

lpf

Nyhedsbrev Nr. 1 | Marts 2005 | Årgang 8

Tema: Ledelse og Arkitektur

Læs i dette nummer en række artikler, der anskuer ledelse og arkitektur ud fra følgende indfaldsvinkler:

- Magtkonstellationer i byggeprocessen. **4-7**
- Arkitektur som fysisk ramme. **8-13**
- Arkitektur som branding. **14-19**



Professor Ole Fogh Kirkeby interviewer Anders Knutsen om arkitektur som ledelsesfilosofi, s. 18-19



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Ny institutleder

Eva Zeuthen Bentsen er 41 år og uddannet cand.merc. fra CBS i 1990 og blev ph.d. i 1997 med afhandlingen: "Sygehusledelse i et institutionelt perspektiv – en analyse af trojkaleledelsens opståen, spredning og funktion". Var ansat som adjunkt i organisationsteori ved

Institut for Organisation og Arbejdssociologi, CBS indtil 1. september 2000, hvor hun blev kontorchef i Amdradsforeningen. Pr. 1 marts 2005 tiltrådte Eva Zeuthen Bentsen stillingen som institutleder for LPF.

**Velkommen til Eva den første**

Af Anje Schmidt

Godt nok er LPFs nye institutleder reelt den fjerde i rækken – og den anden kvinde – siden instituttets start i 1995, men **Eva Zeuthen Bentsen** er instituttets første ansatte institutleder. Det skyldes Lov om Universiteter fra 2003, som ændrede ledelsesstrukturen på universiteterne. Ledelsen skulle ikke længere vælges, men ansættes. Efter den tidligere institutleders udnævnelse til Dekan i november stod LPF pludselig uden nogen oplagt afløser, da CBS kort tid efter opslug de 15 institutlederstillinger. Men heldigvis viste der sig at være flere kvalificerede eksterne ansøgere, og dekanen valgte i samråd med ansættelsesudvalget at tilbyde stillingen til Eva Zeuthen Bentsen, der har sin ledelseserfaring fra fire år i Amdradsforeningen.

Eva overtager et højt profileret og velfungerende institut, der gennem mange år, har været præget af stor vækst og en meget høj grad af innovation – og ikke at forglemme 110 ambitiøse medarbejdere. Men det er ikke noget, der skræmmer den ny institutleder. Tværtimod glæder hun sig til at fortsætte arbejdet med at gøre instituttet endnu mere internationalt orienteret, at udbygge netværksdannelsen på det internationale område, i det danske erhvervsliv og det offentlige ledelsesrum samt at fortsætte fokuseringen på den eksterne finansiering. – "Det er oplagt, at ledelsesopgaven handler om at bruge gruppelederne som aktive medspillere i ledelsen af instituttet. Det er mit ansvar at sikre, at der er et fælles ansvar for helheden – ikke kun i Ledergruppen, men blandt alle medarbejdere, for det er i brudfladerne mellem grupperne, at vi kan skabe vækst og nye skæve perspektiver", forklarer Eva Zeuthen Bentsen, som opfatter god ledelse som noget, der kræver faglig indsigt, personlig integritet, stor social kompetence og humoristisk sans.

Det er derfor også helt naturligt, at Eva har valgt at prioritere sin første tid på instituttet på at lære alle ansatte at kende. Alle faste medarbejdere er indbudt til samtaler som primært skal handle om medarbejdernes refleksioner omkring sammenhænge på tværs af forskningsgrupperne, den internationale publicering, organisationskulturen, ledelsesstrukturen og profileringen. Kan medarbejderne forvente radikale omvæltninger? Eva Zeuthen Bentsen siger: "Formålet er i første omgang at få en overordnet og mangfoldig status på LPF. CBS er naturligvis som organisation præget af forandring, og den udvikling glæder jeg mig til at deltage i. Men man skal selvfølgelig ikke ændre noget, der fungerer godt og er en succes, blot for ændringens skyld". Eva Zeuthen Bentsen anser det som en af sine hovedopgaver at sikre opfølgningen på den internationale evaluering, som LPF var igennem i efteråret, der førte til nye forskningsgrupper og skærpet bevidsthed om, at LPF bliver nødt til at blive mere fokuseret i forhold til det internationale forskningsmiljø, hvilket bl.a. skal ske gennem en ny international publiceringsstrategi. En anden udfordring bliver at udnytte den forestående flytning til Porcelænsgrunden på Frederiksberg til at etablere nye koblinger internt og eksternt.

Selvom en stor del af arbejdstiden vil være helliget ledelsesopgaven, er ambitionen også at få tid til at forske med offentlig ledelse som genstandsfelt. I støbeskeen er et empirisk-forankret projekt om samspillet mellem politikere og topledere i politiske organisationer både herhjemme og internationalt. Fokus vil i den nærmeste fremtid dog være fuldt ud på ledelsesfunktionen – og visionen er klar. LPF skal fortsat være det mest fremgangsrigeste og højest profilerede institut på CBS, men vi skal udnytte vores potentiale til også at blive mere synlige på den internationale forskningsarena.

Introduktion

Københavns nye Operahus er et eksempel på en bygning, der både opfylder et kulturelt behov, og er et brand for byen i sig selv.

**Introduktion til temaet: Ledelse og arkitektur**

Af Ole Fogh Kirkeby

Vi kan anskue forholdet mellem ledelse og arkitektur fra mindst tre perspektiver, der da også udgør tre aktuelle indfaldsvinkler til arkitektur.

1. Den første indfaldsvinkel handler om de *magtkonstellationer*, der kendetegner bygningsprocessens forskellige faser. Vi kan sige, at der er tale om både et filosofisk og et sociologisk perspektiv. Disse magtkonstellationer er dels reelle, dels virtuelle. Reelt drejer det sig om forholdet mellem bygherren, arkitekten, entreprenoren og de brugergrupper, der ikke selv optræder som bygherrer – et indkøbscenter kan være et typisk eksempel, hvor både forretningsindehavere og kunder er sådanne brugergrupper.

På det virtuelle plan kommer der flere interessant-kategorier til. Der er både de personer, der nu eller senere vælger at repræsentere miljøet, det ydre og det indre. Der er de personer, hvis erfaringsramme formes af disse nye "katedraler". Og der er alle dem, der nationalt og internationalt iagttager projektet. Arkitektoniske monumenter er altid manifestationer af budskaber til grupperne af reelle og virtuelle interessenter. Men ofte står dette budskab ikke dets ophavsmænd ganske klart. Der ligger en hermeneutisk problematik forbundet med aflæsningen af bygningsværker, der ikke en gang i vores egen tid kan indløses ved at henvise til arkitekternes redegørelse for deres egne hensigter. Historievitenskaben må påkaldes her, alene af den grund, at de motiver, der kan tilskrives initiativtagere til bygningsværker, måske først viser sig lang tid efter deres opførelse, fordi eftertiden er i stand til at aflæse de virkninger, de fik. Magtkonstellationen manifesterer sig ikke kun vertikalt i forhold til ledelsesprocessen, men også horisontalt, nemlig ved at

udgøre motoren i det flow, som en byggeproces indeholder. Generelt tænkes det ledelsesstrategiske univers her som formet af skabelsen af en overordnet planlægningsramme suppleret af en detaljerig logistik.

2. Den anden indfaldsvinkel angår forholdet mellem *arkitektur som fysisk ramme* omkring kropslig praksis og oplevelse. Det er et filosofisk perspektiv, der rummer kognitions-teori og æstetik. Steder svarer igen, de preller tilbage, men de råber også ad os. Det konkrete, fysiske rum er fyldt til bristepunktet med symbolsk indhold, det er en semantisk hvepserede, men det er også et kimærisk, kamæleonisk fixpunkt for kroppen forvandlende praksis i forhold til sig selv. Vi kalibrerer i forhold til rum, og vi indoptager rumligheden som de værelser, tanken kan vandre hvileløst i. Rumligheden er også magten som anden natur, som en virkeliggørelse af, og et monument over, industrisamfundets lagdelinger, inddelinger, og over dets udelukkelse og indelukkelse. Spørgsmålet er jo, om det åbne kontorlandskab ikke netop afspejler nye teknologier til at lukke ude ved at lukke inde? Intet er så tomt som et åbent kontorlandskab, hvor næsten ingen er mødt op. Og intet er så overfyldt af magtens fine insignier som den komplekse hakkeorden, der tegner sig i de labyrintiske mønstre af kommunikation, af spor lejret over spor, som de arbejdendes konfrontationer og møder efterlader. Men arkitektur KAN jo også være tænkt som en opfordring til brugeren til at finde ud af, hvad hun mener med frihed, og til at finde ud af, hvordan hun personligt vil transformere oplevelse til viden.

3. Endelig kan arkitektur også være et *brand*. Peterskirken er naturligvis en kompleks, men i sandhed bastant, meddelelse til de nulevende og kommende slægter. Måske er enkelte detaljer produkt af en funktionel praksis, der ligner en vane – f.eks. hvordan man konstruerer en hvælving – men ikke engang ornamentet er ubevidst. Alt er led i en strategisk meddelelsesform, der taler på en institutionaliseret evigheds vegne ind i timeligheden. Helt ny arkitektur forsøger at bryde med denne strategiske semantik ved at indføre mangetydigheden i værket gennem multifunktionaliteten, eller endog gennem den ubestemte funktionalitet. Derfor bliver branding et mere interaktivt fænomen, der ikke blot – som tidligere – ville virke gennem intensiteten af en fortolkning, hvis rammer var sat, men nu også gennem en næsten rammeløs fortolkningspraksis. Det rammeløse produceres ved, at brugeren selv producerer en ramme, og det er idéen i den mere avancerede branding indenfor arkitekturen. Værket bliver grundlaget for en ny "organistik", det bliver organ i en organisme, der bliver til ved at det indgår i uendelige former for brug. Men bygningen skabes som brand i en kapitalistisk kontekst. Dermed vil det altid være fanget af modsætningen mellem økonomisk, funktionel og strategisk "logik" på den ene side, og det normative, æstetiske og spontant-uafgjorte på den anden. Alt i alt findes brandet naturligvis kun som et tegn i relation til overgribende, økonomiske, funktionelle og ideologiske kræfter, og dets liv er betinget af deres varighed. De store, gamle fabriksbygninger fra den industrielle kapitalismes glansperiode bliver indrettet til luksusboliger, universiteter og børnehaver. Man kan købe en dansk landsbykirke og indrette den til diskotek. Og bunkers, kassematter og beskyttelsesrum bliver til udstillingslokaler for installationskunsten.

Bygherrer og arkitekter

Marmorkirken er ved en afstemning blandt fagbladet Arkitektens læsere netop kåret som Danmarks vigtigste bygningsværk. Opførelsen af kirken blev påbegyndt i 1749 men den stod først færdig i 1894.

**Dødssynder og bygherrer**

Uden prestige og forfængelighed får vi ikke planer om stor arkitektur. Uden grådighed får vi ikke råd til at realisere dem.

Af Ole Lange

Som kunstnerisk disciplin er arkitekturen er blevet karakteriseret som den mest sociale af alle kunstneriske udtryksformer. Det er ikke nogen helt forkert, men nok diskutabel karakteristik. I hvert fald: Arkitektur må vi leve med og/eller i, se på, lide med, glædes over daglig og i årtier. Bygninger overlever os, undertiden i århundreder.

Store bygherrer er centrale figurer i realiseringen af denne den mest sociale kunstneriske disciplin. Som regel er de angrebet af to af de værste menneskelige dødssynder – begærlighed og forfængelighed. Heldigvis må man sige. Ellers var de ikke store bygherrer. Ellers havde de ikke haft midlerne til at bygge så stort. Ellers havde de ikke haft ønsket og modet til at sætte så monumentale mindesmærker over sig selv. Det kræver penge og et ego, der ikke kan være i normale skostørrelser. Endda kan det klemme.

For nylig offentliggjorde det seriøse fagblad Arkitekten en afstemning blandt læserne om Danmarks 12 vigtigste bygningsværker. 3.000 læsere deltog i afstemningen via nettet. Mellem 50 bygninger skulle de udpege 12. Topscorer som Danmarks vigtigste blev *Marmorkirken* foran bygningsværker som bl.a. Kronborg, Roskilde Domkirke, Louisiana, Rosenborg, Østerlars Rundkirke, Amalienborg, Grundtvigskirken, Aarhus Universitet, Trelleborg, Arne Jacobsens Bellevue og Bella Vista, Radiohuset og Amalienborg komplekset med Frederiksstaden. Et bredt udvalg med lige så forskellige bygherrer – kongemagt og stat og private. For kongerne, fx Christian IV men også andre, spillede arkitekturen en vigtig rolle som personlige monumenter, der kunne rette op på det re-

nommé i eftertiden, deres sædvanligvis elendige politik havde givet dem. Det samme har gjort sig gældende for private bygherrer i fortid og nutid fra Bronzealderens nu anonyme gravhøje over Harald Blåtands og Gorm den Gamles Jellinge-høje plus de to runestene, til private bygherrer som Knud W. Jensen med Louisiana i nutiden. Staten som bygherre skjuler derimod de anonyme ildsjæle, der stod bag dens byggerier.

Overraskende er fagfolkenes valg af Marmorkirken, hvis arkitektoniske dyder kan diskuteres, bortset fra den flot svungne kobberkuppel. Kirken udgør jo en del af Frederiksstaden, der blev påbegyndt af Frederik d. V med Nicolai Eigtved som arkitekt fra 1740erne. Amalienborg-palæerne blev fuldført for de højadelige familier og Salys berømte rytterstatue midt på slotspladsen blev bekostet af en privat sponsor, datidens største virksomhed Asiatisk Kompagni. Marmorkirken var oprindeligt tænkt som det ene slutpunkt på Fredriksstadens tværakse, som kongerne af økonomiske grunde ikke fuldførte. Det gjorde C.F. Tietgen i 1894. Det andet slutpunkt i tværaksen ved havnen blev heller ikke fuldført. Her lå den grimme Larsens Plads med Oslo-bådene, indtil Mærsk McKinney Møller købte den og anlagde Amaliehaven. Det er denne gamle tværakse samme Møller påtog sig at fuldende med bygningen af Operaen – af onde tunger kaldet havnegrillen – på den anden side af havneløbet.

Mens hr. Møller fik en elefantorden for sine fortjenester og sit byggeri, som skatteyderne gennem A.P. Møller Fondens årelange skattebegunstigelser har ydet et væsentlig

bidrag til, så måtte Tietgen i sin tid nøjes med Storkorset af Dannebrog og et frokostbesøg af Christian IX med dronning i sin bolig i Kronprinsessegade 30 på første sal efter indvielsen. Placeret i anden rangklasse måtte han – en *self-made man* nedefra – stadig sjoske efter de højadelige dummenikker i første rangklasse ved den årlige nytårskur. Det huede ham ikke.

Men modsat operaen er Marmorkirken jo i materialer også falsk og simili. Der er sgu ikke meget marmor i værket, men masser af imiteret marmor malet oven på billige træsorter i kirkens indre. Det afspejler blot bygherrens sociale og økonomiske situation, da kirken endelig blev fuldført i årene 1874-94 efter at have ligget som ruin i næsten 140 år. Dog, Tietgen fik som kirke-ejer – eller i hvert fald kirkebygger – på midlaldervis ret til at udpege præsten ved kirken. Det ses af relieffet på kirkens indermur til venstre for indgangen: Tietgen og hans hustru Laura – barnløse – ligger på knæ for den almægtige med kirken på en bakke som en gave.

Kirken var tænkt som en københavnsk katedral for den kirkelige retning, Tietgen og hans hustru tilhørte grundtvigianerne. I overensstemmelse med at grundtvigianere altid har haft sans for det timelige – penge. Men Tietgen havde – siden han i 1874 påtog sig at fuldføre Frederikskirken, som var

dens officielle navn – sat det meste af sin store personlige formue over styr på børsspekulation. Derfor måtte man spare på materialerne og endda starte en landsindsamling af kobberting for at skaffe tilstrækkeligt materiale til at beklæde kuplen. Han gennemførte projektet med den på mange måder skrækkelige stukarkitekt og professor Ferdinand Meldahl som tidens højeste smagsdommer uden at blande sig afgørende. Tietgens økonomiske situation, skiftende arkitektoniske moder og en ændret tidsånd har gjort et ellers udpræget simili-bygningsværk til om ikke god smag, så til en foreløbig topplacering på en national arkitektonisk kanon – oven i købet efter afstemning blandt fagfolk.

Det kan være slemt at lide under sin egen dårlige smag. Det er værre at lide under andres dårlige smag, især magtfulde og formuende bygherres dårlige smag. Det kan dog være til at bære, når man kender til den økonomiske ophavssituation hos bygherren. Men det er en ekstra lidelse, når det ikke er økonomisk nødvendighed og mangel på midler, der dikterer bygherrens realisering af deres dårlige smag – trods arkitekters intentioner.

Om smagen kan man ikke diskutere – *de gustibus non disputandum* – sagde de gamle romere. Gu' kan man så. Og der er i hvert fald forskel på bygherrer, selv om de praktiserer de samme to dødssynder.

Relief af Tietgen

Relief på Marmorkirkens indermur til venstre for indgangen: Tietgen, som bekostede færdiggørelsen af kirken, og hans hustru Laura ligger på knæ for den almægtige med kirken på en bakke som en gave.



Kristian Kreiner

Kristian Kreiner er professor ved IOA og leder af det nye CBS Center for Ledelse i Byggeriet. Kristian Kreiner er desuden studieleder for MBA BYG programmet, som er en executive master-uddannelse for ledere i bygge- og anlægssektoren.



Det handler om tillid

Af Henrik Hermansen og Ole Fogh Kirkeby

Professor Kristian Kreiner fra IOA har netop modtaget 25 mio. kr. fra Fonden Realdania til etablering af Center for Ledelse i Byggeriet. Den overordnede målsætning for det nye center er at nuancere den virkelighedsforståelse, som ligger til grund for byggeriets aktuelle design-, produktions- og uddannelsesmæssige praksis. Byggeriets problemer er velkendte og relativt veldokumenterede og handler bl.a. om udtalte problemer med produktiviteten, kvaliteten og styringen. Kristian Kreiners tilgang til byggesektoren stammer bl.a. fra hans 12 år som forsker på DTU og handler om en stor fascination af de processer og den kompleksitet der hersker i sektoren.

Centerets faglige vision er at skabe et paradigmeskifte for ledelsesforskningen i dansk byggeri. Dette skal gøres ved at trække nye discipliner ind som f.eks. designledelse, organisationsudvikling og strategi.

Kristian Kreiner vurderer, at mange af årsagerne til den aktuelle fastlåste situation i byggesektoren kan henføres til uhensigtsmæssige læringsprocesser, der f.eks. betinger at de tilbagevendende tids- og budgetoverskridelser alene og rutinemæssigt tilskrives mangelfuld styring. Når planerne ikke holder, koordinationen svigter og bygningerne ikke fungerer, er den foretrukne medicin endnu mere planlægning, endnu mere styring og endnu mere informationsindsamling.

Men dybest set handler det om mennesker, der interagerer på en eller anden måde, og som skal gøre nogle ting, som er risikable, og som skal gøre det sammen med nogle mennesker, man skal have skabt noget tillid til. Det er ikke altid rationelt begrundet,

at de har den tillid, ej heller erfaringsmæssigt understøttet, men alligevel skal man turde gå nye veje. Der er mange forhold indenfor byggeriet, som kun fungerer, fordi folk er villige til at tage en risiko og vise samarbejdsvillighed.

Kan man sige, at jo mere uhåndgribelig viden bliver, jo mere kommer tillid til at spille en rolle?

Ja, det er også derfor, at magt er sådan et underligt begreb i forhold til de her sociale processer som jeg arbejder med. Det er jo deres magtesløshed, som er hele kilden til at forstå, hvad det er der sker. Der er ingen, der kan kontrollere de her ting, der er ingen, der kan forudsige, hvad det er for konflikter, der opstår eller de står overfor. Hver gang de begynder at grave i jorden, finder de forurening.

Er der nogen forskel på den danske situation og ude i verden – er vi i en særlig blindgyde?

Vi er absolut ikke i nogen blindgyde! Men den sofistikerede vi snakker om i sektoren er meget lav – men det er den alle steder. Fordi man falder tilbage til den rationelle retorik om, at det handler om at forudbestemme konsekvenserne i alle led.

Handler det om de der helt forskellige professionelle fagligheder som mødes og ikke kommunikerer – ingeniører og jurister og rådgiverne eller?

I hvert fald er de dårlige til at lære af nogle interessante ting i deres erfaringer. For de lærer jo, at planlægning er nødvendig – det er den også – men de tror også, at planlægning er den eneste ting, som man kan koordinere aktiviteter med. I organisationsteorien har vi et repertoire af alternative koordineringsmetoder, men der lærer

man hele tiden, fordi man aldrig ser konsekvenserne af sin egen dårlighed – at hver gang der går noget galt, så er det fordi man ikke har planlagt det rigtigt. Hvor jeg altid siger, at de tjener penge når forudsætningsplanlægningen holder stik, og de taber penge når forudsætningerne ikke holder stik i praksis. De er totalt uforberedte på den situation, at de ikke kan følge pengene. En gang imellem forsøger de sig med alternative planer, men også disse forudsætter, at man kan tage højde for uventede situationer. Det er jo bare en fordobling af planlægningsindsatsen. Men det fører ingen vegne, når det grundlæggende rationale ikke holder.

Du ser et nyt paradigme inden for dette område. Kan du prøve at skitsere, hvordan de konturer ser ud og om du ser partnering som den endelige løsning? Hvilke andre perspektiver åbnes der i forhold til at løse problemerne?

Hvis man skal sige det lidt slagordsagtigt, er en af strategierne at prøve at interessere sig for skiftet fra tillid til planer til tillid til folk/mennesker. Man kaster sig på en eller anden måde ind i en proces, som man ikke kontrollerer, men dermed kaster man sig i en skæbnes vold. Det er det interessante: hvad skal der egentlig til af arrangementer, hvor man kan tillade sig at være fatalist. At kaste sig ud i en sådan proces.

Incitamentet jo sådan noget underligt noget. De bygger på en forestilling om, at folk ikke vil det vi gerne vil have dem til at gøre. Det er ikke det, der er problemet i byggeriet. Det er slet ikke vilje, men evner til at gøre noget fornuftigt. Når der står en håndværker og siger, at vi har stillet et spørgsmål til arkitekten om, hvordan man skal lave en her ting, som ikke fremgår af tegningen, så tager det 6 uger at få svar. Hvad skal sådan en mand gøre for at komme videre i sin proces. Det er jo sindssygt. I sidste ende bliver de tvunget til at selv at finde løsningen for ellers kan det ikke hænge sammen, og hvis der så går seks uger, hvor

de faktisk arbejder fremad på en falsk præmis så ender vi måske med at snakke byggesjusk m.v. Meget af det handler om, at vi bliver nødt til at skabe nogle situationer, hvor folk kan træffe nogle fornuftige valg, så vi altid er i stand til at lave noget fornuftigt – det er sgu ikke helt nemt i sådan en kompleks struktur at se konsekvenserne af sin egen handling. Men i øjeblikket gør vi intet for, at de kan se udover deres egen lille kontrakt. Tværtimod beder vi dem om at fokusere på deres egen lille opgave uden blik for, hvad der sker omkring dem.

Lederne gør ofte modstand mod idéerne om *community practice*, fordi det bliver en del af praksis i stedet for at blive noget, der skal styre praksis-feltet. Jeg tror jo ikke, at lederne skal lede byggeriet, men de skal lede under de betingelser, som byggeri tillader, selvom det er lidt manipulerende. Visionen om, at man kan styre alt på en rationel måde er forkert. Vi skal finde en måde at lede fornuftigt på, selvom betingelser for ledelse i klassisk forstand ikke eksisterer. Det er den store udfordring.

Kan man sammenligne byggesektoren med andre områder – eller er ledelsesudfordringen unik?

Det er meget få steder, hvor man laver en så kompliceret social struktur omkring sådan et projekt. Jeg kan næsten ikke forestille mig, at man kan integrere nogle arbejdsprocesser i så stor en organisation med så løst en projektorganisering og så mange penge på spil. Jeg lavede engang en kalkule af, hvor lang tid en byggeplads skulle ligge stille for, at en entreprenør havde mistet sit overskud. Og altså på en 3 års periode, så snakker vi om tyve arbejdsdage, så der er en kæmpe omsætning hele tiden. Og de er fuldstændig afhængig af, at de altid kan drive processen videre. De planlægger som om det ikke betød noget. Det er helt vanvittigt. De er også enormt stressede, og derfor må de skære hjørner hele tiden. Og det er så det, der sætter sig i

kvaliteten engang i mellem, fordi de ikke kan overskue konsekvenserne af det de gør. De gør sig afhængige af alle mulige. Det er nogle andre i systemet, som ikke har gjort det de skulle. Det er jo sådan en vidunderlig samspilsproblematik.

Ph.d. projekt

Heidi Lund Hansen er ErhvervsPh.d.-studerende og arbejder på en afhandling om læring på arbejdspladsen. Projektet, som er finansieret af COWI, LPF og Videnskabsministeriet, blev igangsat i januar 2003 og afhandlingen forventes færdig i december 2005. Heidi Lund

Hansen er tilknyttet Ledelsesfilosofigruppen på LPF.



Læringsrum og arbejdsrum – sker der det vi tror der sker i åbne kontorer?

Af Kathrine Høeg

Heidi Lund Hansens ErhvervsPhD-projekt har læringsrum og arbejdsrum som speciale. Hun har været i gang siden januar 2003 og nærmer sig afslutningen. Med sit projekt ønsker hun at bidrage med mere viden om de sociale processer der finder sted i åbne kontorer eller New Office. Hendes foreløbige konklusioner viser, at den udbredte opfattelse om, at New Office forbedrer kommunikation og vidensdeling er en sandhed med modifikationer.

Hvad tror vi der sker i New Office?

New Office bliver mere og mere udbredt i danske virksomheder – både offentlige og private. New Office er omgæret af fremskridtstro og udviklingsoptimisme og bliver indført for at forbedre kommunikation og vidensdeling ud fra en opfattelse om, at åbenhed medfører interaktion, fordi medarbejderne får en mere umiddelbar adgang til hinandens arbejdsopgaver og hverdag. New Office opfattes som en magtfri, ikke-hierarkisk og ikke-elitær måde at indrette sig på. *Samtidig er New Office et signal både udadtil til omverdenen og indadtil i virksomheden om, at man er med på beatet*, siger Heidi Lund Hansen.

Dette perspektiv på rum er udsprunget af Francis Duffy's bog *The New Office*, som udkom i 1997, og som antager, at en bygnings indre design er definerende for de handlinger og den interaktion, der finder sted. Denne antagelse kaldes arkitektonisk determinisme og går i New Office-sammenhæng ud på, at der vil være en øget, forbedret, optimeret interaktion, mens der i cellekontorer vil være en begrænset, hindret, ueffektiv interaktion.

Men ingen egentlig forskning ligger til grund for disse antagelser, og derfor satte Heidi Lund Hansen sig for at undersøge, hvad det er for en interaktion der foregår, og hvilke mønstre for vidensdeling og læring der kommer til udtryk i New Office. Hun stiller sig kritisk over for den positive opfattelse, der generelt er af New Office, hvor åbne kontorer ses som en metode der fordrer vidensdeling og læring på en uproblematisk og positiv måde.

Hvad sker der i New Office?

I to gange tre måneder har jeg arbejdet og observeret i to mellemstore danske virksomheder som valgte at indføre New Office i 2002, siger Heidi Lund Hansen. Hun har deltaget i møder og kundebesøg og har interviewet de ansatte og har på denne måde indsamlet information om, hvordan hverdagen ser ud i New Office.

Hendes iagttagelser tyder på, at den tætte forbindelse mellem rum og interaktion ikke er så entydig. Ofte er det virksomhedens kultur mere end det fysiske rum der er afgørende for arbejdsfællesskabet. Kulturen er de værdier, der er forbundet med arbejdsformer, samarbejdsformer og ledelsesforståelsen.

Jeg har gennem mine undersøgelser set to systemer: Det ene system vedrører den information som New Office er særligt velegnede til at formidle, nemlig den tavse viden om fx kulturen i virksomheden, forklarer Heidi Lund Hansen. Den tavse viden er information om arbejdsfællesskabet, som man får kendskab til gennem handlinger. Det er viden alle har adgang til og frit udsyn til, som fx uformelle hierarkier og uformelle

New Office

I New Office får medarbejderne en mere umiddelbar adgang til hinandens arbejdsopgaver og hverdag men om det fører til bedre kommunikation og vidensdeling afhænger af virksomhedens kultur.



regler. Giver det fx status at være hjælpsom eller giver det status at fortælle om den konsulentrapport man lige har været ude at præsentere?

Det andet system vedrører den eksplicite viden om faglige ting. Heidi Lund Hansen uddyber: *Ting som medarbejderne er vant til at sætte ord på som fx, hvordan man bemander projekter, hvordan en problemstilling analyseres og præsenteres for kunden. Denne type diskussioner foregår ofte i mødelokaler eller andre steder, hvor medarbejderen er inviteret til at deltage i diskussionen. Hun fortsætter: Det betyder derfor også, at en medarbejder, der ikke har blik for de magtspil der kører, kan blive ekskluderet. Hvis ikke medarbejderen spiller spillets uformelle regler er der ikke stor mulighed for at komme med i projektet.*

I den eksisterende forskning og også inden for konsulentverdenen generelt er det eksplicite viden der fokuseres på. *I mine observationer peger pilen dog mere mod at den primære læring vedrører uformelle spilleregler*, siger Heidi Lund Hansen. Hun fortsætter: *Hvis der er en kultur, hvor medarbejderne konkurrerer med hinanden, kan det være*

smart, at der er nogle informationer som man holder for sig selv. Hvis der er en kultur, hvor det giver bonus at løse enkeltsager vil fokus være på at få løst så mange sager som muligt og samarbejde opfattes som en tidssluger karakteriseret ved en masse snak og kun lidt effekt.

New Office er et udstillingsvindue

I New Office er man en del af en gruppe. Der signaleres, at alle er lige. Der tales om egalitet, medarbejderindflydelse og flade hierarkier. Men i praksis holder den bare ikke – New Office konceptet er ikke magtfrit ifølge Heidi Lund Hansen: *Medarbejderne ved godt, hvem der er noget, og hvem man ikke lytter så meget til. Og de ved godt, hvad man gør og ikke gør, hvor og hvornår*, siger hun. Hun mener, at medarbejderne deltager i et positioneringsspil, og at New Office kan opfattes som et udstillingsvindue, der fungerer som en sorteringsmaskine både i form af informationer, adfærd og medarbejdere. *Som medarbejder eller leder tilpasser man sin egen performance, og hvordan man tager sig ud når man arbejder til de uformelle spilleregler der er. Man surfer ikke lige på nettet for at finde et sommerhus til ferien, og man ringer ikke til lægen om datterens*

p-piller. Til gengæld viser man gerne sin faglighed frem når man fx har fået en opgave i hus, fortæller Heidi Lund Hansen. Det handler om at kende spillet og sende de rigtige signaler. Nogle medarbejdere ser og spiller spillet. Andre ved ikke det eksisterer. De konflikter og udfordringer som kan følge af dette, ses tydeligere i New Office og kan være sværere at håndtere.

Heidi Lund Hansens iagttagelser tyder altså på, at den største læring i New Office nås gennem den tavse viden. En anden pointe er, at samarbejde, læring og vidensdeling fremmes eller hæmmes afhængig af den kultur og de værdier, der er i arbejdsfællesskabet – det sker ikke som en direkte følge af New Office. Ifølge Heidi Lund Hansen fungerer New Office som en forstærker – både for de positive og de negative sider i virksomhedens kultur. *New Office skaber mulighed for at påvirke værdier og handlinger gennem en bevidst signalering, både som medarbejder og leder, men på den anden side er virksomhedens kultur ikke noget man sådan lige ændrer over night, ligesom man kan med kontorindretningen* siger Heidi Lund Hansen.

Kontakt

Forskningens resultater offentliggøres i foråret 2006. For mere information om projektet kan Heidi Lund Hansen kontaktes på hlh.lpf@cbs.dk eller hlha@cowi.dk.

New Office kan opfattes som et udstillingsvindue, der fungerer som en sorteringsmaskine både i form af informationer, adfærd og medarbejdere.

Heidi Lund Hansen
ErhvervsPhD

Gæstepen

Gitte Andersen er uddannet arkitekt m.a.a. og byggeøkonom MDB og partner i firmaet Signal Arkitekter, hvis kernekompetence er rådgivning der sætter fokus på kvaliteten og fleksibiliteten af de fysiske rammer, set i relation til de menneskelige ressourcer og deres

behov i en organisation. Signal Arkitekter medvirker eksempelvis ved udformningen af LPFs Team Office.



Innovation, mennesker og rum

Af Gitte Andersen

Der er enorme ressourcer at hente, hvis vi målretter vores innovation – og dermed vores konkurrencekraft og sætter denne i en ny sammenhæng med vores bygningsfysiske rammer. Det skaber værdi både ift. kunder, evnen til at tiltrække medarbejdere, virksomhedens branding og samarbejdskultur.

To store megatrends; globalisering og nye kundekrav gør, at der nu vendes op og ned på kendte markeds- og forretningsforhold. Vi skal i Danmark fremover konkurrere på evnen til at hjemtage viden globalt og omsætte den lokalt såvel som evnen til at udvikle unikke koncepter, som tilfører den enkelte kunde særlig værdi. Det vil primært være strategisk ledelse, udvikling og individuel kundetilpasning – innovation – som vil være svære at outsource. Der vil derfor komme en stærkt stigende konkurrence på viden & innovation – innovation bliver en megavækstdriver.

Organisationer har *altid* været levende organismer – men det er først i dag, at vi rigtigt har fokus på, at social kontakt og etablering af steder hvor ”ting kan ske” og hvor vi kan ”tale med andre” også stiller krav til nytænkning af rum i forandring. Årsagen er, at vi i Danmark først nu oplever en øget konkurrence på viden og innovation – frem for tidligere hvor vi primært konkurrerede på pris og omkostninger. Med andre ord spiller det nu en rolle, hvordan rum udformes i relation til etablering af fællesskaber og samarbejder mellem mennesker. Nogle virksomheder har allerede opdaget, at der ligger mange ressourcer i at udforme ”rum” så de fremmer innovation og har samtidig erkendt, at en virksomheds virke ikke måles i form af hvordan rum bruges, men i værdien af de aktiviteter virksomheden understøtter. Innovation kan ikke beordres men

befordres – hvilket gør værdien af at udvikle værktøjer til samtænkning af arbejdsprocesser, rum og innovation helt aktuel.

I kontrast hertil har der i længere tid været ført en sort/hvid debat om cellekontoret kontra kontorlandskaber. Denne debat føres uden visioner for udvikling af vores arbejdsliv og uden forståelse for, at det ikke handler om enten/eller løsninger, men om mangfoldighed og både og løsninger.

Ses på cellekontoret og kontorlandskabet som fysiske strukturer og sættes disse i sammenhæng med ledelsesstrategier, så understøtter begge de to fysiske strukturer en ledelsestrekant, vi er på vej væk fra; Økonomi, Magt og Hierarki. *Nutidens ledelsestrekant handler om Tillid, Netværker og Organisatoriske grænser der åbner sig*, også mod omverdenen – med udformning af fysiske miljøer der fremmer både interaktion, autonomi og mangfoldighed.

Hvorfor mangfoldighed i forhold til bygningsfysik?

Fejl, inkompetence og uvidenhed opstår ofte når mennesker udvikler sig på en éndimensionel måde – at vi kun udbygger det, vi i forvejen er gode til. Organisationer kan da blive adfærdsmæssige fængsler domineret af snæversyn, hvor alle efterhånden tænker ens. Dette gælder også for udformningen af vores fysiske rammer. *Innovation – kernekompetence og mangfoldighed* hører derfor tæt sammen. Store forskelligheder hos medarbejdere kræver stort fokus på individuel mulighed for tilpasning og udtryk i de fysiske rammer. Ligesom ny læring ofte kræver, at rutiner brydes for at give plads til at nye input og samarbejder kan opstå. De fysiske rammer skal give mulighed for at ”ting kan ske” – plads til begivenheder, der overskrider det selvfølgelige, hvor ”rum”

skal være som en opdagelsesrejse der giver mulighed for at opsøge forskelligheder og ikke kun ligheder. Innovation sker i mange forskellige former for fællesskaber – men fælles er tilstedeværelsen af sympati og tiltrækning.

Nye succeskriterier og forudsætninger for udformning af bygningsfysik

Det kræver samtænkning af fremtidigt ønsket organisationsstruktur, samarbejdsformer og fysisk rum, men også at behov afdækkes i organisationen førend der tænkes i løsninger. De byggesagkyndiges udformning er opfyldelse af det fysiske arbejdsmiljø; indeklima, belysning, akustik, rumdisponering, overflader og materialer. Organisationens udformning er opfyldelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig bl.a. om opfyldelse af værdier og kultur, videndeling, innovation, fleksibilitet samarbejde og mangfoldighed. At tænke bygningen indefra og ud med udgangspunkt i de fællesskaber man ønsker at fremme. Nøglemedarbejdere kan skabe forbindelser til andre mennesker og være med til at nedsætte de tider, det reelt tager at sammenlægge / fusionere organisationer og nedbryde menneskelige barrierer relateret hertil.

Mulighederne er der, og virksomhedslederne ved godt, at innovation skal prioriteres og betales sig – men der er en række barrierer hos ledelse og medarbejdere, der skal overkommes og virksomhederne mangler redskaber. Innovation kræver både fokus på *systematisk metode, strategiske samarbejder og udformning af ”rum”*.

Hvor langt er vi nået i Danmark? Hvad er de fremtidige udfordringer?

I Danmark har vi i længere tid udelukkende fokuseret på optimering af det fysiske miljø uden at koble bygningsfysikken til de aktiviteter, der skal foregå i bygningerne. Dette ser vi tydeligt resultatet af i dag; ensformet, rationel arkitektur, der formidler form frem for indhold.

Der ligger en stor udfordring i at koble samarbejdskultur og værdier sammen med udformning af bygningsfysik, og der efterspørges til stadighed en metode til at måle værdien af de aktiviteter rum understøtter – hvordan kan vi se, om vi er blevet mere innovative? Skal vi tælle antallet af kontakter mellem mennesker i det daglige? Kan vi måle på den samlede kvalitet af det der udgår fra organisationen, frem for at måle på den enkeltes præstation, som et udtryk for hvor meget der videndes? Er det reaktionstidene fra beslutning om en organisationsforandring til den reelt er implementeret mellem rum og mennesker? Uanset mulighederne for faktuelle målemetoder ved vi godt at det vil øge de positive effekter på relationer til kunder, dygtige medarbejdere og etableringen af partnerskaber. Der ligger en lige så stor udfordring i byggebranchen for nytænkning af rum og muligheder – hvordan vil fremtids-scenarierne se ud i spændingsfeltet mellem innovation, mennesker & rum?

Tre fremtidsscenerier

”Det teknologiske og samarbejdsvillige rum”: Her tages udgangspunkt i teknologiske løsninger for at understøtte innovation, fleksibilitet og mangfoldighed. Specialdesignede løsninger der lever op til tidens standarder. Etablering af ”samarbejdsvillige” bygninger med interface til kommunikation. Men i en verden hvor de teknologiske fremskridt går hurtigere end vi kan forestille os, vil disse samarbejdsvillige bygninger måske kun opfylde vores behov i en meget kort periode og være dyre at udskifte når nye behov meget hurtigt opstår, eller når nye smartere teknologiske løsninger kommer på markedet.

”Nomadernes tilholdssted” – etablering af mødesteder – mange steder: I erkendelse af at arbejde ikke længere er et sted men en aktivitet, fokuseres her på løsninger der tager udgangspunkt i, at menneskelige relationer og tværfaglige samarbejder i fremtiden kan udfoldes når som helst – og hvor som helst. Den stadige bevægelse! Her fokuseres på etablering af mange små og meget forskellige mødesteder rundt om i byen / i byerne / i verden, der hver især understøtter forskellige arbejdskulturer og måder at arbejde og mødes på. Det er slut med store tomme domiciler – kontorlandskaberne er døde. Fokus er på dynamiske udviklingsmiljøer der er spredt ud med plads for alle over tid. Dette kræver, at samarbejdskulturer, organisationers branding og værdier udfordres til at operere i nye rumlige sammenhænge.

”Det brugerdrævede rum”: her tages udgangspunkt i at brainstormprocesser og udvikling er noget der sker mellem tilstedeværende mennesker og at vi derfor fokuserer på at udforme ”rum” og aktivitets zoner som understøtter en mangfoldighed af fællesskaber over tid. En ”low tech” løsning der fokuserer på fællesskaber mellem mennesker i universelle rumligheder, der med enkle tiltag kan favne forskellige former for samvær efter behov og over tid. Teknologi er her totalt trådløs og noget der træder helt i baggrunden – måske usynligt, for at give plads til menneskelig udfoldelse i øjenhøjde – et kulturelt fællesskab! Stadig med organisationen som mødested – arbejdet bliver lavet ude hos kunden – men med en arkitektur der ikke behøver at være ”poppet”, men derimod inviterer til samvær mellem mennesker.

Måske er det en kombination af de tre scenarier der er fremtiden?

For os som arkitekter kræver det dog, at vi erkender nødvendigheden af at inddrage kultur og værdier i starten af et projekt, at vi bliver bedre til at udfordre vores egen vane-tænkning og forstå kundens / brugerens behov og kunne tilpasse løsninger til dette behov. Vi skal samtidig udvikle det kreative element med fokus på tværfaglige samarbejder der ligeledes kobler processer sammen på tværs, vi skal arbejde værdibaseret – og stille de rigtige spørgsmål. På den måde vil vi kunne sætte dagsordenen for en ny arkitektonisk praksis – med fokus på samarbejdsvillig flexibel og inviterende arkitektur!

Vi skal som arkitekter erkende nødvendigheden af at inddrage kultur og værdier i starten af et projekt.

Team Office

LPFs åbne kontormiljø blev indviet i 2002 med støtte fra bl.a. Handelshøjskolens ledelse og Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling.



Drømmen om det gode forskningsmiljø

Af Anje Schmidt

Dynamik, kreativitet og øget videndeling. Ambitionerne fejlede bestemt ikke noget, da LPF i 2002 brød grænser og væggede ned og indrettede et topmoderne kontormiljø med otte arbejdspladser til elleve beboere. Eksperimentet med *Team Office* skulle først og fremmest give svar på, hvor stor en forskel forandringen af det fysiske arbejdsmiljø ville gøre i et samfundsvidenskabeligt forskningsmiljø, der normalt er indrettet udelukkende med enkeltmandskontorer.

Organisationsudviklingen tog udgangspunkt i et helhedssyn, idet etableringen af *Team Office* foregik samtidig med formuleringen af en faglig vision for instituttet og organisering af forskningen i fem grupper. Institutledelsen valgte derfor at tilbyde pladserne til forskere fra gruppen i innovation og forskningsledelse (MINK) og til de to administrative medarbejdere, der var tovholdere på udviklingen af den organisatoriske infrastruktur. Det skortede ikke på smart udstyr til de udvalgte beboere. Ganske som man ser det i en privat virksomhed, blev *Team Office* indrettet med trådløse computere og telefoner, smart board, justerbare skriveborde, skuffemøbler på hjul og let bevægelige sorte designerstole på det støjdempende grå gulvtæppe. Udover finansiel opbakning fra Handelshøjskolens ledelse blev eksperimentet også mødt af en vis skepsis internt på CBS – for var der i virkeligheden ikke bare tale om en ambitiøs institutleders forsøg på at iscenesætte LPF som det mest spændende forskningsmiljø i Danmark?

”Det er klart, at branding-dimensionen også var til stede, men den var absolut kun sekundær”, forklarer sekretariatsleder **Henrik Hermansen**. ”Den primære intensi- on var, at vi som et institut der arbejder med forskningsledelse og dynamiske forskningsprocesser skulle gå foran og selv eks-

perimentere med samarbejdsformer og arkitekturens indflydelse på forskningsmiljøet. Samtidig ville vi også prøve at arbejde med forskerens selvforståelse – at det at være forsker ikke nødvendigvis var forudsigeligt og støvet, men lige så godt kunne være sjovt og anderledes. Og her signalerer det åbne kontormiljø helt klart imødekom- menhed og lyst til fornyelse”.

Det var også et vigtigt signal overfor både medarbejdere og interessenter, at institut- lederen opgav sit eget kontor og placerede sig selv midt i blandt medarbejderne. Søren Barlebo Rasmussen var udover at være institutleder også fuldgældigt medlem af MINK-gruppen og kunne bruge eksperimenterne i sin egen forskning. ”Søren var helt klart drivkraften i at få *Team Office* til at fungere og i at få forskningsprocessen til at fremstå som mere professionel. Ofte opfattes forskning som ”rodet” og derfor valgte vi som overordnet princip at indrette rummet med et front office og et back office. Princippet udtrykker også spændvid- den i instituttets indsats: At man på den ene side kan arbejde med grundforskning i back-office, og at man på den anden side kan arbejde med anvendelses- og erhvervsorienteret forskning i front-office”, fortæller Henrik Hermansen.

Søren Barlebo Rasmussen siger om ledelsesstrategien bag etableringen: ”Først og fremmest er LPF's *Team Office* et vigtigt symbol på partnerskab – at vi som et uni- versitetsinstitut åbner op til verden og er- hvervslivet og udviser grænserne. For det andet er det at være forsker ikke nødven- digvis ensbetydende med livslang ansæt- telse – et åbent kontormiljø hjælper med til at integrere gæsteforskere og folk, der kun er ansat i kortere perioder, fantastisk godt og hurtigt og endelig signalerer *Team Offi- ce*, at forskere ikke kun er individer men i

Team Office



lige så høj grad en del af et team”.

Men de fysiske rammer er selvfølgelig kun ét element i skabelsen af dynamik. Uden et kollektivt engagement ville det være lige- gyldigt, og det var i høj grad til stede de første to år. ”Der var en hel særlig energi til stede i rummet – og folk var meget oriente- ret mod at skabe nogle nye dynamikker og arbejdsformer, hvilket også havde en af- smittende effekt på resten af instituttet. Lige nu er *Team Office* lidt præget af, at nogle af de oprindelige beboere har forladt instituttet, samtidig med at vi er ved at etablere nogle nye grupper. Man skal nok ikke underkende, at ildsjæle gør en for- skel”, siger Henrik Hermansen.

Brugernes mening

Team Office-projektet blev evalueret i 2004, og overordnet viste evalueringen en meget stor tilfredshed med at arbejde i et åbnet kontormiljø. Som en af beboerne adjunkt **Maja Horst** udtrykker det: ”Jeg har fået rigtig meget ud af at sidde sammen med mine kolleger. Jeg kendte ikke særlig meget til dem og deres forskning, inden jeg flyttede ind, men det gjorde *team office* hurtigt noget ved. Når man sidder i det samme rum, får man meget hurtigere en anden 'intimitet', der gør at det ikke er så svært at spørge om ting. Samtidig med at man hører de andres samtaler, og det virker rigtig godt. Det har specielt været rigtig tydeligt omkring gæster. Alle andre steder sidder gæsteforskere jo bare på deres kontor i en måned uden, at nogen rigtig taler med dem. Men dem der sad i *team-office*, selv i kortere peri- oder, blev mere integreret end de andre.”

Men evalueringen pegede også på nogle problemer. Mange af beboerne følte, at rum- mets udformning primært tog hensyn til in- stitutledelsens arbejdsopgaver og behov. *Team Office* skulle udtrykke professionalitet og strømlinethed, hvilket gjorde det svært for den enkelte af sætte et personligt præg på rummet, og det transparente look gjorde også, at gestikulation men også stemninger blev meget tydelige. Samtidig blev der brugt

rigtig meget tid på at få det trådløse IT-ud- styr til at fungere, ligesom reglen om at skri- vebordet af hensyn til rotationsprincippet skulle være ryddet, når man forlod det, skabte frustrationer, idet der slet ikke var plads nok på caddie eller reoler til at holde en vis orden, der gjorde det nemt at finde tingene igen. En anden ting, som viste sig at være problematisk, var institutledelsens placering i *Team Office*. Deres arbejdsopga- ver betød dels, at de talte rigtig meget, dels at en række ledelsesbeslutninger blev truffet i det åbne rum, hvilket både virkede for- styrrende og til tider ubehageligt at over- høre for de øvrige beboere. Efter evaluerin- gen besluttede institut- og sekretariatsleder derfor at flytte til eget fælleskontor for at sikre en bedre udnyttelse af *Team Office*.

Læring for fremtiden

At *Team Office*-projektet reelt har fungeret som en rollemodel for det øvrige institut for, hvordan man kan organisere forskning og skabe samarbejde på tværs, kan man bl.a. se ved, at medarbejdere af eget initia- tiv har fået etableret en række mini-team offices. Man kan sige, at projektet har sat en bevægelse i gang, som i høj grad har påvirket instituttets selvforståelse, og der er skabt meget læring, der skal bruges i for- bindelse med instituttets flytning til Porcelænsgrunden i efteråret.

Forskernes behov for at bruge deres arbejds- plads er meget varierende. Mange er ofte væk fra instituttet grundet undervisning og eksterne møder. Andre har brug for ro til for- dybelse fx under den afsluttende skrivefase i et forskningsprojekt. Derfor synes vejen frem også at være at få udviklet nogle mere fleksi- ble rammer, hvor det vitterlig er muligt at flytte rundt, så man i perioder, hvor man har behov for at samarbejde og videndele, kan have sin arbejdsplads i et storrumsmiljø og i andre mere indadvendte skriveperioder kan vælge at have plads i et cellekontor.

”Som ledelse synes jeg, vi skal turde udfor- dre medarbejdernes faste forestillinger og firdomme samtidig med at vi lytter til de in-

dividuelle behov. Det er tydeligt, at når vi får skabt nogle gode miljøer ved at flytte de rigtige folk sammen, så sker der noget. Og tilsvarende går lokale miljøer i stykker, hvis en eller flere skifter job og efterlader en spredt gruppe. Så der er ingen tvivl om, at vi i forbindelse med flytningen skal arbejde meget bevidst med placeringen af personer og grupper men også placeringen i tid”, si- ger Henrik Hermansen.

Søren Barlebo Rasmussen peger på to vigti- ge lærdomme. Dels bør flytning fra celle- til fælleskontor altid ske frivilligt, og dels for- udsætter et projekt som *Team Office*, at der er ledelsesmæssig opbakning og fokus hele vejen igennem og ikke kun ved opstart. Det skal være indlejret i kulturen.

Maja Horst tilføjer: ”Personligt har jeg lært det, at jeg meget gerne vil dele kontor med andre, der arbejder med nogenlunde de samme slags opgaver som jeg. Men det er en forudsætning, at jeg har mit eget skrive- bord og plads nok til at holde orden. Hvis vi ikke skal bruge al vores forskningstid på at lave systemer, som er så gennemtænkte, at vi altid kan finde det, vi leder efter (og som derfor tager rigtig lang tid at designe og vedligeholde), så er vi nødt til at have plads og nem adgang til arkiver”.

Der blev i august sidste år truffet beslut- ning om, hvor væggene skulle sættes i den nye bygning på Porcelænsgrunden. De arki- tektoniske forhold gør, at der vil blive etab- leret meget få enkeltmandskontorer, en hel del 2-3 personers kontorer og nogle stor- rumsmiljøer – hver med plads til 8-10 perso- ner. ”Vi står nu overfor at skulle finde ud af, hvordan vi bedst finder os til rette i den nye bygning. Jeg tror, det bliver en drønspænd- ende proces, og det giver os god mulighed for at etablere nogle nye fællesskaber og nogle egentlige nyskabelser som hvordan eksperimenter med rummet giver mulighed for kreativ ledelse, med forhold der ved- rører serviceringen af vores studerende og med modtagelse af gæster i en business lounge”, siger Henrik Hermansen.

Team Office er en drøngod konstruktion for viden- deling. Der skabes virkelig energi og synergi mellem de personer, der er i kontoret – både socialt og professionelt.

Christian Vintergaard
ph.d. stipendiat

Søren Buhl Pedersen

Adjunkt Søren Buhl Pedersen studerede i sit netop afsluttede ph.d. projekt, hvordan branding af steder involverer en manipulation og skabelse af sammenhæng mellem sprog og grafik, organisering og fysisk infrastruktur og byggeri.



Arkitektur som oplevelsesøkonomisk forskningsfelt

Af Søren Buhl Pedersen

Det er blevet almindeligt, at byer lægger strategier for deres synlighed i verden. Byer bliver brands og deres værdi gøres op i forhold til de oplevelser, de giver både indbyggere og interessenter ude fra. Interessen i branding er især udtalt i det lag af mindre storbyer, som håber på at løse billet til byernes globale superliga. I Danmark gælder det udover København især Århus, som de seneste år har satset målet på at komme på verdenskortet.

De senere års sociologiske forskning argumenterer for at forstå branding som en organisering af genstande. Branding kan dermed forstås som måder at skabe forbindelse mellem så forskellige ting som produkter, ressourcer, værdier og strategier. Når vi ser branding af byer, regioner og nationer tage form som selvstændigt felt bliver det klart, at idéen om branding som en organisering, en sætten-forbindelse-imellem forskellige genstande, også spiller en rolle i formningen af steders identitet. Steder er ikke længere overladt til historien, men tegnes i omfattende strategier for hvordan blandt andet kultur, handel, infrastruktur og arkitektur kan forenes.

Genopfindelsen af byen

Brandingens skabelse af forbindelser kan forstås som en mulighed for forandring; for en genopfindelse af byen. Den sætter nye projekter i søen, bringer byens ressourcer sammen på kryds af etablerede, strukturelle skel. Det sker for eksempel, når byens aktører fra både kultur, erhverv og politik går sammen om at løfte store sports- og kulturarrangementer. Vi får dermed en type strategi for byen, som overskrider både den strategiske planlægning af byens økonomi og den type byplanlægning, som har byens sociale og kulturelle funktion og indre sam-

menhæng som sin genstand.

Brandingstrategier for byer sætter sig for at skabe synlighed omkring byens ressourcer i bredeste forstand. Branding sætter sig for både at organisere og kommunikere byen som rum for oplevelser.

Arkitekturens centrale rolle

Et centralt træk ved byen som oplevelsesrum er dens arkitektoniske ansigt. Arkitektur er på samme tid en skabelse af velfungerende byrum for alle byens funktioner og en skabelse af byens identitet udadtil. Arkitektur er det, der udsætter kroppen for oplevelser, både som exceptionelle og som dagligdags begivenheder. Den løser praktiske problemer, ligesom den foreslår måder at tænke byens fremtid på. Tænk bare på Operahuset, som både tænkes som løsning på byens behov for kulturelle rum og som en mulighed for, at København kan markere sig internationalt.

Byen som brand lægger især vægt på synligheden uden for byens grænser. Den lægger især vægt på at kommunikere byen til et publikum af investorer og turister, men også på det image som byen har i en bred global offentlighed. Dette fokus på anerkendelse hos publikum udenfor bliver forbundet med byens politiske styring fordi branding af byer i høj grad tænker sig, at et brand med løfter for fremtidig udvikling må baseres på lokal deltagelse. Byens beboere bliver med andre ord brandets vigtigste ambassadører. Folk skal elske deres by for at fremmede også kan bringes til at interessere sig for den. Måder at få folk til at elske deres by – dens rum, dens oplevelser, dens sjæl – er derfor i høj kurs.

Disse træk ved branding af byen sætter nye krav for arkitekturen. Ikke alene skal

arkitekturen løse praktiske problemer. Den skal også forene det praktiske med det iøjnefaldende, og arkitekturen skal tænkes i en aktiv skabelse af forbindelser ikke alene til lokale brugere, men også til hele det globale publikum. Københavns havnefront skal for eksempel planlægges på en måde, som ikke sætter det lokale miljø, deltagelse og tilslutning over styr, men som sikrer et fremtidigt samspil mellem havnes rolle i byen og byens synlighed i verden.

Arkitekturens nye udfordringer

Det betyder, at arkitektur og ledelse forbindes på nye måder. Arkitekturen bliver ledelse, ligesom ledelsen af arkitekturen antager nye former. For det første skal arkitekter være i stand til at stimulere og håndtere interesse ikke alene hos bygherre og myndigheder, men i byens offentlighed og blandt byen publikum ude i verden. Denne håndtering stiller krav om en systematisk gennemtænkning af de måder, som arkitekter samler erfaringer sammen på, fordi de ikke alene skal forholde sig til, hvordan tekniske løsninger kan blive til tekniske kompetencer, eller hvordan æstetiske løsninger forholdes til en tradition og et udtryksmæssigt særpræg. Arkitekter skal udvikle sin forståelse af, hvordan bygninger skaber oplevelsesrum i samspil med brandingens andre typer objekter. Bygninger må tænkes i forhold til lokale strategier for udvikling af alt det, der er med til at skabe oplevelser. For det andet skal arkitektur tænkes som en form for ledelse af

sociale rum. Arkitekturens materielle former bliver afgørende for, hvordan steder organiseres, og hvordan de bliver synlige. Tilbage til Operahusets eksempel: hvordan skabes en synergi mellem Operaens rammer og byens identitet? Hvilken form for sammenhængende udtryk skal Operaen tænkes i forhold til? For det tredje er arkitekturen med den skarpe konkurrence mellem storbyer for alvor blevet internationaliseret. Lokale byggerier bedømmes naturligt efter global standard, og de aktører som for alvor bryder igennem – som Koolhaas, Liebeskind, Gehry og Mau – er på samme tid arkitekter, designere og filosoffer. Det betyder, at danske arkitekter ikke alene står i indbyrdes konkurrence, men at de skal konkurrere om opgaver med aktører med meget stærkt markerede internationale profiler.

Forskningsrelevans: om produktion af hverdagens oplevelser

Disse opgaver stiller på grund af deres politiske karakter store krav til arkitekturens aktører. Arkitekter skal holde fast i lokalt særpræg og netværk, men de er samtidig nødt til at forstå ikke bare strømningerne i fagets globale udtryk, men også i de måder arkitektur forbindes med kultur og politik verden over. Disse udfordringer skaber en oplagt mulighed for ny forskning i arkitekturens bidrag til brandingens organisering af genstande. Arkitekturens produktion, ikke bare af bygninger, men af urbane rum, bliver dermed et centralt tema for forskningen i

oplevelsesøkonomi. Denne forskning vil kunne sætte en streg under forståelsen af oplevelsesøkonomien, som noget der går langt ud over underholdningsindustrien. Med arkitekturens eksempel bliver oplevelsesøkonomi forankret i alle de måder kroppen forholder sig til rum på. Oplevelser bliver dermed også hverdagsagtige og kommer til også at handle om de måder, som mennesker står i relation til hverdagens monumenter: bygninger, veje, havneanlæg, lufthavne, skoler og alt det andet, der er med til at skabe oplevelser i og dermed synlighed for byen.

Ph.d. afhandling

Søren Buhl Pedersen forsvarede d. 25. februar 2005 sin ph.d. afhandling: *"Making Space – an outline of place branding"*, Samfundslitteratur, 280 sider.

Fra bedømmelsesudvalgets udtalelse: *Søren Buhl Pedersen has elegantly demonstrated an original approach to the topic of place branding, and puts forward a strong thesis that represents an emergent mode of management, combining the prescriptive and the affective. In short; it is by all means, a*

highly recommendable thesis and is as such a work that shows some of the most important qualities of academic work; thoughtfulness, sobriety and courage.



Steen Nepper-Larsen

Kritiker, cand.mag. *Steen Nepper-Larsen* er ekstern lektor på FLØK-studiet og på RUC i filosofi og videnskabsteori.



Bauhaus byder andet og mere end branding

Af Steen Nepper-Larsen

Bauhaus var en konkret vision og en aktiv praksis.

Det tyske ord *Bauhaus* er ikke bare gledet ind i hverdagssproget, det er også navnet på en stor byggevarehuskæde, og den generøse søgemaskine Google byder på 1.920.000 hits på blot 0,08 sekund. Men nogle spadestik under disse iagttagelser er der meget mere at fortælle. Bauhaus var en vision, en smuk utopi om det nye samfunds bygningsværker, udtænkt i begyndelsen af det 20. århundrede. Bauhaus forenede avantgardetænkning og håndværks-traditioner og åbnede sig over for mekaniseringens muligheder og ønskede at påtage sig et socialt ansvar. Bauhaus var drømmen om livets modernisering og om den totale brugskunsts samfundsmæssige mulighed og nødvendighed.

Den tyske arkitekt Walter Gropius (1883-1969) grundlagde Bauhaus-skolen i Weimar i 1919. I 1923 skriver han i manifestet *Idée und Aufbau des staatlichen Bauhauses*, at den levende arkitekturånd må skabe en ny folkelig enhed, "en samling af de mange kunstarter og retning til et udeleligt hele, der er forankret i mennesket selv, og som først får mening og betydning i det levende liv". Denne formskabende bygningskunst, dette praktiske *Gesamtkunstwerk*, forstår rummets grundelementer som tal og bevægelse. Tallene skaber orden i tingene, og bevægelsen systematiserer tallene. Gropius pointerer, at menneskets metafysiske intuition, som det suger ud af universet, kan formå at give det stofflige materiale praktisk form. De "håndværksmæssige og videnskabelige dele af den bildende skaben" forenes i Bauhaus-læren. Én samlet idé om en nutidig verden må strømme fra menneskets inderste væsen og fortættet sig i arbejdets manifestationer. Manifestets stil når sit blomstrende optimum i en formulering som: "I det

kunstneriske rum går den reale verdens, den åndelige og den sjælelige verdens love op i en højere enhed." Navnet Bauhaus hentede inspiration fra middelalderen *Bauhütten*, hvori bygmestre og håndværkerlaug boede, når de deltog i bygningen af tidens store katedraler.

Bauhaus var grundforskning i formernes, farvernes og materialernes væsen. Bauhaus var formeksperimenter, geometri og fascination af beton, stål og glas. Bauhaus var funktionelle løsninger og lige linier. Bauhaus-bygninger var ofte kasseformede og hvide; ofte havde de flade tage. Bauhaus-arkitekter kaldtes ofte for *de hvide guder*. Bauhaus var modulelementforskning inden for byggeriet. Bauhaus-skolen var en samling af værksteder, hvor de studerende arbejdede. Bauhaus var et didaktisk program, en læringsstrategi. Bauhaus var industriel masseproduktion og håndværk i et. Bauhaus stræbte efter en syntese mellem det tankemæssige, det stoflige, det formmæssige og det sociale. Bauhaus hyldede transparens og saglighed. Menneskernes byer skulle vokse frem af en formens grammatik og en forsoning af tankens og håndens kraft. Bauhaus var en drøm om den perfekte arbejderbolig uden borgerlighed og tilsat ornamentalitet. Der arbejdedes på alle skalaer: Fra lamper til skyskrabere, fra malerier til byplaner, fra keramiske ting som eksempelvis tepotter til kollektive boligblokke, fra funktionelt design af køkkener til tapetmønstre.

I 1925 flyttede skolen til Dessau, og arkitekten Hannes Meyer afløste Gropius som leder af skolen. I 1926 hyldede han i et skrift mekaniseringen af vores planet, og "den bevidste menneskeheds sejr over den formløse natur". Med Meyer nåede

fremskridtoptimismen og tiltroen til den humane rationalitet nye højder. Bilen, telefonen, radioen og kameraet celebreredes som frisættende hverdagsteknologier. Der jubledes over en højnet bevægelsesfrihed, den vederkvægende afstandsovervindelse og den almindelige sansekvalificering. Meyer ønskede at videnskabeliggøre det skabende arbejde. Mellem 1930 og 1933 var arkitekten Mies van der Rohe leder af skolen. Han lagde vægt på en æstetisk formalisme og satte sammenhængen mellem rum, konstruktion og materiale i centrum.

I 1933 blev skolen lukket af Gestapo, da Hitler overtog magten, og skolens 29 lærere, hvoraf flere var jøder og/eller venstresnoede, blev sat på porten. Mange Bauhaus-folk måtte gå i eksil i USA – "men without a country, battered by fate" (Tom Wolfe) – og i 1937 oprettedes New Bauhaus i Chicago. I 1957 oprettede Gropius endnu engang en skole med dette navn i Chicago.

Tvetydigheder

Bauhaus har sandeligen sat sit præg på det 20. århundredes byrum og givet inspiration til både funktionalistisk og modernistisk arkitektur. Bauhaus-begrebet har fået en del "dårlig presse" siden de visionære tanker så dagens lys i Weimar-Republikken mellem 1919 og 1933. I både USA og i Europa er blevet talt og skrevet kritisk om både boligkasserne, tarveligt industrielt byggeri og de lige liniers tyranni – og i folkedybet har mange søgt at lægge afstand til fortidens kollektive, hyperrationelle totalløsninger på boligspørgsmålet, hvis de har haft råd til det. De grandiose tanker og store udkast tabte nemlig ofte i flyvehøjde og kvalitet,

når de økonomiske og politiske udgaver af dem tog form af udtyndede og radikalitetsnedbarberede pseudo-kopier, der ikke just altid var bygget af kærlighed til mennesker.

Det komplekse historiske fænomen Bauhaus behøvede vel ikke at brande sig selv. Set på afstand forekommer det én nærmest uskyldigt og over tidsånden svævende, at det ikke var Bauhaus-folkets primære interesse at udvikle en kælen kommerciel strategi for markedsføring, endsige at søge at fordoble sig selv som både skole og som stabilt tegn i den semiotiske trafik. Bauhaus var en konkret vision og en aktiv praksis. Med lokalt tysk udspring blev den ad åre til en anerkendt – nogle vil sige: nærmest uundslipelig & andre: med rette udskalet – international stil. Fra efterkrigstiden og frem begyndte byer, rige enkeltpersoner og firmaer at brande sig ved hjælp af de succesrige hvide guders arkitektoniske gestaltninger.

A.D. 2005 synes fænomenet branding at være kommet på alles læber, og der kan blive strategier for at brande stort set alt fra steder, politik, produkter, personer til krige og nationer. Selv Serbien har fået en turismeoffensiv branding-strategi (se de store annoncer i *Guardian*). Branding er vareestetikkens nye, opmærksomhedsskabende sprogdragt på det ekspanderende verdensmarked for villige globale spillere. På nutidige præmisser kan branding forstås som en vild kamp for at rejse en vertikal i et frådende horisontalt hav. Alle ønsker at hæve sig over det flade, lunkne og nivellerede; men de færreste skænker det vel en tanke, at det engelske ord branding ikke

blot betyder stempning, men også brændemærkning. Paradoksalt er det, at jo mere transparent brandet er, jo skrøbeligere bliver det. Har man først brændemærket sig selv, er det vanskeligt at få det af igen, ikke mindst hvis man er blevet eksponeret til hudløshed.

Jo mere det hæves, at branding'en er unik, jo mere gemen bliver den. Alle kæmper som bekendt for at fremstå som unikke. Alle søger det personlige, ingen ønsker at være udskiftelige eller at ligne de andre. De strategiske visioner drejer sig om at overskride sammenligningernes kolde kalkuler; men i den sidste ende vil branding'en blive målt på, om den giver omtale, effekt og for frem for alt flere penge i kassen. Alle risikerer at blive ramt over fingrene af lighedens kedelige hammer, mens de tror, de er åh så forskellige. Udtrykt filosofisk fortættet: Påfaldende identisk er kampen for at blive ikke-identisk når enhver rig by i verden har fået sin kostbare, arkitektoniske design-ikon af Gehry, Liebeskind eller Zaha Hadid, så er fanden løs i hittepåsomhedernes Laksegader for evindeligt produktion af stadig mere branding-suppe.

Retrospektivt synes det i hvert fald en kende ironisk, at de radikale og ambitiøse Bauhaus-planer om at skabe et livgivende samfundsmæssigt rum som et rationelt og transparent Gesamtkunstwerk ikke længere kan brandes på et marked for stadig mere såkaldt individuelle løsninger. Frihedens branding-apostle hylder ikke just Bauhaus' skrøbelige vision om at forene stat og civilsamfund omkring fælles arkitektoniske projekter for opbyggelig bygningskunst.

Referencer

Magdalena Droste: *Bauhaus 1919-1933* (Bauhaus Archiv), Köln 1991
 Ida Engholm & Anders Michelsen: *Designmaskinen*, Kbh. 1999-2000
 Walter Gropius: "Det statslige Bauhaus – ide og opbygning", in Frans Gregersen & Simo Køppe: *Idéhistorie. Ideer og strømninger i det 20. århundrede. Bind 2. Tekster*,

Aarhus 1994
 Steen Nepper Larsen: "Kælen kommerialisme", kronik i dagbladet *Information*, d. 1.2.2005
 Peter Laugesen: "Vores hus er et meget meget fint hus", anmeldelse af Bauhaus-udstilling på Århus Kunstmuseum i dagbladet *Information*, d. 17.5.1983

Peter Sloterdijk: *Masse og foragt. Essay om kulturkampe i det moderne samfund*, Frederiksberg 2002 (2000)
 Tom Wolfe: *From Bauhaus to Our House*, New York 1982

Anders Knutsen

Anders Knutsen er cand.oecon. og formand for CBS Bestyrelsen. Tidligere koncerndirektør og adm. direktør i Bang og Olufsen a/s samt adm. direktør i B&O Holding A/S. Bestyrelsesformand i Danisco og LM Glasfiber Holding A/S. Næstformand for bestyrelsen for

Fritz Hansen A/S og Topdanmark A/S. Formand for Danmarks Erhvervsråd og medlem af Akademiet for de Tekniske Videnskaber. B&O-bygningen kan ses på: www.bang-olufsen.com

**Ting skal hænge sammen**

Af Ole Fogh Kirkeby og Henrik Hermansen

Hvilke slags sammenhænge kan der være mellem en ledelse, en bygnings udformning og de produkter virksomheden producerer? Hvor meget skal en adm. direktør blande sig i arkitektens arbejde? Hvad er relationen mellem innovation og fysiske miljøer? Dette er nogle af de spørgsmål Nyhedsbrevets udsendte rapportere stillede til Anders Knutsen, som er tidligere adm. direktør for Bang & Olufsen. Omdrejningspunktet for samtalen var naturligvis B&O's fantastiske hovedsæde i Struer, som arkitekten bag – Jan Søndergaard – blev nomineret til "The Mies van der Rohe Pavilion Award for European Architecture" for i 1999.

Anders Knutsen fortæller:

På B&O lavede vi en ny hovedbygning i slutningen af 90'erne. Udgangspunktet for den nye bygning var, at når folk fra den store vide verden – ikke så meget danskere – men journalister og andre kom til Struer og så hele førerbunker, så kunne de ikke se sammenhængen mellem den virksomhed, som de mødte ude i den store verden produktmæssigt og det meget gammeldags maghoniagtige miljø, som vi havde den gang.

Produktet har altid været det ultimative udtryk for B&O's værdier, så hovedambitionen for mig var at få skabt en sammenhæng i B&O's samlede udtryk. For eksempel var den måde, produkterne blev præsenteret for kunderne på ude i butikkerne, mange steder helt kikset. Det spillede slet ikke op til produkterne, men fordi produktet var så stærkt i sig selv, kunne mange kunder sagtens distrahere fra, hvis et B&O tv stod udstillet ovenpå et køleskab, som det rent faktisk skete i Sverige på et tidspunkt. Ligeledes med arkitekturen. Man

kan som på B&O have udviklingsmiljøer, der både er rodede (ingeniørerne) og mere appetitlige (designerne), så selv om vi som virksomhed havde et bestemt image, så udtrykte miljøet bestemt ikke det samme.

Da vi havde besluttet os for at bygge en ny hovedbygning, valgte vi den arkitekt, som vi i ledelsen følte, var den, der forstod B&O bedst. Vi fik et klart indtryk af, at Jan Søndergaard virkelig havde sat sig ind i virksomheden. Han var i stand til at formulere sig i virksomhedens land og værdisæt. Så derfor var valget ret klart. Den opgave, han fik på B&O, er den bedste opgave, han nogensinde har fået, siger han selv, og hvorfor? Fordi vi på B&O er vant til at arbejde med designere og derfor har en dyb respekt for dem. Det betød, at vi (bestyrelsen, ledelsen, ingeniører etc.) aldrig blandede os i form, farve eller valg af materialer. Det var designernes kompetence. Derfor har jeg også været storforbruger af salg- og marketingdirektører i min tid på B&O, for de havde meget svært ved at forstå, hvornår de ikke skulle blande sig.

Frihed og mod

Vores respekt for designet blev derfor helt naturligt dryppet over på arkitekten. "Vi skal have et hus, vil skal have så og så mange kvadratmeter, og det skal være noget som symboliserer B&O's værdier og produkter, og det skal være et arbejdsmiljø, så man kan arbejde i det", men derudover fik han fuldstændig frie hænder til at gøre det. Og det var virkelig hans livsværk, for jeg blandede mig ikke i det, som Hr. Møller gjorde på Operahuset. Jeg synes, Operahuset er et brandgodt eksempel på, at der kom kompromiser ind, som var uheldige. Men vi fik et hus, der os er langt væk af B&O.

Det var en stor tilfredsstillelse, at der endelig kom meget bedre sammenhæng mellem produktet og B&O's hovedsæde. At den så – selvom det er glas og islandsk basalt – smelter ind i landskabet, det er bare en sideeffekt. Det næste vi gjorde, for at få tingene til at hænge bedre sammen, var, at vi bad Jan Søndergaard om at lave et nyt butikskoncept, og det gjorde han radikalt anderledes. Normalt når man indretter en butik, så sætter man fjernsynet ved væggen. Han startede midt på gulvet og byggede ud derfra, for B&O's produkter er jo skulpturer og modsat alle andres også smukke bagfra. Vi kaldte det **Bang & Olufsen Live**. Vores butik lignede ingen andres, men desværre besluttede den nye ledelse at lukke den. Jeg synes ikke, det koncept man kører med nu spiller aktivt til produkterne. Det har noget at gøre med den vision, vi reformulerede på B&O, som taler om *mod til at overskride grænser for at skabe oplevelser der holder*. Ordet "mod" har altid været utroligt vigtig for mig, når man snakker ledelse. Et B&O fjernsyn holder 20-25 år. På produktområdet har vi altid overskredet grænser, altid vist mod, altid skabt oplevelser, altid skabt noget der holdt. B&O har aldrig lavet en døgnflue. Når vi endelig lavede et produkt, der var en fiasko, så var det fordi, at vi

lyttede for meget til forhandlerne eller til kunderne. For kunder kan ikke udtrykke, hvad de egentlig gerne vil have om fem år. Det er meget sjældent i hvert fald. Og forhandlerne de vil jo gerne have det, som de kan se der sælges mest af på det modsatte hjørne, så de er ikke visionære.

Poetisk branding

B&O's force har altid været produktet. På alle andre områder i virksomheden gjorde vi ligesom alle andre – måske endda dårligere. Det gjaldt fx kommunikationen. Både i butikken, men også i vores annoncering, som bare var fotografier af produkter og uden budskaber og holdninger. Vi afskaffede derfor den gamle marketingafdeling og lavede noget, vi kaldte **Storylab**. Storylab fordi produkterne fortæller deres egen historie, og det det gjaldt om var jo at fortælle historien om B&O. Nu siger man branding er lidt out igen – det tror jeg ikke en døjt på. Det kan godt ske, at den måde man har brandet sig på indtil nu forsvinder, men branding vil altid være der. Verden, som jeg ser den, deler sig i to: "midtermarkedet" forsvinder, og vi står tilbage med et *eksklusivt marked* – det som jeg kalder et poetisk marked – og et *prismarked*, hvor man kun konkurrerer på pris.

Faktisk var en af de tre værdier på B&O *poesi*. Vi reformulerede visionen i 1997 og brugte tre ord: *poesi*, det *excellente* og *syntensen*. Nu har de fjernet *poesien* og snakker teknologi i stedet. *Det er ærgerligt, for medarbejderne forstod faktisk det med poesien. At du kan oversætte virksomheden med din egen fantasi*. Og hvad er egentlig din eksistensberettigelse som virksomhed, hvis din vision ikke differentierer dig fra andre? Så er der kun prisen tilbage.

Arkitekturen findes i produktet, i butikken og i bygningen som sådan, og min ledelsesfilosofi har derfor været at få tingene til at hænge sammen på tværs af virksomheden. Og egentlig var det vel også, hvad jeg formåede at få til at ske i løbet af mine ti år som adm. direktør for B&O. Selvom der er nu én ting, der mangler for at vores bygning i Struer er perfekt – i hvert fald ifølge de lokale taxachauffører. Når de kommer kørende med gæster, så siger de altid: "Vi synes nu godt, at der kunne have været et springvand". Det skal der åbenbart bare være, hvis branding også skal slå igennem lokalt, slutter en smilende Anders Knutsen.

Vi fik et hus, der os er langt væk af B&O, netop fordi vi gav arkitekten fuldstændig frie hænder.

Anders Knutsen

Nye LPF bøger

Nicolai J. Foss: *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, 2005, 296 pp. Hvordan påvirker 'vidensøkonomien' virksomhedernes organisation og strategi? Bogen indeholder en række kritiske diskussioner af megen etableret tænkning på området, fx det 'vidensbaserede perspektiv' i strategisk ledelse, men også konstruktive forsøg på at udrede, hvordan de kræfter som sammenfattes under etiketten 'vidensøkonomien' påvirker organisation, strategi og ledelse.

Søren H. Jensen, Per V. Jenster, Sven Jungshagen og Flemming Poulfelt: *Strategi og Viden – Værdiskabelse i videnintensive virksomheder*. Børsens Forlag 2004. Strategi og viden handler om, hvordan videnintensive virksomheder arbejder med strategi og viden – hvordan virksomhederne opsamler og kommercialiserer viden, hvordan videnprocesser ledes, og hvordan de herigennem øger deres muligheder for at skabe værditilvækst og styrke konkurrenceevnen.

Begivenheder og personer

7. januar

Adjungeret professor i strategi og virksomhedshistorie **Richard Langlois** holdt tiltrædelsesforelæsning om: "*The Organization of the New Economy*". Richard Langlois er professor på University of Connecticut og vil som adjungeret professor på CBS bl.a. deltage i seminarer og forskningsprojekter og være ansvarlig for et årligt ph.d. kursus. ►

1. marts

Eva Zeuthen Bentsen tiltrådte som institutleder på LPF.

2. marts

Forelæsning ved Ole Fogh Kirkeby, Bent Meier Sørensen og Martin Fuglsang i forbindelse med udgivelsen af Ole Fogh Kirkebys nye bog "*Eventum Tantum*", Samfundslitteratur, 2005.

3. marts

Ny kandidatuddannelse godkendt af Videnskabsministeriet. *Cand.soc.-linjen i Politisk Kommunikation & Ledelse* er udviklet af Politik-gruppen på LPF. Yderligere info: www.cbs.dk "uddannelser".

10. marts

Adjungeret professor i innovationsledelse i vidensbaserede organisationer **Niels Chr. Nielsen** holdt tiltrædelsesforelæsning om "*Metamorphoses – Leading Knowledge in Practice*".

29. marts

EVENTUM TANTUM, 2. forelæsning: *Begivenhed og fortælling – om episk lederskab*, CBS, Solbjerg Plads 3, SPs 10, kl. 14-16.30. Yderligere info: www.cbs.dk/cal.

29. marts

Tiltrædelsesforelæsning med professor i virksomhedshistorie **Kurt Jacobsen**: "*Historie og erhvervsliv – hvad har det med hinanden af gøre?*"

Forelæsning ifm bogudgivelse – **Martin Iversen**: "*Om virksomhedshistoriens nytte – hvad kan man bruge en historie om GN Store Nord til?*"

CBS, Solbjerg Plads 3, aud. s.16, kl. 15.00. Reception kl. 16.45 i FUHU Faculty Club.

31. marts

Advisory Board-møde på LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal, kl. 16.30-19.00.

4. april

Tiltrædelsesforelæsning med adjungeret professor i politisk ledelse og globalisering **Poul Nyrup Rasmussen**, CBS, Solbjerg Plads 3, Tuborg aud. 2.02, kl. 14.00.

5. april

Rigmor Lond forsvarer sin ph.d. afhandling "*Styring af kommunale forvaltninger*", CBS, Solbjerg Plads 3, lokale SP205/IBM kl. 14.00.

14. april

EVENTUM TANTUM, 3. forelæsning. *Tænkning, poesi og begivenhed*, CBS, Solbjerg Plads 3, aud. s.10, kl. 14-16.30. Yderligere info: www.cbs.dk/cal.

21. april

LOK forskningscenter, som i 5 år har forsket i Ledelse, Organisation og Kompetence i små og mellemstore virksomheder inviterer den 21. april fra 13-17.30 til sin afsluttende konference. LOK forskningscenter når sin afslutning i juni 2005 og vil på konferencen præsentere nogle af de mange spændende resultater, der er nået. Inviteret er også folk fra erhvervsliv, fra Dansk Industri og fra det politiske liv. Konferencen foregår i Ingeniørernes Hus på Kalvebod Brygge i København og arrangeres i samarbejde med Børsen. Deltagelse er gratis, men tilmelding nødvendig. Yderligere info samt tilmelding: lok@cbs.dk

27. og 28. april

Center for Kunst og Lederskab afholder i samarbejde med Børsens Forlag et seminar om fusionsledelse i det offentlige. Seminaret danner rammen for udgivelsen af Lars Goldschmidt og Ole Fogh Kirkebys nye bog *Fusionsledelse i det offentlige*. Program og tilmelding på: www.cbs.dk/cal



LPF – Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

CBS – Handelshøjskolen i København
Blågårdsgade 23B, 2200 København N
tlf.: 3815 3630
mail: nyhedsbrev.lpf@cbs.dk
web: www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør

Eva Zeuthen Bentsen, ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion

Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk
Henrik Hermansen, heh.lpf@cbs.dk
Kathrine Høeg, kah.lpf@cbs.dk
Steen Andersen, sa.lpf@cbs.dk

Abonnement

Gratis tilmelding til LPF's nyhedsbrev på web:
www.mpp.cbs.dk eller pr. mail til
as.lpf@cbs.dk.

Foto

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull, Jørn Albertus, Henrik Hermansen m.fl.

Layout

Westdesign

Tryk

Center-Tryk
Oplag: 1200
ISSN nr.: 1601-8974

LPF påtager sig intet ansvar for manuskripter m.v., som indsendes uopfordret.

Udgivelsesdatoer i 2005

Nr. 1: 20. marts
Nr. 2: 1. juni
Nr. 3: 20. september
Nr. 4: 1. december