

## Ledelse i en brydningstid

# Tre lederprofiler i dansk arkitektur

Af Marianne Stang Våland og Kristoffer Lindhardt Weiss

Krisen har sat spot på en række udfordringer i branchen, som længe har præget dagsordenen, men som nu er blevet toprioritet. Generelle udviklingstendenser i samfundet er, at nye generationer af arkitekter har andre og nye forventninger til deres arbejdsliv og karriere, stiller krav om professionalisering af HR-funktioner, professionelle bestyrelser og opgaver, hvor medarbejderen kan udvikle sine kompetencer. Alt dette har skabt en fornyet interesse for ledelse som selvstændig disciplin og konkurrenceparameter.

Den klassiske organisering af de danske tegnestuer, med en partnerskabskreds af arkitekter, og hvor den ene af praktiske og juridiske årsager har til opgave at være chef, har i noget tid været i forandring. I et fag, som traditionelt har høstet legitimitet indad, mod professionen, skaber de nye forhold et stigende fokus udad, mod markedet. Fordi man i branchen har oplevet, at det har været svært at konsolidere økonomien i opgangstider, har flere tegnestuer ansat en såkaldt professionel leder i spidsen for virksomheden. Der er noget der tyder på, at den klassiske dikotomi mellem 'kunst og tal' - mellem arkitektonisk kvalitet og nye rumligheder på den ene side, og højere grad af struktur, på den anden, måske er ved at være på hæld. Men det er formentlig en udfordring samtidig at lede kreative processer i respekt for fagets tradition og håndtere konkurrencen på markedet med fokus på bundlinjen.

### De tre ledertyper

I et forsøg på at forstå mere om nogle af de aspekter der i dag kendetegner organisering af danske tegnestuer, kigger vi her på tre overordnede lederprofiler. De tre er karikaturer eller arketyper, forstået på den måde, at hver profil selvfølgelig er langt mere sammensat i virkeligheden end det vi kan beskrive her – og at der i øvrigt findes andre profiler som vi ikke nævner. Når vi så har valgt disse tre, er det fordi de i dag er fremtrædende. De tre er partner-lederen, den lederuddannede arkitekt, og endelig den professionelle leder.

### Partner-lederen

Den første profil, *partner-lederen*, kender *Arkitektens* læsere så godt, at vi ikke skal bruge megen tid på den her. Her er lederen praktiserende arkitekt, og opgaven er at lave god arkitektur i samspil med bygherren og de mange forskellige tekniske, økonomiske og sociale udfordringer opgaven stiller. Man kan måske sige, at den kendetegnes ved at rollen som leder ikke ændrer meget ved den praksis lederen selv udøver.

Men i takt med at omgivelserne har ændret sig, har virksomheden i stigende grad sat fokus på de nye vilkår, og opmærksomheden på de administrative og ledelsesmæssige opgaver er taget til. I dag er partner-lederen kommet tættere på tegnestuens økonomi i kraft af positionen som både ejer og leder. Men lederskabet benyttes ofte ikke til at foretage særlige organisatoriske ledelsesgreb (hvilket i sig selv selvfølgelig også er et greb). Fokus er i høj grad på arkitektur og ikke på økonomi, omend markedets fortløbende ændringer noteres og de domænetab faget udsættes for konstateres.

Oftentimes er der tale om en intuitiv ledelsesform baseret på mange års erfaring med organisering og implementering af byggeprojekter. Det er en ledelsesform, der er baseret på en høj grad af legitimitet og forståelse for de problemstillinger de ansatte arkitekter sidder med. Det kan derfor være en effektiv ledelsesform i forhold til eksekvering af projekter. Men hvad med den del af virksomhedsdriften, der handler om forretningsudvikling og professionel økonomistyring? Partnerlederen er ofte den foretrukne løsning i mindre virksomheder, hvor der ikke er økonomi til (eller ønske om) en selvstændig lederfunktion.

### Den lederuddannede arkitekt

Som en repræsentant for lederprofil nr. 2, *den lederuddannede arkitekt*, understreger, har aktiviteterne på en tegnestue selvfølgelig altid været organiseret og ledet. „Det er ikke sådan, at vi er gået fra ingen ledelse til stram styring. Men når markedet ændrer sig og flere rådgivere involveres, skrumper det felt vi som arkitekter traditionelt har opereret på. Fordi produktiviteten har været for lav på tegnestuernerne, er der kommet et konkret behov for at forbedre resultaterne, og herfra kom idéen om at professionalisere ledelsen og på den måde blive tegnestuernerne mere 'virksomhedsagtige'“, siger administrerende direktør for Vilhelm Lauritzen Arkitekter (VLA) og MBA fra Copenhagen Business School (CBS), Søren Daugbjerg.

Lederuddannelser som særligt fokuserer på sektorens komplekse udfordringer et relativt nyt fænomen. Et eksempel var master-uddannelsen MBA BYG på Copenhagen Business School (CBS), der havde til hensigt at kvalificere ledere i bygge- og anlægssektoren til strategisk ledelse af komplekse projekter. I perioden 2002-2004 blev 35 deltagere udstyret med et teoretisk begrebsapparat for bedre at kunne håndtere de forretningsmæssige udfordringer sektoren står overfor, samtidig med at de fik et forum hvor de kunne diskutere de mange dilemmaer som ledelse i byggeriet indebærer. Flere af deltagerne var arkitekter som i dag sidder i spidsen for danske tegnestuer. \*

*Det er set for i branchen, men finanskrisen har ændret på noget ved spillereglerne. Efter en lang periode med vækst er der nu øget koncentration om at tjene penge. De markante ændringer i markedet har stillet tegnestuernerne over for en række nye udfordringer, med større opmærksomhed på forretnings- og markedsudvikling, hvor fænomener som strategi, globalisering og talentpleje har fået større betydning.*

### Økonomi er et middel til at nå andre mål

Hvem er så den lederuddannede arkitekt? Arkitekt og MBA Søren Daugbjerg bruger sjældent betegnelsen 'jeg', når han taler om sin ledelsesstil, og om hvordan virksomheden organiseres, men snarere 'vi', refererende til hele ledelsen, eller slet og ret til virksomheden. Han understreger den flade struktur, der præger VLA, hvor fokus er på at lave noget, der er fedt, i højere grad end det, at tjene penge. Her er slægtskabet med partner-lederen tydeligt. „Fordi branchen er så konjunktur-afhængig, er økonomi en vanskelig målestok. Når økonomi så alligevel er helt central, er det fordi den skal skabe frihed til at lave det, vi gerne vil. Men vores fokus er på ingen måde *cool cash*“, siger Søren Daugbjerg. Penge ses således ikke som et mål i sig selv, men snarere som et middel til at nå andre mål.

### At lede på processerne

Søren Daugbjerg valgte i første omgang MBA/BYG på CBS af nysgerrighed og for at få bedre redskaber til at håndtere ledelsesopgaven. Med uddannelsen skete der et skift i hans forståelse af de dilemmaer, der er på spil i byggeriet. „Ved at interessere sig mere for de her ting og gå ind i dem, bliver man bedre til at analysere de problemer vi står med.“

Som lederuddannet arkitekt adskiller han sig derimod fra partner-lederen, idet han er i stand til indføre nogle særlige strukturelle greb med henblik på at understøtte den faglige og økonomiske udvikling af virksomhedens produkter. Det handler dels om den måde projekterne organiseres på, dels om evnen til at påvirke de mange beslutninger som foretages i projekterne.

„Det der er sket er, at vi er blevet meget mere bevidste om hvilke typer af processer vi kører til hvilke typer af byggeri. Der er nogle



*„Den egentlige udfordring er mere generel, og drejer sig snarere om det svære ved at lede kreative processer.“ - Søren Daugbjerg*

projekter, der er meget generiske, mens det i større udviklingsprojekter skal stilles helt anderledes op. Afhængigt af projektets karakter, hører der en måde at organisere og lede det på. Det er denne navigering mellem de forskellige typer af projekter jeg ser min primære opgave som leder“, fortæller Søren Daugbjerg. På VLAs hjemmeside kan man finde en matrix, der forklarer opgavernes opdeling i tre typer: Præcist definerede, løbende definerede og foreløbig definerede projekter, og hvor hver type organiseres ud fra hhv. præmis, proces og projektstyring.

Baseret på projekternes forudsætninger og bygherrens ofte mere aktive rolle påpeger Søren Daugbjerg, at det på VLA i højere grad er rammerne end visionen om værket, der koordinerer processen. Så selv om den arkitektoniske ambition stadig er en stærk drivkraft i VLA, er det et procesorienteret princip om de forskellige projektkategoriens karakteristika, som faktisk organiserer aktiviteterne.

### At styre arkitekter

Fungerer denne form for styring så? Søren Daugbjerg fortæller: „Udfordringen er selvfølgelig fortløbende at få det implementeret. Jeg synes nogle grupper af medarbejdere har nemmere ved at tilegne sig denne her arbejdsform end andre, der er opdraget til at arbejde med projekter på én bestemt måde. Ideen er, at ved at øge bevidstheden om processerne hos den enkelte, synliggøres nogle af de dilemmaer, som byggeriet og de forskellige projekter indebærer.“

Men når projekterne kategoriseres, hvad så med medarbejderne? Kategoriseres de også? I mange større arkitektvirksomheder er der tendens til specialisering, til at organisere virksomheden i forhold til specialer og de særlige kompetencer der kendetegner specialerne. I VLA har man valgt ikke at opdele tegnestuen i afdelinger. Ambitionen er snarere at den enkelte arkitekt skal kunne forholde sig til forskellige nuancer, så hun kan arbejde indenfor forskellige projekt-kategorier. „Jeg tror ikke på den model hvor der fx er en afdeling for procesdesign som skal håndtere processen med forskellige brugergrupper. Jeg mener at den enkelte arkitekt skal kunne indgå i de processer“, siger Søren Daugbjerg. Så også hvad det angår ser vi ligheder med partner-lederen.

Er det en fordel at være arkitekt når man skal lede arkitekter? Søren Daugbjerg understreger, at det som udgangspunkt er svært at ændre organiseringen af en tegnestue. Traditionen i faget er i høj grad præget af normer, tavse aftaler og en stiltiende forståelse af hvad designprocessen går ud på. Selv om produktet er forskelligt fra projekt til projekt, er normerne der arbejdes efter, de samme. Systemet er fleksibelt i den forstand, at arkitekter kan cirkulere på tværs af tegnestuer idet alle er præget af den normbaserede „sporafhængighed“, som Søren Daugbjerg kalder det. Men netop afhængigheden gør fagets organisering vanskelig at ændre, og måske samtidig svært at lede for nogen der kommer udefra.

Han mener dog, at den egentlige udfordring er mere generel og snarere drejer sig om det svære ved at lede kreative processer, altså alt det der ikke kan sættes på formel og generaliseres, og som det dermed pr. definition er vanskeligt at lede. Kreative videmedarbejdere er medarbejdere som på en vis måde ikke lader sig lede. En karakteristik der ikke er særlig for arkitekter. Der ligger således en slags accept af ikke-ledelse indbygget i ledelsesopgaven i denne type virksomheder. Søren Daugbjerg er ikke så optaget af, hvorvidt lederen er arkitekt eller har en anden baggrund, men af om tilrettelæggelsen af disse processer bliver prioriteret – om der er aktiv udøvelse af ledelse.

#### Den professionelle leder

Selv om en række tegnestuer har oplevet, at det er svært at integrere andre fagligheder (og ikke kun ledere) ind i arkitektfaget, har flere haft succes med at professionalisere ledelsesfunktionen. Sheela Maini Søgaard er administrerende direktør i Bjarke Ingels Group, BIG. Hun er cand.merc. fra Copenhagen Business School, født i Danmark og opvokset i Dubai og Saudi Arabien og har haft et atypisk karriereforløb i forhold til det at drive en tegnestue. Erfaringerne både fra konsulenthuset McKinsey og GN Store Nord, først som intern konsulent i Business Development, senere som produkt- og logistikchef i et datterselskab og sidst som International Produkt Chef, har givet hende en solid grund for at arbejde med BIG som forretning. Før hun kom til BIG, var hun desuden forretnings- og udviklingschef hos Claus Meyer. Og den utraditionelle baggrund har måske været en fordel. Sheela Søgaard startede hos BIG i august 2008, først som økonomidirektør og derefter som administrerende direktør. På trods af finanskrise og generel nedgang i branchen tegner 2010 til at blive det bedste år til dato.



*„Vi kunne tjene dobbelt så meget som vi gør i dag, men så ville vi være nødt til at gå på kompromis. Det ville ikke være godt på den lange bane” - Sheela Sogaard*

#### Effektiv økonomistyring

„Min opgave hos BIG var først og fremmest at fokusere på økonomien, dvs. balancen mellem de kreative mål på den ene side, og budgetter og regnskaber på den anden. Vi ville ikke gå på kompromis med det kreative, men var nødt til at stille spørgsmålet: Hvordan skal vi se ud som virksomhed for at økonomien hænger sammen? Jeg satte fokus på likviditetsstyring. Helt enkelt at sørge for at kunderne betaler regningerne til tiden. Samtidig har vi professionaliseret forretningsudviklingen og pressearbejdet. Vi har skabt en smal, men effektiv organisation”.

Rollefordelingen mellem den kreative ledelse og økonomidirektøren er klar. Som Sheela Søgaard påpeger: „Bjarke er den visionære. Jeg er finansministeren”. En klart afgrænset fordeling af ansvarsområder og kompetencer betyder her et større ledelsesmæssigt spillerum og en konstruktiv dynamik mellem de mange forskelligartede målsætninger, der ikke direkte berører, men alligevel omfatter økonomien. „Jeg har ofte rollen som den der stiller de kritiske spørgsmål: Er det det rigtige projekt? Er der økonomi nok i det? Og sammen finder vi ud af, om det er værd at bruge ressourcer på. Nationalbiblioteket i Astana laver vi, fordi det er godt for vores portefølje og ikke fordi der er god økonomi i det. Vi måtte bare lave det.”

Den transformationsproces, Sheela Søgaard og den øvrige ledelse har sat i søen, skal konsolidere tegnestuens økonomi og skabe optimale rammer for udfoldelsen af arkitekternes kernefaglighed. „Vi er i en fortsat proces med at udvikle organisationen. Vi er endnu ikke dér hvor vi gerne vil være – det er et *moving target*”. Behovet for en organisation, der udvikler sig i takt med nye opgaver og stigende omsætning, præger den ledelsesform, som praktiseres i BIG. „Jeg er ansat til at være den, der siger stop, hvis vi ikke tjener nok på projekterne. Men jeg har også et langsigtet mål om at bygge vores brand op, og det kræver at vi en gang imellem laver projekter, der er prestigefulde, men ikke så stor indtjening”.

#### Topstyret konsensusledelse

For en professionel leder, der ikke har en arkitektfaglig baggrund kræver det en særlig opmærksomhed at forstå den kultur og det værdisæt, der præger faget. „Der er et tæt samarbejde med partnergruppen. Vi har gradvis udviklet os som et team. De gider ikke beskæftige sig med økonomi, men er primært drevet af 'legacy'. Det er et stort ansvar at bygge noget der skal stå i hundrede år. Det, de bygger og efterlader til fremtiden, skal være i orden. I den sammenhæng er økonomien måske underordnet.”

Sheela Søgaard beskriver sin ledelsesform som værdibaseret. „Det lyder banalt, men det vigtigste i ledelsesopgaven er, at man kan lide og respekterer hinanden. At man gider at lytte og have en dialog. Jeg har respekt for de værdier, der driver arkitekterne i BIG, og vil gerne være med til at skabe rammerne, der kan hjælpe med at realisere visionerne. Vi har konsensusdrevet ledelse. BIG er topstyret, men vi bliver enige om alt i ledelsen.”

Selv om alle brancher er forskellige og har hver deres kendetegn, mener Sheela Søgaard at der er overlap i processtyringen. Hun har ikke en færdig opskrift for, hvordan BIG skal komme fra A til Z. „Mit mål har været, at vi skal lave noget spændende som vi kan vinde anerkendelse på, samtidig med at vi tjener penge, og det er en proces der fortsætter. Men vi bliver aldrig færdige. Vi har ikke nogen nedskrevet strategi – det er på ingen måde textbook management. Vi er nødt til at udvikle os langsomt. Vi kunne tjene dobbelt så meget som vi gør i dag, men så ville vi være nødt til at gå på kompromis. Det ville ikke være godt på den lange bane”, afslutter Sheela Søgaard.

#### Respekt for kreativiteten

Arkitektbranchen er kendetegnet ved stor mangfoldighed i organisering og ledelse. Der er, naturligt nok, både overlap og adskillelser de tre ledelsesprofiler imellem. Forskellene mellem den lederuddannede arkitekt og den professionelle leder manifesterer sig først og fremmest i forholdet til økonomien, tilgangene til ledelsesopgaverne, og hvad angår italesættelsen af udfordringen med at lede en moderne arkitektvirksomhed.

Mens den professionelle leder markerer vigtigheden af likviditetsstyring som redskab til at skabe en optimal ramme om de kreative arbejdsprocesser, så understreger den lederuddannede arkitekt, at der netop ikke fokuseres på 'cool cash'. Begge er optaget af friheden til at vælge projekter og bidrage med at skabe nye arkitektoniske kvaliteter gennem virksomhedens aktiviteter. At mange i faget ikke fokuserer på økonomi som omdrejningspunkt for en sund virksomhedsdrift, er egentlig paradoksalt, fordi der netop er involveret så meget økonomi i arkitekturens skabelsesproces. Alle ved, at økonomien er afgørende, men traditionen i faget er at den ikke fylder ret meget. Arkitektur skabes gennem formen, ideerne, materialerne og rumligheden. Så når økonomien kommer på dagsordenen som strategisk løftestang, kan det næppe være nogen overraskelse, at det sjældent kommer fra arkitekten.

Den lederuddannede arkitekt betoner en systematisk organisering af projekterne og implementeringen af denne bevidsthed på tegnestuen som et ledelsesgreb. Den professionelle leder beskriver omvendt ambitionen om en organisation, som altid er i bevægelse. Selv om rigtig mange danske tegnestuer godt kan genkende det at være i udvikling, tager udviklingen her ofte udgangspunkt i det forhold at omgivelserne ændrer sig. Den professionelle leder taler i stedet om ambitionernes 'moving target' som et centralt omdrejningspunkt.

Et afgørende lighedstræk ved de tre forskellige profilers holdning til ledelsen af tegnestuer er den grundlæggende respekt for den kreative skabelsesproces som det helt centrale aktiv. Kreativiteten, og ambitionen om at forstå og fortolke bygherrens behov, er det der skaber værdi for danske tegnestuer. Ligesom de to virksomheder, der er beskrevet her, er der mange tegnestuer, der ikke har en nedskrevet strategi eller har en særlig grad af specialisering fx i afdelinger med særlige kompetencer eller fokusområder. Det er snarere den traditionelle prioritering af fagets kernekompetencer, der gælder. Dette er et af fagets klare styrker, men det er dog også en selvforståelse, der kan virke hæmmende for videre udvikling. Det ser ud til, at den stigende fokus på ledelse som selvstændig disciplin i faget betyder, at mange tegnestuer nu gentænker deres organisatoriske set-up, for både at udnytte og påvirke den skærpede konkurrence i markedet. Hvilket ikke er det samme som at genindføre hierarkiet og bruge omsætningsmål som den primære katalysator.

„Selv om MBA BYG blev et enkeltstående tilfælde, tyder noget på en stigende interesse i ledelse blandt sektorens aktører. Den bredere Master i Bygherrerådgivning og Værdidesign på Arkitekt-skolen Aarhus optager nu for 3. gang et nyt hold, og på JJW Arkitekter har der været afviklet en 'mini-MBA' med nogle af de samme principper og undervisere som dem, der prægede MBA BYG.