

*Konkurrenceprogrammer skal både instruere og inspirere.  
Med hospitalsbyggeri som gennemgående case diskuteres strategiske valg, bygherren må træffe,  
og der argumenteres for, at inspiration som styringsredskab er underprioriteret i en verden  
med stigende informationsmængder.*

## AL INFORMATION ER INGEN INFORMATION

*Af Mikkel A. Thomassen og Juriaan van Meel*

**B**ygherrens opgave er ikke at stille al information til rådighed, men at tage stilling til hvilken information han skal videregive, og hvilken han skal udelade, for at arkitekter og øvrige rådgivere kan løse opgaven bedst muligt.

Teoretisk tager vores artikel sit afsæt i *informational economics'* pointering af, at der er grænser for, hvor meget vi som individer kan overskue. Og at der derfor er omkostninger ved at formidle, tilegne og behandle information. Som gennemgående case fokuserer artiklen på den kravsstillelse, bygherren udøver over for arkitekter og rådgivende ingeniører ved udformning af et konkurrenceprogram. Vi ser denne case som en specifik udgave af en mere generel problemstilling, der vil gælde hele vejen gennem projekterings- og byggeforløbet: Hvordan bygherre og byggeriets parter samarbejder og indgår aftaler i en verden med ufuldkommen information. Artiklen er en bearbejdning af et udviklingsforløb i regi af *Idé til program* ([www.I2p.dk](http://www.I2p.dk)), hvor artiklens forfattere i samarbejde med bygherrefunktionen for to kommende hospitalsbyggerier har forsøgt at indkredse, hvordan konkurrenceprogrammer kan forene hensynet til både kontrol og kreativitet.

### Strategier til informationshåndtering

En informationsstrategi for udformningen af (eksempelvis) et konkurrenceprogram må bero på bygherrens stillingtagen til følgende centrale spørgsmål:

- *Mængden af information.* Er målet at videregive meget eller lidt information?

- *Formålet med information.* Skal informationen være faktuel og lukket for for-

tolkning eller associerende og åben for fortolkning?

- *Hvad vælges.* Er formålet med kontrakten at finde den endelige løsning eller at finde samarbejdspartnerne, der kan lave løsningen?

- *Modtagerne af information.* Får alle deltagere den samme information, eller differentieres den til den enkelte modtager?

- *Informationsmediet.* I hvilken form gives informationen (tekst, tal, billeder, tryk m.m.)?

### Informationsmængden

Som arketype kan de nuværende konkurrenceprogrammets hovedstruktur karakteriseres som en rapport: Et logisk opdelt tekstbåret (langt) dokument med afsnit, underafsnit, underunderafsnit etc. Den implicite antagelse synes at være, at det herigennem er muligt at gøre konkurrenceholdene opmærksomme på alle relevante forhold.

Omkostningerne ved at håndtere information taget i betragtning kan man betvivle, om komplekse byggeprojekter nødvendigvis skal omsættes til komplekse konkurrenceprogrammer. Som anført af Bowker og Star (2000, side 25): „If we have too many detailed filters, we lose the efficiency sought from the filter in the first place”. Når al information er til stede, er ingen information til stede.

En principiel anden tilgang er at møde den øgede kompleksitet med mindre, men mere retningsgivende information. At finde frem til 'bouillonterningen' eller essensen. Tanken her er, at der er typer af information, som er afgørende og strukturerende, uanset hvilken information der

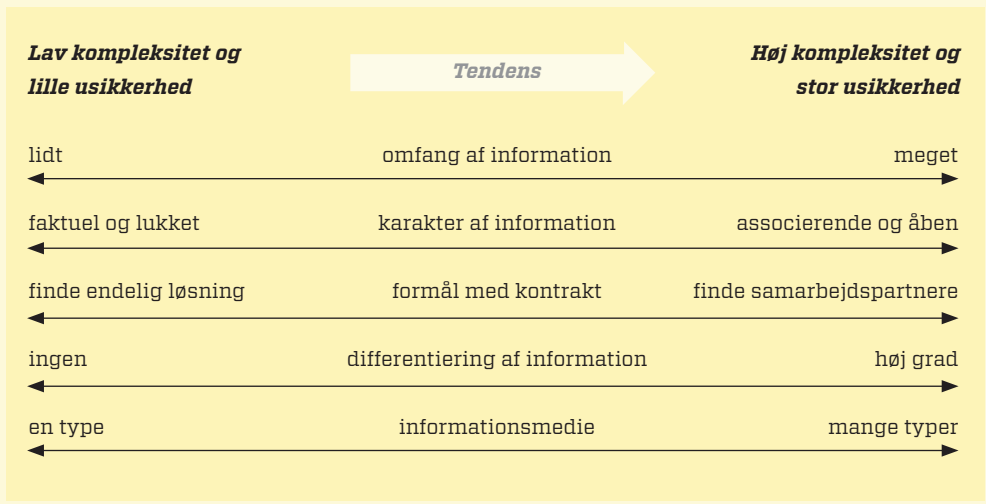
måtte gøre sig gældende på andre områder (Casson 2006). I konkurrenceprogrammet som et *værdi- og visionsstatement* er det tanken, at organisationens vision samt værdisæt er grundlaget for al organisatorisk handlen, og at bygherren derfor kan nøjes med at formulere viden om samt evaluere i forhold til denne. Konkurrenceprogrammet som *faktaark* (antal patienter, antal kvm etc.) vil være et mere kvantitativt eksempel herpå.

### Formålet med information

Opgiver vi tanken om fuldstændig information, melder spørgsmålet sig: Hvis ikke det er muligt for bygherren at styre byggeriets parter gennem præcis angivelse af aktiviteter og resultater, hvordan skal de så styres?

Information kan afgives - og tolkes - som henholdsvis en instruktion, der skal følges nøje, og et forslag, der kan inspirere til videre bearbejdning (Kreiner 2010). De to måder at tænke information på - som instruks eller inspiration - hænger for os at se nøje sammen med, hvilken informationsstrategi, og dermed kontraktform, bygherren tilstræber. I den komplette kontrakt er målet, at information er udtømmende og derfor lukket for fortolkning. Derimod vil den relationelle kontrakt ikke forsøge at diktere handlinger og vil derfor være mere optaget af at skabe motivation til, og forudsætninger for, konkurrenceholdenes egen medvirken (Milgrom and Roberts 1992). Billedligt talt er information her ikke et faktum, der overføres, men et frø, der plantes.

En mulighed kunne fx være, at bygherren i konkurrenceprogrammet lægger sine problemer og dilemmaer åbent frem



Strategier til informationshåndtering i konkurrenceprogrammer.

snarere end at forsøge at udglatte dem. Konkurrenceprogrammet bliver nu et 'problemstatement', bygherren beder konkurrenceholdene om at løse. Tanken her er, at det er svært at bede om løsninger fra rådgiverne, hvis man som bygherre ikke er i stand til at formulere problemet. Endvidere kan formuleringen af en svær opgave i sig selv virke befordrende for selektionen og motivation af konkurrencehold, med de rette kompetencer.

**Hvad vælges?**

Som nævnt peger en informationsstrategi, der accepterer en høj grad af ufuldkommen information, i retning af relationelle kontrakter. Fokus for disse kontrakter er i højere grad at beskrive samarbejdet (relationen) end den løsning, som samarbejdet skal resultere i.

Omsat til konkurrenceprogrammer er formålet med en arkitektkonkurrence ikke at finde vinderforslaget, men vinderholdet, som derpå kan lave det egentlige forslag. Flere af de i dag anvendte metoder til konkurrenceafholdelse kan ses som forsøg på i højere grad at vælge partner og i mindre grad projekt. Men er det muligt at lave konkurrenceprogrammer, der mere rendyrket har valget af samarbejdspartner som mål? Det er en overvejelse, der bliver særlig relevant for hospitaler og andre sager kendetegnet ved lange byggetider og hastig udvikling i rammebetingelser, og hvor der derfor er betydelig tilpasning undervejs. Som arketype vil det svare til arkitektkonkurrencen som kontaktannonce.

**Modtagerne af information**

Forestillingen om fuldstændig information indebærer, at alle skal have det

samme at vide (ellers vil informationen jo ikke være fuldstændig). Men hvis man ikke kan videregive al information, bliver det centralt at overveje, hvem der skal vide hvad. En arkitekt, en ingeniør, en regionalpolitiker og en nabo vil læse konkurrencebeskrivelsen med vidt forskellige forudsætninger – så hvorfor skal de have det samme dokument?

Selv om konkurrenceprogrammer kun er et element ud af flere i bygherreorganisationernes kommunikationsindsats, giver det anledning til at overveje, om programmet som centralt styringsredskab og fasemarkering i højere grad kunne differentieres. Både ved at bygherren afgiver forskellig information til forskellige brugere og ved at gøre det lettere for brugerne selv aktivt at gå ind og trække informationer i et omfang og format, der passer til deres individuelle behov. I denne forståelse vil konkurrenceprogrammet være en informationsplatform hvor en samlet fremstilling af opgaven opgives til fordel for en kommunikationsindsats, hvor budskab og handlemuligheder målrettes de forskellige målgrupper.

**Informationsmediet**

Som nævnt synes konkurrenceprogrammerne i dag overvejende at bestå af tekst, tal og tegninger formidlet i en sammenhængende struktureret ramme. Spørgsmålet er, om dette er hensigtsmæssigt, hvis målet med programmet i mindre grad er at instruere og i højere grad at inspirere og skabe plads til association. Måske det vil give mening med konkurrenceprogrammer, der i højere grad aktiverede flere sanser og tænke måder. Når informationspresset vokser, og når det

bliver stadig lettere og mere udbredt at bruge digitale og virtuelle medier, hvorfor så have den skrevne rapport som forlæg?

**Sammenfatning**

Det er oplagt, at konkurrenceprogrammerne i virkelighedens verden kombinerer flere af arketyperne. Dette kan ses som en naturlig reaktion på, at forskellige typer opgaver kræver forskellige typer programmer, ligesom karakteren af information også må forventes at skifte over byggeriets forskellige faser.

En programskrivning, der baserer sig på tanken om udvalgt snarere end komplet information, vil være mere optaget af at inspirere og mindre af at instruere. Og den vil som led heri tydeliggøre dilemmaer, brugersituationer, organisatoriske og historiske forudsætninger og langsigtede mål. Den vil være optaget af i første omgang at finde samarbejdsparten og ikke projektet. Og den vil anerkende mangfoldigheden i målgruppernes fagligheder og motiver og kommunikere med en tilsvarende mangfoldighed, hvad angår indhold såvel som anvendte medier.

En sådan forskydning vil være i tråd med den øgede kompleksitet i både behov og løsninger. Løsningen på et stigende informationspres er ikke mere information af samme skuffe.

**Litteratur**

Arrow, K. J. (1973): *Information and economic behaviour*, Stockholm, Svanbäck and Nymans Boktryckeri.  
 Bowker, G. C. og Star, S. L. (2000): *Sorting things out - classification and its consequences*, MIT  
 Casson, M. (1994): *Why are Firms Hierarchical?*, Journal of the Economics of Business, vol. 1, 1, 47-76.  
 Kreiner, K. (2010): „Architectural Competitions: Empirical observations and strategic implications for architectural firms”, trykt i *The Architectural Competition*, redigeret af Rönn m.fl., Axl Books.  
 King, R. (2000): *Brunelleschi's Dome*, Penguin Books  
 Milgrom, P. and Roberts, J. (1992): *Economic Organization and Management*, Prentice-Hall, New Jersey.

Mikkel A. Thomassen er cand.scient.soc., ph.d. og ansat i Smith Innovation. Juriaan van Meel er Dr.Ir., ph.d., partner i ICOP og forsker ved DTU, Center for Facility Management.