

Kan arkitekter ledes?

Professor, cand. oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d.,
Handelshøjskolen i Århus (www.pnbukh.com)

Hvor mange årsrapporter er blevet anmeldt? Altså ikke til politiet, for fiktive varelagre og oppustet salg, men blevet underkastet en kritisk og konstruktiv behandling for deres form og indholds skyld. Næppe ret mange; og i al fald ikke i *Arkitekten*. ... og hvor mange mon vælger arkitekt på baggrund af årsrapportens indhold? Sikkert heller ikke ret mange.

Derfor er det ikke regnskaber og årsrapporter, som er omdrejningspunktet for arkitektfirmaer eller for virksomheder i andre kreative brancher for den sags skyld. Men byggesager har i høj grad en økonomisk og ledelsesmæssig dimension – og arkitekterne har her et ansvar at påtage sig. Der sættes i disse år fokus på den manglende produktivitetsforbedring, konjunktursvingninger har en altdågende indflydelse, byggeprojekternes organisering og valget af samarbejdspartnere bestemmer mulighederne for innovation og udvikling osv. Dette bringer betydningen af ledelse i fokus. Ikke blot i en traditionel forstand, men også som en fremhævelse af, at færdigheder som læringskompetence, kommunikationskompetence, social kompetence og innovativ kompetence kan være afgørende for en arkitektvirksomhed, der vil begå sig blandt de store i både ind- og udland.

En virksomhed, der har denne forståelse som sit fundament, udgiver ikke en årsrapport. Men et videnregnskab! Med sit nye videnregnskab sætter Arkitema simpelthen nye grænser for, effektivt og saglig visuel kommunikation – ikke blot i arkitektbranchen, men i det hele taget.

Et sådant videnregnskab er ikke en tilbageskuende dokumentation af, hvad virksomheden har gjort, men et fremadrettet dokument, hvor virksomhedens visioner og målsætninger præsenteres. Det fortæller ikke blot, hvad Arkitema kan men også, hvordan virksomheden tænker og arbejder, hvad ledelsen ønsker, og hvad den gerne vil opnå. Ved at udpege de centrale ledelsesmæssige udfordringer og redegøre for, hvorledes de håndteres demonstre-

rer virksomheden, hvad ledelse betyder for den – og hvordan det gør en forskel både for virksomheden og dens medarbejdere og for kunderne og brugerne af byggeriet.

Den mest regnskabsagtige del af publikationen bringes i slutningen af publikationen og består dels af én sides sammendrag af det finansielle regnskab og dels af en gennemgang af ledelsesudfordringer og tilknyttede indsats. Den sidste del kan opfattes som en redegørelse for forskellige succesfaktorer, f.eks. hvor mange konceptkonkurrencer der deltages i, og hvor mange der vindes samt en række baggrundsoplysninger, f.eks. medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, tilfredshedsmålinger etc. Teknisk set kunne man godt savne lidt mere præcision i de strategiske udsagn i videnregnskabet, således at det om et års tid ville være muligt at se, om virksomheden faktisk havde nået sine mål. Men i en ekstern publikation kan man godt se gennem fingre med, at disse oplysninger ikke er taget med – når bare ledelsen internt formår at gennemføre handlingsplanerne og følge op.

Et videnregnskab er imidlertid mere end 'bare' nogle tal og en flot publikation. I en virksomhed, som Arkitema, hvor man gennem flere år har arbejdet seriøst videnregnskab og med ledelse i det hele taget, udtrykker videnregnskabet i lige så høj grad en række ledelsesmæssige processer og praksisser. I den dynamiske proces med at udarbejde videnregnskabet afprøves nye udfordringer og indsatsområder i forskellige fora og virksomheden, og dens medarbejdere bliver hele tiden lidt klogere, lidt mere erfarne og får lidt større indsigt i at lede en arkitektvirksomhed.

Videnregnskabet tager udgangspunkt i en kortfattet og præcis analyse af byggebranchens lock-in situation, hvor en kombination af blandt andet skiftende samarbejdspartnere, manglende efteruddannelse, manglende innovation og konjunkturbestemt ustabilitet har betydet, at det er vanskeligt at forbedre branchens produktivitet, hvis ikke alle partner gentænker deres roller. Arkitema's oplæg er, at arkitekten skal gøre op med drømmen om at kunne styre og kontrollere byggeriet fra en central position, hvor alle informationer om projektet kan overskues.

I den nye arkitektoniske praksis er det samarbejdet mellem byggeriprocessens mange interessenter, der bringes i fokus; og det har netop været Arkitema's arbejde med videnregnskab, der har betydet, at virksomheden har kunnet udvikle nye ledelses- og analyseredskaber, som styrker indsigten i de arbejdsmæssige relationer med mange og skiftende samarbejdspartnere.

Selve dokumentet er designmæssigt en anmeldelse værd i sig selv – og der er ikke nogen tekst, der kan yde den visuelle fremtoning fuld retfærdighed. For at forstå dokumentet skal man have det sendt med posten! På elegant vis folder det sig ud af pap-indpakningen og omdanner sig til en både rå og elegant bog med spiralryg. Der skiftes mellem forskellige papirkvaliteter, og der anvendes flere forskellige typer billeder og tegninger. De fleste billeder viser medarbejdere i arbejdssituationer – især i gang med kreative udviklingsaktiviteter – og hele publikationen bindes sammen i et gennemført grafisk design.

Det bliver spændende at se, hvad de kommende år vil bringe: vil de nye samarbejdsformer i byggebranchen endelig slå igennem? Vil arkitektens rolle blive forandret? Det er Arkitema's andet videnregnskab, og siden udgivelsen er Arkitema, som det vil være de fleste bekendt, fusioneret med AA Arkitekterne. Så mon ikke, der kommer et nyt videnregnskab næste år – og mon ikke det næste skal udgives på engelsk, så også kunderne i den store verden kan se, at de danske arkitekter ikke blot kan lave de flotteste huse – men at dansk ledelse også gør en forskel.

Videnregnskab 2004-2005: Mellem fag og forretning – en ny arkitektonisk praksis.
Udgivet af Arkitema, Frederiksgade 32, 8000 Århus C.



Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er Professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledeshåndbogen *Knowledge Management* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Knowledge Management and Intellectual Capital* (Palgrave Macmillan, 2005), *Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj* (Børsen, 2004), *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (2003, DJØFs Forlag), og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag). Herudover er Per Nikolaj Bukh en ofte benyttet foredragsholder og underviser, og han har fungeret som rådgiver for en række offentlige og private virksomheder.