af, er en effekt af Aller Husets mulighedsrum. Den momentane disintegration foregår løbende ved medarbejdernes fortsatte brug af bygningens frontstage-arkitektur, men de "nedlagte" backstages begyndte at opstå i andre udformninger. Der er ingen grund til at tro, at alle medarbejdere får det samme ud af bygningen. For andre medarbejdere er effekterne af disintegrationen måske ikke nær så værdifulde, som de er for den medarbejder, der tager billedet, fordi netop denne person har konkrete arbejdsmæssige relationer med de to redaktionschefer - de har et projekt sammen.

Andre medarbejdere sad i storrumskontor i Valby-domicilet, og der er en reel formodning om, at de ikke bliver motiveret til at gøre ting på nye måder i samme omfang, som medarbejderne, der sad på eget kontor. Eksempelvis annonceafdelingen, der tidligere sad i det såkaldte "sibirien", hvor de sad i storrumskontor i gårdsbygningen. I dag sidder de i det åbne kontormiljø, men arkitekturen synes ikke at motivere til nye arbejdsgange i samme grad, som for redaktøren, der havde eget kontor tidligere, men som nu har en synlig kontakt med sine ansatte. Til gengæld er annonceafdelingen nu blevet en del af det miljø, de tidligere var afskåret fra i kraft af "eksilopholdet i sibirien". Fredagsbaren (planche 3, nr. 8) illustrerer, hvordan plankonfigureringen motiverer en supportafdeling til at mødes med en redaktion rundt om et skab i "ingenmandsland".

Redaktøren havde i Valby-domicilet sit eget kontor, der lå ud til en lang korridor (se evt. billede 6, analyse 2). Tidligere var kontoret "oasen", og som "privat"-oase var den aldrig optaget, hvilket førte til lavere bevægelsesfrekvens rundt i huset. Det overordnede projekt for medarbejderne var det samme i Valby-domicilet, som det er i Aller Huset i dag. På grund af Aller Husets mulighedsrum er mange af underprojekterne modificeret, nogle er fjernet, mens andre er tilføjet. I Aller Huset har medarbejderne en bredere margin til at manøvrere indenfor i forhold til tidligere, hvor de typisk sad i deres kontor-celler. Værdien af bygningen som motivationsfaktor er derfor langsigtet og kumulativ. Som motivationsfaktor hjælper bygningen medarbejderne med at se udførelsen af bestemte projekter på nye og ubestemte måder.

Herzbergs to-faktorteori er dualistisk, men via affordance-begrebet placeres bygningen i en komplementær spænding mellem hygiejne- og motivationsfaktor. Bygningen skal derfor være et integreret anliggende for ledelse og medarbejdere, fordi bygningen ikke behøver kun at være en hygiejnefaktor, men også kan være en motivationsfaktor. Det er ikke nødvendigvis enten eller, men ofte både og. Et godt eksempel er nedbrydningen af de stærkt protektionistiske arbejdsfællesskaber, der var i det tidligere domicil. Flere af de interviewede medarbejdere påpegede den negative følelse af at "gå ind i en anden verden", når de besøgte de såkaldte kongedømmer. Silouniverterne havde en "sundhedsfarlig" effekt på organisationen, men denne skadelige virkning fjernes af Aller Huset, der med sit åbne layout placerer afdelingerne og redaktionerne i et fælles åbent miljø uden samme form for symbolske og territoriale markører. Men denne hygiejniske rolle har også en motiverende side, fordi det åbne layout inviterer til deling af viden på en ny måde, som analyse 2 diskuterer, ligesom den åbner op for nye forhold og relationer med eksterne, som analyse 3 diskuterer.

Den rolle, som bygningen spiller i medarbejdernes værdiskabelser, kan altså både være som hygiejnefaktor og som motivationsfaktor forstået sådan, at bygningens effekt både kan være tilfredsstillende og inspirerende. Men hvordan går Aller Huset fra at være en hygiejnefaktor til også at være en motivationsfaktor? Som vi har set, kræver begge faktorer "arbejde" fra medarbejdernes side, men også en imødekommenhed fra bygningens side, for hvis bygningen er for determinerende, vil medarbejderne ikke kunne "arbejde" med den. Medarbejderne skal nok kunne finde en måde at arbejde på i bygningen, men som jeg skal diskutere, så er bygningen værdifuld, når de OGSÅ kan arbejde med den. Analyserne har indikeret, hvordan de to nærmer sig hinanden via en parallelproces, hvor medarbejderne tilegner sig en forståelse af bygningens mulighedsrum og sætter fokus på projekter.

Caliskan & Callon (2009) gennemgår en række antropologisk-empiriske studier og foreslår på den baggrund, at værdi ikke skal ses som indlejret i præeksisterende regimer eller begrænsede systemer, men derimod som eksisterende i, hvad de kalder, "modes of valuation" (s. 386-391). I dette perspektiv skal bygningen ikke vurderes på dens karakterer som fysisk objekt, men derimod på, hvordan bygningen og medarbejderne pragmatisk co-performer i udfoldelsen af projekter

og relationer. En sådan vurdering forudsætter en forståelse af den multirelationelle sammenhæng, der er mellem bygning og bruger. Jeg vil om lidt diskutere, hvordan den tilsyneladende løse sammenhæng mellem bygning og bruger kan tilnærmes. Men først vil jeg diskutere et perspektiv på sammenhængen, som er nødvendig for, at jeg efterfølgende kan nærme mig sammenhængen.

Aller Huset som bevægeligt projekt

Titlen på dette afsnit refererer til Latour & Yaneva (2008), der taler om bygninger som “bevægelige projekter” og ikke som statiske objekter. I den henseende hentyder de til, at en bygning fra ideoplæg og igennem designfaser til færdiggørelse og konstruktion gennemgår en række transformationer, fordi bygningen som et projekt indgår i en række af forskellige kontekstualiseringer og rekontekstualiseringer. Bygningen som projekt bevæger sig hele tiden rundt i netværket af relationer og aktører. Når den færdige bygning er opført, så stopper bevægeligheden ikke, for da vil bygningen stadig blive modificeret og ændret af tiden, af brugerne og af de aktiviteter, som foregår i bygningen (Gieryn 2002; Latour & Yaneva 2008).

Set igennem den optik er afhandlingens analytiske nedslag, som også allerede beskrevet, efter at bygningen er konstrueret og taget i brug. Afhandlingens fokus på bygningen som et “bevægeligt projekt” skal forstås på en lidt anden måde, men i høj grad som inspireret af Latour og Yanevas (2008) forslag. Mit fokus på bygningen som bevægeligt projekt knytter sig til hygiejne- og motivationsfaktorerne: bygningen skal ikke tages for givet som en passiv ramme eller statisk objekt, fordi bygningen ikke bare spiller én vigtig, men mange vigtige roller i medarbejdernes projekter. Det er bygningens rolle i de enkelte projekter, som kan formodes at være bygningens værdi. Jeg forstår i den forbindelse projekter bredt, da de er “kæder af gøremål, projekter og foretagende”, som medarbejderne har i bygningen (Ryle 2000). Det vil sige, at projekterne størrelsesmæssigt både er store som små og tidsmæssigt korte som lange. Projekterne kan være sociale, kulturelle, kommunikative, organisatoriske, etc.

Ambitionen med de tre del-analyser og den sideløbende fotoanalyse har været at vise bygningen som et “continuous flow”, som Latour & Yaneva sagde i det indledende citat. Vi ved godt, at der er aktivitet i Aller Huset. Journalister skriver artikler ved deres arbejdspladser, medarbejdere interviewes over telefonen eller i mødelokalerne, redaktionsmøder bliver holdt, annoncører er på besøg, og der bliver redigeret, stylet, taget billeder, spist frokost o.s.v. Men når Aller Husets imponerende glas og granitstruktur tårner op ved Havneholmen i Københavns havn, så fremstår den som en fysisk solid og ubevægelig konstant. Og det gør bygningen eksempelvis også i årsrapporten og på hjemmesiden.

Men bygningen får liv af de daglige aktiviteter, som jeg nævnte ovenover, og bygningen udfolder sit potentiale yderligere, når der eksempelvis afholdes arrangementer i atriet (f.eks. planche 5-8). Analyse 1 beskrev og diskuterede i den henseende, hvordan Aller Huset er et arkitektonisk output fra arkitekten, og at det er en opgave for medarbejderne og ledelsen at gøre den til et input til organisatoriske projekter og arbejdspraksisser, såvel som til identifikation (analyse 2) og branding (analyse 3). Analyse 2 og analyse 3 udfoldede netop dette ved at beskrive, hvordan bygningens rolle er som et mulighedsrum for medarbejdernes projekter. Projekter, som både er endogene (analyse 2) og eksogene (analyse 3). Jævnfør også bygningen som hygiejne- og motivationsfaktor ses det her, hvorledes Aller Huset for organisationen er et vigtigt projekt og ikke blot en passiv ramme og et statisk objekt. I den forbindelse har bygningen en vigtig rolle i medarbejdernes værdiskabelser.

Men det er ikke hver gang, at bygningen lykkedes i sin rolle. Analytisk har jeg valgt at fokusere på bygningen via affordance-begrebet og derved forsøgt at vise og udfolde, hvordan bygningen både inviterer til handling og er en facilitator for handlingen. Det er dog ikke sikkert, at bygningen holder, hvad den lover. I eksemplet fra kapitel 3 med medarbejderen, der gerne vil sætte sig ud og spise frokost, ser vi, hvordan bygningens høje glasfacade i kantinen inviterer til at sætte sig ud på molen, men da bygningen er ”forseglet”, tillades det ikke. Bygningen tillader det ikke i første omgang, men medarbejderne trodser en gang i mellem bygningen. De gør det til et projekt at komme ud, som når de tager deres mad med igennem atriet, forbi receptionen og ud og rundt om bygningen. Det er en forhandling og en læreproces, som illustrationen af mødelokalet i kapitel 1 også

viser. Mødelokalet på etagen inviterer til at holde møder, men på grund af lydproblemet i forbindelse med konfidentielle samtaler, muliggør den ikke den lovnig, den umiddelbart kommer med. Men som diskuteret, så er dette løftebrud relativt til den specifikke medarbejder eller gruppe af medarbejdere i afdelingen. I andre afdelinger holder mødelokalet, hvad det lover, som flere af fotografierne fortæller. Og som motivationsfaktor holder bygningen ikke bare, hvad den lover, men den "leverer" mere til.

Bygningen får således en plads eller en rolle i medarbejdernes projekter, og på den måde minder brugen af bygningen og dens workplace-design om en form for projektledelse. Hver brugssituation er i sig selv et projekt, som skal guides. Brugssituationen består af bygningen som en integreret del af medarbejderens specifikke aktivitet, og selv om medarbejderen er "lederen", så skal de begge i fællesskab finde hinanden og producere et resultat, der efterfølgende vil definere brugssituationen. Når den er defineret, vil brugssituationen være et input til andre kommende projekter. Bygningen bliver da yderligere en integreret del af medarbejdernes projekter, når den måske opfordrer medarbejderne til at udføre deres projekt på en måske ny og anderledes måde, der vil bringe nye definitioner af bygningens mulighedsrum i spil. Som en del af medarbejdernes projekter og aktiviteter kan bygningen være understøttende og forstærkende, eller den kan være begrænsende. Det skal her noteres, at den kan være forstærkende eller begrænsende, men er det ikke nødvendigvis. Hvad enten bygningen er forstærkende eller understøttende, er den det relativt til medarbejderen og dennes specifikke projekt.

Bygningen som projekt er dermed mobil på grund af de mange brugssituationer, som den tillader medarbejderne at have i dens mulighedsrum. I det aspekt har bygningen en fysisk stabilitet i kraft af sine "døde mursten", men en menings- og værdimæssig ustabilitet i sit "levende og bevægelige indhold". Planchernes mange "anknytningspunkter" illustrerer netop den succession af aktiviteter og situationer, som udgør bygningens indhold. Medarbejderne og ledelsens forskellige overordnede projekter og dertilhørende rækker af underprojekter kan medføre, at bygningens rolle og dermed værdi kontinuerligt kontekstualiseres og rekontekstualiseres lokalt og distribueret. Analyserne peger i den forbindelse på, at værdien af bygningen er den rolle, den spiller i og for medarbejdernes projekter.

Ikke bygningens rolle i et enkelt projekt, men i mange projekter. En konsekvens må nødvendigvis derfor være, at virksomheden ikke skal fastholde ét projekt, men derimod åbne op for mange. Opgaven er at være åben overfor, at bygningen kan bruges på ikke én måde, men også på mange andre måder, og at bygningens værdiskabelse finder sted i relationerne. Denne opgave skal være et centralt og overordnet projekt for ledelsen og medarbejderne, mens arkitektens opgave er at skabe en bygning, der er imødekommende overfor det. Men det stiller spørgsmålet om, hvordan arkitekt og virksomhedsleder kan forstå bygningen, som ikke et enkelt projekt, men som mange projekter?

Værdiskabelse er en proces, og skal den forstås, må det overvejende fokus på effekter transformeres til et relationelt syn på de processer, der leder til effekterne (Jf. kapitel 1). Her kan vi genkalde, hvordan kapitel 1 argumenterede for, at et sådan skift i forståelsesramme ikke kommer i stand ved en a priori kategorisering af bygningens værdier i bestemte skematikker eller af en efterfølgende vægtning og måling af hver kategori i relation til prædefinerede parametre. Dette resulterer i isolerede "stillbilleder" og ikke i relationelle og på hinanden følgende "stillbilleder", der viser bygningen, som den serie af transformationer, som den er (Latour & Yaneva 2008). I stedet er der brug for en række udsigtspunkter, hvorfra man er i stand til at få adgang til, hvordan bygning og bruger skaber værdi. Hensigten med auto-fotograferingen og den efterfølgende foto-stemme har været, at få en variation af forskellige udsigtspunkter med hver deres indsig til forskellige faktiske værdiansættelser af arkitekturen.

I forlængelse heraf argumenterer Latour & Yaneva (2008) for et kritisk behov for et nyt greb om bygninger, der modsvarer det billede, vi har af bygninger som statiske objekter. I stedet er der brug for at kunne vise bygningens "flow". Det er en interessant tilgang til bygninger, som jeg vil lade mig inspirere af i det følgende.

Der er brug for, som Latour & Yaneva siger i det indledende citat, et teoretisk apparat, der svarer til Mareys fotografiske pistol, MEN med den omvendte effekt. Marey standsede mågens flyvning ved hjælp af den fotografiske pistol, så han kunne studere mågens flyvemekanismer i en succession af stillbilleder. Tidligere studerede man den døde måge, men som Latour & Yaneva påpeger, så siger en død måge ikke forfærdelig meget om sin flyveevne. På samme måde kan jeg tilføje, at

bygninger er døde, når de anskues som statiske objekter. Ifølge Latour & Yanevas “kontrapointe” fremstår bygninger modsat mågen visuelt som statiske, men de er dynamiske, og “flyvning” er en del af bygningen som projekt. Derfor er opgaven at vise bygningen i bevægelse for dermed at kunne studere dens “flyvemekanisme”. På tilsvarende vis kan jeg tilføje, at en ”død” bygning heller ikke siger forfærdelig meget om dens mange dispositioner, kapaciteter og tilbøjeligheder – eller med andre ord om dens affordances. Vi kan ikke forstå og forklare en bygnings mulighedsrum, hvis vi ikke også viser, hvordan projekter og handlingsrækker udfoldes i mulighedsrummet.

En forståelse af værdien af bygninger skal altså ikke fanges af et stillbillede i sig selv. Analyserne viser netop, at et fokus på et enkelt stillbillede er misvisende, fordi bygningen er en serie af stillbilleder. Det skal bemærkes, at medarbejdernes fotografier naturligvis er stillbilleder, og de tre fotografier, jeg hiver frem i de tre respektive analyser, tager udgangspunkt i ét stillbillede. Ved at forsøge at se en verden af værdiskabelse i en enkel situation (fotografiet som illustration af et anknytningspunkt), løftes blikket ud over fotografiets ramme, og fotografiet ses i sin relation til en succession af andre situationer (fotografier). Ved således at analysere billederne som en succession af stillbilleder, hvor hvert billede er en illustration af et projekt og en handlingsrække, så udfoldes bygningen som “levende” og ikke “død”. Afhandlingens argument er, at et blik for og et greb om bygningen som mulighedsrum for virksomhedens projekter kan dokumentere, hvordan selve bygningen i et “continuous flow” (Latour & Yaneva 2008) er del af medarbejdernes projekter på tværs af organisationen i tid og sted. Et sådant blik eller greb forudsætter en optik, hvorigennem sammenhængen mellem de mange projekter kan ses. I næste afsnit vil jeg derfor diskutere en mulig optik.

Aller Huset som projektøkologi

En måde at anskue Aller Huset, medarbejderne og deres projekter på er som en økologi. Økologibegrebet bruges af Latour & Yaneva (2008) til at illustrere den succession af kontekster, relationer og aktører, som bygningen i løbet af byggeprocessen gennemgår. Men ideen om en økologi er også interessant i forhold til mit fokus på bygningen i brug, fordi den kommer med et bud på, hvordan vi kan beskrive bygningens mulighedsrum - det vil sige bygningen som affordance.

Bygningen er ikke i sig selv en økologi. Bygningen er et arkitektonisk output og et "slumrende" statisk objekt, som med brugernes indtog gøres til et input, der vækker bygningen til live som et projekt. I den forstand er forholdet mellem bygning og bruger symbiotisk. Det er en affordance ved bygningen, at den potentielt kan blive til en økologi, hvori virksomhedens projekter kontinuerligt kan skabes, udvikles og afsluttes over tid. Bygningen er en økologi for projekter på grund af dens mulighedsrum. Økologien opstår således af bygningens affordance, og økologien som affordance opstår ud af det komplementære forhold mellem bygning og bruger. Det skal forstås sådan, at økologien afhænger af både projekterne og de brugssituationer, som realiserer projekterne med bygningen i en specifik rolle. Projekterne lader sig gøre på grund af muligheden for brugssituationer, og brugssituationerne eksisterer på grund af de projekter, som medarbejderne gør deres indtog med (Mead 1934). Denne co-creation fordrer både et engagement fra brugerne af bygningen, ligesåvel som det fordrer en imødekommethed fra bygningens design.

Aller Huset er dermed en økologi relativ til virksomheden. Det er virksomheden og dens medarbejdere, der gør bygningen meningsfuld som en projektøkologi. På den måde transformeres bygningen fra at være statisk til at være en "levende" og aktiv del af medarbejdernes projekter. I et økologisk perspektiv kan bygningen ses som mobiliserende i de forskellige projekter, som medarbejderne har i bygningen. Mobiliseringen sker som effekt af både medarbejdernes opmærksomhed mod brugen af bygningen og bygningens inviterende karakter. Bygningen bliver eksempelvis nyttiggjort på forskellige måder på forskellige tidspunkter, som fotoanalysen illustrerer med de mange anknætningspunkter. Og eksterne relationer er også med til at definere brugen, som analyse 3 illustrerede. Medarbejderne og eksterne relationer mødes om brugen af bygningen, fordi de er orienteret mod et fælles projekt, som det ses med debatarrangementet i atrium, men de mødes også om brugen, fordi bygningen sender en invitation ud, som det ses med modeshowet i atrium. I det aspekt er det en central pointe, at bygningen huser en virksomhed med målorienterede medarbejdere og samarbejdspartnere. Virksomheden har specifikke formål og gøremål i bygningen i forhold til daglige praksisser. Men som jeg har illustreret og diskuteret i analyserne, så er bygningen ikke kun en hygiejnefaktor, der præventivt sørger for, at medarbejderne trives i deres miljø og

kan udføre deres funktioner uden irritationsmomenter og utilfredshed. Bygningen motiverer og inviterer sommetider også til opdagelsen af nye mål, som indeholder nye projekter, ligesom den ansporer til nye måder at udføre eksisterende mål på.

Vi har set, hvor central en rolle projekter og aktiviteter spiller i økologien, og i den forstand bliver brugssituationerne ligeså centrale for bygningen som en økologi, fordi brugssituationerne er en form for "struktur" for aktiviteterne (Lash & Picon 2009). Brugssituationer skal forstås i et bredt perspektiv og ikke et snævert funktionalistisk perspektiv, fordi bygningen også indgår i symbolske og æstetiske situationer. Der skal således lægges tryk på situation i brugssituation. Men "brug" i brugssituation er også vigtigt, fordi disse ikke-funktionalistiske situationer er siddeeffekter af den måde, bygningen bruges på. Som når virksomheden vælger at indsætte billeder af bygningen i årsrapporter eller holder modeshow, housewarming og produktlanceringer for eksterne relationer.

Fotoplancherne viser en form for "kontekst migration" i den henseende, at bygningen ikke er i én statisk kontekst for virksomheden, men derimod i mange kontekster som en aktiv del af virksomhedens mange projekter. Således flytter konteksterne med projekterne (Latour & Yaneva 2008), og bygningen "hopper" fra kontekst til kontekst ud fra den rolle, den spiller i projekterne. Tanken med fotoplancherne er i den forbindelse, at de illustrerer 30 forskellige kontekst-specifikke værdiskabelser. Medarbejderne og bygningen er ikke låst i samme forhold, som oksen og græsset er i Meads (1934) illustration, fordi den samme medarbejder kan nå at bruge bygningen på mange forskellige måder til mange forskellige formål, inden dagen udløber.

Igennem analyserne har jeg diskuteret Aller Husets mulighedsrum, og i den fotografiske analyse i kapitel 4, hvor jeg i plancheform gennemgår fire tematiske nyttiggørelser, bliver billedet af bygningen som dynamisk og heterogent økologi endnu tydeligere. I den henseende kan dynamikken i bygningen som projektøkologi sammenlignes med Deweys (1934) beskrivelse af en oplevelse:

“Experiencing like breathing is a rhythm of intakings and outgivings. Their succession is punctuated and made a rhythm by the existence of intervals, periods in which one phase is ceasing and the other is inchoate and preparing” (s. 58).

Det er en dynamik, hvor nye aktiviteter og projekter fortsætter, hvor fuldendte aktiviteter og projekter finder sted. Hver gang medarbejderen i analyse 1, der foretrækker de små møderum med høje stole og borde, skal bruge møderummet, er det f.eks. i relation til projektet “holde-møde-med-min-enhed-om-forsiden-på-næste-blad”. I det øjeblik medarbejderen og kollegaerne opdager, at deres “oase” er optaget, fordi kollegaer fra naboredaktionen diskuterer et måske lignende projekt, så opstår et underprojekt for informanten. Underprojektet kunne for eksempel hedde: “gå-over-og-se-om-der-er-ledig-ved-de-grønne-skamler” eller “gå-i-kantinen”. På vej til de grønne skamler eller ned til kantinen er det sandsynligt, at medarbejderen på sin vej vil møde andre kollegaer, og det kan forestilles, at der nu opstår endnu et underprojekt - som for eksempel “tjekke-en-potentiel-brugbar-fotoreportage-som-kollega-har-taget”. Projekter som disse er, som Ryle (2000) påpeger, en række af underhandlinger, der styrer efter en overordnet handling eller projekt, der kunne hedde “få-bladet-på-gaden-til-tiden”. Det centrale argument i analyserne er, at bygningens værdi er den rolle, som den spiller i de mange projekter og underprojekter. Og bygningen spiller flere roller simultant på tværs af organisationen.

Den rolle, bygningen spiller, kan som sagt både være som hygiejnefaktor og motivationsfaktor, og begge roller er værdifulde. Som hygiejnefaktor er bygningens værdi dens evne til at fjerne utilfredshed og understøtte udførelsen af bestemte projekter. Bygningens værdi som motivationsfaktor er ved at motivere medarbejderne til at gøre ting på nye måder, så de i brugssituationen opdager endnu ubestemte projekter.

En smule forenklet kan vi derfor sige, at økologiens styrke og værdifuldhed er dens tæthed. Jo flere projekter og handlinger bygningen indgår i, jo mere værdi har bygningen. Det er i relationen mellem bygningen og successionen af projekter, at der opstår et samspil og en produktiv spænding eller kraft, der har værdi for

virksomheden. Afhandlingens tentative argument er, at denne evne til potentielt at skabe en økologi for projekter er en disposition ved bygningen. Skal vi forstå værdien af bygningen i den optik, foreslår jeg, at fokus flyttes fra værdi som effekt til værdifuld som disposition.

Fra værdi til værdifuld

Hvordan redegør og dokumenterer man (for) den værdiskabelse, der når ud over anlægs- og driftsomkostninger? Den (mer)værdi, der opstår ud af brugernes møde med og i arkitekturen? Dette er et centralt spørgsmål for arkitekt og virksomhedsleder, som beskrevet i kapitel 1. For at kunne svare på det spørgsmål, må vi nødvendigvis først forstå, HVORDAN bygninger og virksomheder skaber værdi over tid og ikke HVILKE værdier, den har skabt. Derfor spurgte jeg indledningsvist, hvordan bygninger og virksomheder over tid skaber værdifulde arkitektoniske effekter? Vi kan ikke vide (med sikkerhed), hvilke værdier bygningen vil skabe, men vi kan finde ud af, hvordan den skaber værdi, og hvorfra værdien opstår. Dermed bliver vi i stand til at sige noget om bygningens værdifuldhed.

Ud fra en affordance-optik giver det ikke mening at tale om bygningers merværdi. Det er ikke sådan, at Aller Huset har ekstra værdi, når medarbejderne gør deres indtog. Det, analyserne pegede på, er, at bygningen allerede har værdi som en dispositionsmæssig egenskab og som mulighedsrum. Medarbejdernes indtog gør, at bygning og medarbejdere sætter sig i relation til hinanden, så bygningen kommer til at spille en rolle i medarbejdernes værdiskabelser.

I den optik vil værdien af bygningen ikke afhænge af om bygningens rolle er rigtig eller forkert i forhold til projekterne, men derimod om hvor godt eller dårligt begge to passer sammen, så der opstår en økologisk symbiose. Forholdet er komplementært. Værdien defineres til dels af bygningen som et arkitektonisk produkt, og den defineres til dels af medarbejdernes projektfokus. Værdien defineres af medarbejderne, når de bruger bygningen til at skabe momentant svage arbejdsrelationer, og den med-defineres af eksterne relationer, når de bruger atrium til at skabe modeshow, foredrag og produktlancering. De momentant svage

arbejdsrelationer og værtsrollen ved arrangementer er organisatoriske processer, der med-produceres af bygningen. Vi kan derfor sige: Uden bygningens mulighedsrum havde disintegrationen af silouniverseerne ikke fundet sted, ligesom der ikke var blevet afholdt modeshow i atrium under modeugen; og uden medarbejdernes projekter og praksis, havde bygningens mulighedsrum ikke kunnet manifestere social interaktion på tværs af organisationen og imageforstærkende kommunikation med omverden. I det aspekt er social interaktion og styrket image sideeffekter af relationen mellem bygning, medarbejderne og eksterne relationer. I et økologisk perspektiv på bygningen er relationen mellem bygning og medarbejder langt mere indirekte og multirelationel, hvilket potentielt kan gøre det fejlagtigt at fokusere for snævert på værdi som effekt.

I økologien er forholdet mellem brugssituationerne i bygningen og medarbejdernes aktiviteter ikke kun komplementær, men også relativ. Relativ forstår jeg i det aspekt, at bygningens rolle kan passe godt i nogle situationer og dårligt i andre. På den måde kan værdien af bygningen ikke fastholdes i bestemte værdityper, og det kan være misvisende at "tvinge" værdierne ind i regimer, som er skitseret i kapitel 1.

I den forbindelse bliver det yderligere problematisk, fordi resultatet af effektmålingen bruges som et angiveligt kausalt argument til ex ante at overbevise med, jævnfør kapitel 1. Det er imidlertid højst sandsynligt et misvisende resultat, fordi det ikke svarer på, hvordan bygningen skaber værdi for virksomheder, men derimod er et svar på, hvilke værdier bygningen har skabt for virksomheden. Svaret kommer i stand ved en kategorisering af succeser og resultater. Isoleret set kan det være fornuftigt nok, hvis man accepterer fremgangsmådens antagelse om, at bygningers værdi kan fastholdes og overføres uforandret fra kontekst til kontekst. Jeg har igennem teksten diskuteret, at værdi snarere er det modsatte. Bygningers værdi kan ikke fastholdes og transformeres fra kontekst til kontekst. Det fejlagtige består imidlertid i, at episodiske succeser og resultater (værdi og "merværdi") skabt i én bygning, antages også at blive skabt i kommende bygninger. Antagelsen er fejlagtig, fordi den påståede værdi, som kommende bygninger siges at skabe, siges at opstå uden reference til de specifikke opgaver og projekter, der med-definerede værdien i den oprindelige bygning (Ryle 1949).

Bygninger har forskellige mulighedsrum – affordances, og bygninger har forskellige brugere med forskellige projekter, der levendegør bygningen på forskellige måder. AM bruger ofte atriet til arrangementer og events, fordi atriet passer godt til deres projektkonstellationer. Men det faktum, at atriet passer godt, er ikke givet i sig selv, men skal tilegnes, som analyse 3 påpegede. Medarbejderne lærer af hver brugssituation og bliver bedre til at agere i bygningens mulighedsrum, og denne uddannelse er en afgørende del af bygningens værdi.

En anden type virksomhed vil være nødt til at sætte sig i relation til atriet med andre projekttyper. Brugere af bygninger skal opdage og udfolde mulighedsrummet, og det er en læreproces, hvor projektfokus er helt centralt. Værdi er, som nævnt, effekter af forudgående situationer og praksisser. Dermed er værdi bundet til bestemte steder på bestemte tidspunkter (Ryle 1949). Men en bygning har også værdi som potentialitet. Bygningen som motivationsfaktor hjælper medarbejderne til at gøre ting på nye måder. Ligesom bygningen med en brugssituation kan inspirere medarbejderne til at (ind)se et behov for projekter, som de ikke vidste, at de havde behov for. Disintegrationen af de stærke protektionistiske fællesskaber er eksempelvis en sideeffekt af medarbejdernes brug af bygningen. Men netop denne brug muliggør også opdagelsen af, at bygningen kan bruges på andre måder med andre effekter til følge. Bygningen har også en værdi, der er knyttet til ubestemte handlinger på ubestemte steder – til aktiviteter og situationer, som skal opdages i det mulighedsrum, som økologien spreder ud.

I stedet for at nøjes med et ensidigt og snævert fokus på ”værdi som effekt” foreslår jeg at tage et bredere fokus på ”værdifuld som prædisposition”. Værdifuld tager ikke så snævert et sigte, fordi værdifuld knytter sig til selve bygningen, mens værdi knytter sig til bygningens effekt. ”Værdifuld” er et adjektiv, som beskriver substantivet ”bygning”. Værdi som ordklasse betegner effekter af bygningen og angiver således ikke egenskaber ved bygningen selv. Værdifuld som ordklasse beskriver selve bygningen, hvilket fordrer brugernes eksterne perspektiv på bygningen (Simmel 2004; Appadurai 1986). Ud fra afhandlingens anlagte perspektiv kan vi sige, at en bygning HAR værdi. Dermed henvises til effekterne og ikke til de forudgående og afsluttede processer i bygningen, der leder til

effekterne. Vi kan sige, at en bygning ER værdifuld, og dermed henvises til aspekter og dimensioner af selve bygningen. Aspekter og dimensioner, som kommer i stand ved den fortsatte brug af bygningen. Bygningen skal så og sige gøre sig fortjent til at blive beskrevet som værdifuld. Som analyserne viser, så er bygningen værdifuld for dens (faktiske OG potentielle) rolle i medarbejdernes projekter og værdiskabelser. Det er i dette aspekt, at projektfokus bliver centralt, hvilket også kommer til udtryk i plancherne i den fotografiske analyse. De mange fotografier viser eksempelvis, hvordan medarbejderne bruger bygningen som ressource og kapacitet på forskellige måder, og det er denne fortsatte brug, der skaber værdifuld arkitektur.

Værdi som effekt må ikke afskrives, fordi effekter er reelle. Vi kan se, at Aller Huset har effekt på organisationen, også selv om det for ledelsen er en "mavefornemmelse". Der er en god grund til, at ledelsen har den fornemmelse i maven. Organisationens oplever en øget videndeling, social interaktion på tværs af afdelinger og redaktioner, som de ikke kendte til tidligere, en nyvunden stolthed og følelsen af at blive opfattet af andre som en professionel virksomhed. Det problematiske opstår ved, at effekterne bruges som svar på et "hvordan"-spørgsmål. Implikationen er, at sammenhængen mellem værdi og bygninger ses i en 1:1 relation. Bygningen vurderes dermed som et statisk objekt eller en ydre ramme, der omgiver organisationen. På den måde fastholdes værdi, og den gøres homogen. Men bygningen skal ikke ses som en isoleret ydre ramme. Bygningen udviser plasticitet, Derfor skal bygning, virksomhed og medarbejdernes projekter i stedet ses som en integreret økologi, der er åben for eksternt input, som når samarbejdspartnere træder ind i "spejlkabinettet".

Modsat ordet "værdi" beskriver ordet "værdifuld" bygningen med afsæt i de aktiviteter, projekter og praksisser, der finder sted i bygningen som mulighedsrum for situationer. Det vil sige, at værdifuld knytter sig til de forudgående situationer og handlinger, der fører til effekterne. Som jeg allerede har argumenteret for, så kan effekterne opstå alle mulige vegne og på en variation af måder. Effekter er et resultat af husets dispositionsmæssige egenskaber, og det er dem i sig selv, der er interessante at vide noget om – både for arkitekt og virksomhedsledelse.

Fra transaktion til transformation

Generelt set er virksomheder godt klar over, at arkitektur skaber værdi eller producerer givne effekter for dem (Loe 2000; Worpole 2000; Rouse 2004; Macmillan 2006). Når virksomheder ofte vælger og efterspørger numerisk kausalitet, så kunne en årsag være, at de metriske metoder forenkler og gør en multirelationel sammenhæng til en 1:1 relation. Som medarbejderen i afhandlingens indledende citat giver udtryk for, så er virksomheden dog klar over, at sammenhængen er langt mere kompleks. I det aspekt kan det synes som om, at medarbejderen mangler et vokabular, der forklarende kan dokumentere bygningens værdi. Baseret på analyserne og diskussionen i det tidligere afsnit argumenterer jeg for, at fokusskiftet fra værdi som effekt til værdifuld som prædisposition kan hjælpe både virksomhedsleder, men også arkitekten i denne øvelse.

Ved at tage afsæt i værdifuld introduceres en sensitivitet for brugernes perspektiv på bygningen. Brugernes perspektiv og "indtog" er afgørende, som analyserne har diskuteret, fordi bygningens affordances som mulighedsrum kun er betydnings- og meningsfuld i relation til medarbejderne og deres projekter. Jeg har argumenteret for, at medarbejdernes perspektiv på bygningen går via projekterne, fordi det er med dem, at medarbejderne sætter sig i relation til bygningen og opdager og udfolder den som værdifuld. De tre tematikker i fotoplancherne i analysen udspringer netop af de måder, som bygningen er betydnings- og meningsfuld på: I relation til arbejdets karakter, identitet og image. Værdifuld er i den forbindelse en prædisposition. Medarbejderen i afhandlingens indledende citat "ved", at bygningen har værdi. Det er medarbejderen overbevist om, men har svært ved at forklare og dokumentere dens effekter. En årsag til medarbejderens problemer med at forklare, hvordan bygningen skaber værdi, kunne være, fordi bygningen netop ikke har værdi som effekt, men er værdifuld som disposition. Det er muligt at se bygningen som værdifuld, ikke for dens effekter, men for dens mulighedsrum, og dette mulighedsrum skal opdages for derefter at blive udnyttet og udforsket.

Det tager tid at opdage bygningens potentiale. Det er en langsom og eksperimenterende tilegnelse, som eksempelvis brugen af atrium er. Omkring brugen af atrium så vi, hvordan virksomheden over tid afprøvede projekter af forskellig art og i forskellige sammenhænge. Det er en udvikling, hvor

virksomheden kontinuerligt lærer at bruge bygningen på nye måder. Hvis vi køber præmissen, at bygningens værdi udgøres af den rolle, som den spiller i økologien af projekter, så synes det at være mere meningsfuldt også at tale om værdi i et økologisk perspektiv. Fokusskiftet fra værdi som effekt til værdifuld, skal ses som et skridt på den vej. I et økologisk perspektiv på bygningens mulighedsrum er opgaven ikke at fastholde ét projekt og isolere transaktioner, men derimod at være åben overfor tilstedeværelsen af mange projekter og mange kontinuerlige transaktioner. I bygningen er der en succession af projekter, men hvert projekt er ikke en transaktion i snæver forstand, fordi projekterne aldrig dør ud. Dewey (1934) beskriver oplevelse som en succession af intervaller i rytme: når en fase "lukker ned", så forbereder og begynder nye faser. Hvad nu, hvis vi kan se bygningens værdi på en lignende måde? Bygningens rolle kan formodes at være værdifuld ved både at hjælpe med "nedlukningen" af eksisterende projekter og med forberedelsen og påbegyndelsen af nye projekter. Men bygningen kan kun hjælpe til, hvis medarbejderne opdager dens tilbud om hjælp og gør brug af hjælpen. Fordi hjælpen da er "co-implicative" (Shaw & Schockley 2003), bliver opgaven både for virksomhedsleder og arkitekt desto vigtigere.

Den værdifulde bygning synes i en sådan optik ikke at være knyttet til de mange transaktioner, men derimod til den transformative kapacitet og ressource, som bygningens mulighedsrum er. Hvis vi accepterer, at bygningens værdi udspringer i en pragmatisk co-creation, så bliver det arkitektonisk et spørgsmål om at tilbyde brugerne en fremragende, men ufuldstændig oplevelse, så en "dør" ind til værdiskabelsesrummet lades stå på klem for brugerne (Dewey 1915; Garud et al. 2008).

Goffman argumenterede for, at "half finished frames" er den mest sofistikerede form for PR, fordi de "invite consumers to participate by filling in the picture" (Goffman citeret i Sennett 2006, s. 148). Baseret på den ide kan vi sige, at medarbejderne skal inviteres ind, så de i deres fortsatte brug af bygningen kan "udfylde billedet", som Goffman argumenterer. Illustrationen er fin, men den kræver en modifikation, fordi hvis eller når "billedet udfyldes", så er værdiskabelsen overstået eller afsluttet. Men pointen med at se bygning, virksomhed og projekter som en økologi er netop for at illustrere, at "billedet" aldrig helt bliver udfyldt med brugernes indtog. I hvert fald ikke så længe

medarbejderne gør mulighedsrummet relevant og opdager, udnytter og udfolder dens mulig-gørelser. Så vil værdiskabelsen fortsætte.

Afsluttende kommentar

Afhandlingen er en eksplorativ undersøgelse af den rolle, som bygninger har for medarbejdernes værdiskabelser i en virksomhed. Afhandlingens ambition har været at finde frem til det sted, hvor bygningers værdi opstår. Baseret på analyserne og diskussionen er det afhandlingens provisoriske argument, at virksomhed og bygning skaber værdifulde arkitektoniske effekter som et resultat af bygningen som en projektøkologi. Jeg har i teksten diskuteret og peget på, at bygning og bruger er sammen om transformationen af bygningen fra en ydre og statisk ramme for medarbejdernes projekter til en integreret del af projekterne.

I afhandlingens anlagte perspektiv skabes bygningens værdi ikke alene via bygningen, arkitektens intentioner, virksomhedsledelsens aspirationer eller medarbejdernes praksisser. Med co-creation er det ikke bygningen, der som færdigt objekt determinerer værdien af bygningen. Ligesom det heller ikke er medarbejderne, der som subjekt determinerer værdien af bygningen. Bygningens værdi med-defineres af bygning og bruger qua måderne, som de to sættes i relation til hinanden på. I den forstand er fotografierne illustrationer af anknætningspunkter, der viser hvor og hvordan bygningen spiller en rolle for medarbejdernes projekter.

Det er i denne dynamik og multirelationelle økologi, at bygning og virksomhed over tid skaber værdifulde arkitektoniske effekter. Aller Huset kan i den forbindelse anskues som et eksempel på, at en bygning spiller forskellige roller i medarbejdernes projekter og aktiviteter, og disse roller kan, som analyserne viser, understøtte organisationen, dens brand, dets produkter og eksterne relationer.

Bygningen er værdifuldt relativ til medarbejderne, hvilket kan tolkes som, at bygningen potentielt har mange roller, formål og anknætningspunkter, og det er i udnyttelsen og udforskningen af disse, at bygningen er værdifuld som et mulighedsrum. I den forbindelse er opgaven designmæssigt for arkitekten ikke kun at skabe en bygning, der giver instruerende påvisninger til brugsmuligheder og

situationer, men også i høj grad at skabe en bygning, der foreslår inspirerende anvisninger til opdagelsen af nye projekter. På samme måde som medarbejdere skal være sensitive overfor den fortsatte brug af bygningen med hensyn til udnyttelse og udforskning af mulighedsrummet, så skal arkitekter også være imødekommende overfor, at deres bygninger kan bruges til andet end tiltænkt og med andre effekter til følge. Det er deri arkitekturen også er værdifuld.

Referenceliste

Akrich, M. (1992): The de-scription of technical objects, i : Bijker, W.E. and Law, J. (eds.): *Shaping technology/building Society: Studies in Sociotechnical Change*, The MIT Press

Aldrich, H. (2001). Who wants to be an evolutionary theorist? Remarks on the occasion of the year 2000 OMT distinguished scholarly career award presentation, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (2): 115-127

Alexander, C. (1964). *Notes on the synthesis of form*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image? *Organization Studies*, Vol. 11 (3): 373-394

Appadurai, A. (1986). Introduction: commodities and the politics of value, i: Appadurai, A. (red.). *The social life of things: commodities in cultural perspective*, Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press, s. 3-63.

Ashforth, B.E. & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as context for the individual, *Advances in Strategic Management*, Vol. 13: 17-62

Augier, M. & Kreiner, K. (2000). Rationality, imagination and intelligence: some boundaries in human decision-making, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 (4):659-681

Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*, Thousand Oaks, California: Sage

Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction, *Research in Organizational Behaviour*, (16): 1-46

Bate, P, Kahn, R. & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development, *Organization Science*, Vol. 11 (2): 197-211

Bateson, G. & Mead, M. (1942). *Balinese character: A photographic Analysis*, Special Publications of the New York Academy of Sciences

Bauman, Z. (1998). *Work, consumerism and the new poor*, The Open University Press

Becker, H. (1953). Becoming a marihuana user, *The American Journal of Sociology*, Vol. 59 (3):235-242

Becker, H. (1986). Do photographs tell the truth? i: *Doing things together*, Evanston: Northwestern University Press, 1986: 273–292

Becker, F. (1981). *Workspace: creating environments in organizations*, Praeger Publishers

Becker, F. & Steele, F. (1995). *Workplace by design*, San Francisco: Jossey-Bass

Berg, P. O. & Kreiner, K. (1990). Corporate architecture: turning physical settings into symbolic resources, i: Gagliardi, P. (eds.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, de Gruyter

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56: 57-71

Boland, R. and Collopy, F. (eds.) (2004): *Managing as designing*, Stanford University Press

Bordass, B. (2000). Cost and value: fact and fiction, *Building Research & Information*, Vol. 28 (5/6): 338-352

Boztepe, S. (2007). User value: competing theories and models, *International Journal of Design*, Vol. 1 (2): 55-63

Buchanan, D. (2001). The role of photography in organizational research: A reengineering case illustration, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (2): 151-164

Buchanan, R. (1992). Wicked problems, *Design issues*, Vol. 8 (2): 5-21

Byggeriets Evaluerings Center & Dansk Arkitektur Center. (2003). *Arkitektonisk merværdi: om hvordan arkitektur kan skabe værdi i byggeprocessen og for samfundet*, Kulturministeriet og Erhvervs- og Boligstyrelsen

Caliskan, K. & Callon, M. (2009). Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization, *Economy & Society*, Vol. 38 (3): 369-398

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen in St Brieuc Bay, i: Law, J. (1986). *Power, action and belief: a new sociology of knowledge*, London: Routledge: 196-223

Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology, i: Callon, M. (ed.). *The laws of the markets*, Blackwell Publishers/the Sociological Review

Callon, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Blackwell Publishers/the Sociological Review

Cappetta, R. & Gioia, D. (2006). Fine fashion: using symbolic artifacts, sensemaking, and sensegiving to construct identity and image, i Rafaeli, A. & Pratt, M. G. (2006). *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 199-219

Christensen, L.T. & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game, i: Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M. H. (2000). *The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand*, 246-270

Christensen, L.T. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 35 (3-4): 292-315

Clegg, S. and Kornberger, M. (eds.) (2006): *Space, organizations and management theory*, Copenhagen Business School Press

Collier, J. & Collier, M. (1986). *Visual anthropology*, Albuquerque: University of New Mexico Press

Commission for Architecture and the Built Environment & British Council for Offices. (2005). *The Impact of Office Design on Business Performance*, CABE

Commission for Architecture and the Built Environment. (2006a). *Mapping value in the built urban environment*, CABE

Commission for Architecture and the Built Environment. (2006b). *The value handbook: getting the most from your buildings and spaces*, CABE

Corley, K. & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 (2): 173-208

Costall, A. (1995). Socializing affordances, *Theory Psychology*, Vol. 5 (4): 467-481

Cutting, J. (1982). Two ecological perspective: Gibson vs. Shaw and Turvew, *American Journal of Psychology*, Vol. 95 (2): 199-222

Czarniawska, B. (2004). Management as the designing of an action net, i: Boland, R. & Collopy, F. (eds.). *Managing as designing*, Stanford University Press

Dale, K. (2005). Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control, *Organization*, Vol. 12 (5): 649-678

Dale, K. and Burrell, G. (2008): *The spaces of organization and the organization of space*, Palgrave

Davis, T. R. V. (1984). The influence of the physical environment in offices, *The Academy of Management Review*, 9 (2): 271-283

Denrell, J. & March, J. (2001). Adaption as information restriction: The hot stove effect, *Organization Science*, Vol. 12 (5): 523-538

Dewey, J. (1915). The logic of judgments of practise, *The journal of philosophy, psychology and scientific methods*, 12 (9): 505-523

Dewey, J. (1934). *Art as experience*, New York: Minton, Balch & Company

Dewey, J. (1939). Theory of valuation, *International Encyclopedia of Unified Science*, Vol. 2 (4), Chicago: The university of Chicago press

Doucet, I. & Cupers, K. (2009). Agency in architecture: rethinking critically in theory and practice, *Footprint*, Vol. 4, Spring: 1-6

Dunbar, R. & Starbuck, W. (2006). Learning to design organizations and learning from designing them, *Organization Science*, Vol. 17 (2), 171-178

Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3): 517-554

Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39: 239-263

Eco, U. (1999). *Serendipities: Language & Lunacy*, Harvest Books

Eisenhart, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4): 532-550

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48: 622-654

Elsbach, K. D. (2004). Interpreting Workplace Identities: the Role of Office Décor, *Journal of Organizational Behaviour*, 25: 99-128

Flemming, P. & Spicer, A. (2004). You can checkout anytime, but you can never leave: spatial boundaries in a high commitment organization, *Human Relations*, Vol. 57 (1): 75-94

Foreman, P. & Whetten, D. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations, *Organization Science*, Vol. 13 (6): 618-635

Gagliardi, P. (eds.) (1990): *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, de Gruyter

Gann, D., Salter, A. & Whyte, J. (2003). Design quality indicator as a tool for thinking, *Building Research & Information*, Vol. 31 (5): 318-333

Garud, R., Jain, S. & Tuertscher, P. (2008). Incomplete by design and designing for incompleteness, *Organization Studies*, 29 (3):351-371

Gibson, J. (1986). *The ecological approach to visual perception*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Gieryn, T. (2000). A space for place in sociology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 26: 563-496

Gieryn, T. (2002). What buildings do, *Theory and Society*, Vol. 31: 35-74

Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (3): 370-403

Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability, *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1): 63-81

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine Publishing Company

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*, Penguin books
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*, Boston, Northeastern university press
- Goffman, E. (1979). *Gender advertisements*, New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Granovetter, M. (1973). The strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78 (6): 1360-1380
- Granovetter, M. & McGuire, P. (1998). The Making of an industry, i: Callon, M. (ed.). *The laws of the market*, Blackwell Publishers/the Sociological Review
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (eds.). (2002). *Handbook of interview research: context and method*, Sage
- Halford, S. (2004). Towards a sociology of organizational space, *Sociology Research Online*, Vol. 9 (1)
- Hammer, L. (1981). Architecture and the poetry of space, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, Vol. 39 (4):381-388
- Harrington, A. (1959). *Life in the Crystal Palace*, New York: Alfred A. Knopf
- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers: task, characteristics, and interaction activity in research and development firms, *Administrative Science Quarterly*, Vo. 32: 387-399

Hatch, M. J. (1990). The symbolic of office design: an empirical exploration, i: Gagliardi, P. (red.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, New York: Aldine de Gruyter, s. 129-146

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001a). Are the strategic stars aligned for your Corporate Brand?, *Harvard Business Review*, February: 128-134

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001b). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8): 1041-1064

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, Vol. 55 (8): 989-1018

Hawley, A. (1950). *Human ecology: a theory of community structure*, New York: The ronald press company

Hernes, T. (2004). *The spatial construction of organization*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Company.

Hernes, T., Bakken, T. and Olsen, P. I. (2006): Space as process: developing a recursive perspective on organizational space, i: Clegg, S. and Kornberger, M. (eds.): *Space, organizations and management theory*, Copenhagen Business School Press

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, New York: John Wiley & Son, Inc.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?, *Havard Business Review*, Januar-februar

Heskett, J. (2002). *Toothpicks & logos: design in everyday life*, Oxford University Press

Higgins, J. & Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts, *Journal of Change Management*, Vol. 4 (1), 63-73

Higgins, J., Macallaster, C, Certo, S. & Gilbert J. (2006). Using cultural artefacts to change and perpetuate strategy, *Journal of Change Management*, Vol. 6 (4), 397-415

Hillier, B., & Hanson, J. (1984). *The social logic of space*, Cambridge University Press

Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*, New York: Routledge

Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume. A Typology of Consumption Practices, *Journal of Consumer Research*, 22: 1-16

Hunch (2003). 109 provisional attempts to address six simple and hard questions about what architects do today and where their profession might go tomorrow, *The Berlage Institute Report*, (6/7)

Hurworth, R. (2003). Photo-Interviewing for research, *Social research update*, Vol. 40

Hutchby, I. (2001). Technologies, texts and affordances, *Sociology*, Vol. 35 (2): 441-456

Isabella, L. A. & Ornstein, S. (1988). Getting and giving the hidden message on relocation, *Personel*, (Maj)

Jencks, C. (1991). *The language of post-modern architecture*, New York: Rizzoli International Publications

Jones, P. (2006). The sociology of architecture and the politics of building: the discursive construction of ground zero, *Sociology*, Vol. 40 (3):549-565

Jones, P. (2009). *The sociology of architecture: constructing identities*, Liverpool University Press

Justesen, L. & Mouritsen, J. (2009). The triple visual: translations between photographs, 3-D visualizations and calculations, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 (6): 973-990

Kellog, K. (2009). Operating room: relational spaces and microinstitutional change in surgery, *American Journal of Sociology*, Vol. 115 (3): 657-711

Knowles, S. & Lesley, S. (2001). "Industrial versailles": Eero Saarinen's corporate campuses for GM, IBM, and AT&T, *Isis*, Vol. 92 (1): 1-33

Kornberger, M. & Clegg, S. (2003). The architecture of complexity, *Culture and Organization*, Vol. 9 (2): 75-91

Kornberger, M. & Clegg, S. (2004). Bringing space back in: organizing the generative building, *Organization Studies*, Vol. 25 (7): 1095-1114

Kornberger, M., Kreiner, K. & Clegg, S. (2011). The value of style in architectural practice, *Culture and Organization*, Vol. 17 (2): 139-153

Kreiner, K. (2005). Small artifacts - big technologies: the power of imperfect principles, *Working Paper*, NO. 2005-04, Institut for organisation og arbejds sociologi, Copenhagen Business School

Kreiner, K. (2010). Afterword: organizational spaces: from matter of fact to matter of concern, i: Van Marrewijk, A. & Yanow, D. (red.). *Organizational spaces: rematerializing the workaday world*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Incorporated, s. 200-211

Klingmann, A. (2008). *Brandscapes: architecture in the experience Economy*, Cambridge, MA: The MIT Press

Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage publishing

Lash, S. & Picon, A. (2009). Agency and architecture: how to be critical?, *Footprint*, Vol. 4, Spring: 7-19

Latour, B. (1999). *Pandora's hope: essays on the reality of science studies*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Latour, B. (2002). Morality and technology: the end of the means, *Theory, Culture & Society*, Vol. 19 (5/6): 247-260

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network-Theory*, New York: Oxford University Press

Loe, E. (2000). The value of architecture: context and current thinking, London: *RIBA Future Studies*

Macmillan, S. (2004). *Designing better buildings*, London: E&FN Spon

Macmillan, S. (2006). Added value of good design, *Building Research & Information*, Vol. 34 (3): 257-271

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2 (2), 71-87

March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*, New York: The Free Press

Marcus, T. (1993). *Buildings and power: Freedom & control in the origin of modern building types*, London: Routledge

Marcus, T. (2003). Lessons from the design quality indicator, *Building Research & Information*, Vol. 31 (5): 399-405

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: from the standpoint of a social behaviorist*, Chicago: The university of Chicago Press

Mouritsen, J. & Kreiner, K. (2003). Performing design: serious but not literal design!, *Working paper*, nr. 2003.28, Institut for organization og arbejds sociologi, Copenhagen Business School

Norman, D. (1992). *Turn signals are the facial expressions of automobiles*, Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing

Norman, D. (2002). *The design of everyday things*, Basic Books

Norman, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, Juli-august

Papamichael, K. (2000). Green building performance prediction/assessment, *Building Research & Information*, Vol. 28 (5/6): 394-402

Peñaloza, L. (1999). Just doing it: a visual ethnographic study of spectacular consumption at Niketown, *Consumption, Markets and Culture*, 2 (4): 337-400

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press

Pink, S. (2007). *Doing visual ethnography: Images, media and representation in research*, London: Sage Publications

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (3): 5-14

Rafaeli, A. & Pratt, M. G. (2006). *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (1): 49-65

Rasmussen, K. (2010). Visualiserende sociologi og barndomsforskning, *Dansk Sociologi*, Nr. 1/21, Review essay

Rasmussen, S. E. (1966). *Om at opleve arkitektur*, Gads Forlag København

Ratneshwar, S. Mick, D. & Huffman, C. (2000). *The why of consumption: Contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires*, London: Routledge

Raubal, M. (2001). Ontology and epistemology for agent-based wayfinding simulation, *International Journal of Geographical Information Science*, Vol. 15 (7): p. 653-665

Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning, *Policy Sciences*, Vol. 4 (2): 155-169

Romme, A. G. (2003). Making a difference: organization as design, *Organization Science*, Vol.14 (5), 558-573

Rouse, R. (2004). Measuring value or only cost: the need for new valuation methods, i: Macmillan, S. *Designing better buildings*, London: E&FN Spon, s. 55-71

Ryle, G. (1949/2000). *The concept of mind*, Penguin Books

Ryle, G. (2000). Courses of action or the uncatchableness of mental acts, *Philosophy*, vol. 75 (3):331-344

Sanders, J. T. (1997). An ontology of affordances, *Ecological Psychology*, Vol. 9 (1): 97-112

Saunders, W. S. (2007). Judging architectural value, *Harvard design magazine readers*, Vol. 4, University of Minneapolis Press

Scarantino, A. M. (2003). Affordances explained, *Philosophy of Science*, Vol. 70 (5): 449-961

Schartz, D. (1989). Visual ethnography: using photography in qualitative research, *Qualitative Sociology*, Vol. 12 (2):119-154

Scott, S. & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1): 43-62

Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*, New Haven: Yale University Press

Shaw, R. & Shockley, K. (2003). An ecological science of the artificial, *The Journal of the Learning Sciences*, Vol. 12 (3): 427-435

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (1): 20-24

Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, third edition

Simon, H. (1997). *Administrative behavior*, New York: The Free Press

Slots- og Ejendomsstyrelsen. (2005). *Fremtidens kontor*, Finansministeriet

Sluss, D. & Ashforth, B. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves through work relations, *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1): 9-32

Solomon, M. R. (1983). The role of products as social stimuli: a Symbolic Interactionism perspective, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 10: 319-329

Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life, *Academy of Management Review*, 17 (3): 568-581

Sundstrom, E. & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: the psychology of physical environment in offices and factories*, London: Cambridge University Press

Swidler, A. (1986). Culture in action: symbols and strategies, *American Sociological Review*, Vol. 51 (2): 273-286

Taylor, S. and Spicer, A. (2007): Time for space: A narrative review of research on organizational spaces, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 (4): 325-346

Van den Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press

Van Marrewijk, A. H. (2009): Corporate headquarters as physical embodiments of organizational change, *Journal of Organization Change Management*, Vol. 22 (3): 290-306

Van Marrewijk, A. & Yanow, D. (2010). *Organizational spaces: rematerializing the workaday world*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Incorporated

Van Marrewijk, A. (Forthcoming). Retail stores as brands: spatial setting of the Oger theatre, *Consumption, Markets, and Culture*

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68: 1-17

Venturi, R. (2002). *Complexity and contradiction in architecture*, New York: The Museum of Modern Art

Venturi, R., Izenour, S. & Brown, D. S. (1977). *Learning from Las Vegas: The forgotten symbolism of architectural form*, The MIT Press

Yaneva, A. (2005). Scaling up and down: extraction trials in architectural design, *Social Studies of Science*, Vol. 35 (6): 867-894.

Yaneva, A. (2008). How buildings “surprise”: the renovation of the Alte Aula in Vienna, *Science Studies*, Vol. 21 (1): 8-28

Yaneva, A. (2009). Staging scientific controversies: a gallery test on science museums’ interactivity, *Public Understand. Sci.*, Vol. 18: 79-90

Yanow, D. (1995). Built space as story: The policy stories that buildings tell, *Policy Studies Journal*, Vol. 23 (3): 407-422

Yanow, D. (1998): Space stories: studying museum buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7 (3): 215-239

Yanow, D. (2006). Studying physical artifacts: An interpretive approach, i: Rafaeli, A. & Pratt, M. G. (2006). *Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Yoo, Y., Boland, R. and Lyytinen, K. (2006): From organization design to organization designing, *Organization Science*, Vol. 17 (2): 215-229

Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology, *Organization Studies*, Vol. 29 (4): 559-580

Warren, S. & Parker, L. (2009). Bean counters or bright young things?: towards the visual study of identity construction among professional accountants, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 6 (4): 205-223

Weick, K. (1989). Theory construction as disciplined imagination, *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4): 516-531

Weick, K. (1999). Theory construction as disciplined reflexivity: tradeoff's in the 90s, *Academy of Management Review*, Vol. 24 (4): 797-806

Weick, K. (2004). Rethinking organizational design, i: Boland, R. and Collopy, F. (eds.) (2004): *Managing as designing*, Stanford University Press

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*, Jossey-Bass

Weisman, J. (1981). Evaluating architectural legibility: Way-finding in the built environment, *Environment and Behavior*, Vol. 13 (2): 189-204

Werner, S. & Schindler, L. (2004). Spatial reference frames in architecture: misalignment impairs way-finding performance, *Environment & Behavior*, Vol. 36 (4): 461-482

Wolfe, T. (1989). *From bauhaus to our house*, Sphere Books

Worpole, K. (2000). *The value of architecture: design, economy and the architectural imagination*, London: RIBA Future Studies

Zang, J. & Patel, V. (2006). Distributed cognition, representation and affordance, *Pragmatics & Cognition*, Vol. 14 (2): 333-341

Dansk resumé

Denne afhandling er et eksplorativt studie af relokationen af en større dansk medievirksomhed fra en gammel kontorbygning til et nyt, skræddersyet hoveddomicil. Afhandlingen studerer, hvordan medarbejderne og deres gæster bruger bygningen, og der foreslås på den baggrund en mulig måde, hvorpå bygnings rolle i virksomheders værdiskabelser kan forstås og forklares.

Arkitekter har længe været opmærksomme på, at deres design potentielt kan levere økonomiske og organisatoriske fordele for virksomheder. Ligesom virksomheder i de seneste årtier også har fået øjnene op for disse muligheder. Hvor tendensen tidligere har været en efterspørgsel efter en effektiv udnyttelse af bygningers areal ud fra en snæver økonomisk rationalitet (omkostningsminimering), så synes fokus i dag at være rettet mod brand udtryk og organisatoriske synergier (værdiskabelse). Virksomheder synes således ofte at bruge bygninger på mange andre måder og som meget andet end blot en klimaskærm for organisering. Derfor vil bygningers værdi også kunne formodes at opstå ud af arkitekturens evne til at inspirere og muliggøre “andre projekter” af både arbejdsmæssig, men også af adfærdsmæssig og social karakter. Det er vanskeligt at beregne denne værdi ved arkitektur, fordi medarbejderne formodes at være medproducenter af værdien. Derfor er det vanskeligt på forhånd at dokumentere, at en mer-investering i “god” arkitektur er økonomisk rationel. Den store udfordring ligger derfor i at sandsynliggøre, at værdien vil blive skabt ved hjælp af bygningen, når virksomheden får mulighed for selv at skabe de “andre projekter”.

Nærværende afhandling er et forsøg på at møde denne udfordring samtidig med at modificere den udbredte opfattelse af bygningers værdi for virksomheder som stabiliseret i en 1:1 relation.

Studiet er en fotoetnografi med ligelig vægt på de indsamlede fotografier taget af medarbejderne og de opfølgende interviews, der folder billedernes mening ud. Teoretisk trækker afhandlingen primært på James J. Gibsons (1986) “affordance”-

begreb, som begrebsliggøres som bygningens mulighedsrum. Ud af 170 indsamlede fotografier bruger afhandlingen eksplorativt 30 fotografier til at udfolde, hvor og hvordan medarbejderne knytter an til bygningens mulighedsrum på forskellig vis. Det centrale argument i analyserne er, at bygningens værdi er den rolle, som den spiller i ikke ét projekt, men i en økologi af projekter, underprojekter og handlingsrækker, som både medarbejdere, gæster og samarbejdspartnere har i bygningens mulighedsrum. Afhandlingen foreslår, at bygningen på grund af sit mulighedsrum kan ses som en projektøkologi, hvori virksomhedens projekter kontinuerligt kan skabes, udvikles og afsluttes. Afhandlingen argumenterer for, at projektøkologien er et resultat af både projekterne og de brugssituationer, som realiserer projekterne med bygningen i en specifik rolle. Det er i denne dynamik og multirelationelle økologi, at bygning og virksomhed over tid skaber værdifulde arkitektoniske effekter.

English résumé

This dissertation is an explorative study of the relocation of a large Danish media company from an outdated office building to a new tailor-made corporate headquarters. It is a study of how the firm's employees and guests use the building as a basis for proposing a way to understand and explain the role of buildings in the value creations of organizations.

Architects are well aware of the fact that buildings have the potential to deliver economic and organizational benefits for companies. Likewise, within recent decades, organisations have become more aware of these possibilities. While the focus earlier has been on space efficiency from a narrow economic perspective (cost reduction), the focus today seems to be directed towards brand expression and organizational synergies (value creation). Since companies often seem to make use of buildings in many ways other than as mere climate monitors or organizational shells, then the value of architecture is argued to be created by the ability of architecture to inspire and make possible such "other projects" of more behavioral and social character. It is however, difficult to demonstrate the value of such usage since the employees are presumed to be co-producers of the value. Thus, it is difficult in advance to document that an extra investment in "good" architecture is economically rational. The challenge thus is to render probable that the value will be co-created by the building when the company architecturally is giving the possibility to create by itself the "other projects".

This dissertation endeavours to meet this challenge, while at the same time modifying the widespread conception that the value of buildings for companies is stabilized in a 1:1 relation.

The study is an photo ethnography with an even emphasis on the collected photographs taken by organizational members and the follow up interviews that unfold their meanings. Theoretically the study draws primarily on James J. Gibsons (1986) concept of affordance which in the dissertation is conceptualized as the building's spatial potential. On the basis of 170 photos the study uses 30

photo in order to explore and unfold how the employees connect with the spatial potential of the building in different ways. The central argument of the analysis is that the value of the building is the role it plays in not just one project but in an ecology of projects and activities. It is proposed that the building because of its spatial potential might be seen as a project ecology, in which the projects of the company are continually being created, developed and completed. It is thus argued that such project ecology is the result of both the projects and the usage situations that realize the projects with the building in a specific role. It is in this dynamic and multi relational ecology that building and company over time create valuable architectural effects.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– *a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process*

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
 24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
 25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
 28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders Mcllquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæck
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrollbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindelse
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ήθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
 37. Athur Mühlen-Schulte
*Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
 38. Louise Rygaard Jonas
*Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly*
- 2011**
1. Stefan Fraenkel
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
 2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
 3. Tobias Dam Hede
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
 4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
 5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
 6. Simon S. Torp
*Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and Performance*
 7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
 8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
 9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
 10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study
 11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
 12. Anne Vestergaard
*Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
 13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
 14. Jane Thostrup Jagd
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
 15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
 16. Thomas Stengade Sønderskov
*Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
 17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
 18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

integration in the process of product innovation

19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
24. Justine Grønabæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
Innovation in the Making Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the re searcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens