

Arkitekt SAR/MSA
CECILIA HOLMSTRÖM

Vd på ÅWL arkitekter
och ordförande i
Sveriges Arkitekters
hållbarhetsråd.
Senast verksam
på Tengbom som
strategisk rådgivare
inom hållbarhet.



Nya strategier för ledarskapet

Att leda på distans och under genomgripande förändringar – det är kraven på arkitektbranschens ledare. Megatrenderna har satt branschen under hårt tryck och till dem kommer coronapandemin som på flera sätt utmanar ledarskapet, skriver arkitekt SAR/MSA Cecilia Holmström.

Som organisation med någon form av höjd blick 2020 ligger inte det svåra i att säga att man ska vara innovativ eller utmana sin affärsmodell. Men att bygga en kultur som kan klara av att göra detta, i organisationer som funnits i decennier, med affärsmodeller som härrör från efterkrigstiden och där bolag är optimerade utifrån den traditionella affären, där ligger utmaningen. Att skapa rum för förändring i takt med omvärlden kräver ett ledarskap som förstår att företag och organisationer idag är optimerade

för gårdagens affär – ett ledarskap med mod att visa en annan väg framåt. Men det kräver också arkitekter som har en vilja att ta plats i något nytt.

Entreprenörer, fastighetsutvecklare, politiker och aktörer som inte är arkitekter dikterar mer och mer hur vår byggda miljö ska se ut. Utvecklingen att andra tar för sig av vår roll fortsätter och uppdrag som vi arkitekter borde ha går till andra. Kanske för att vi som egentligen har rollen inte förstått att leva den på ett anpassat



och relevant sätt. Med automatisering och med kravet på hållbara val kommer fler av våra uppdrag förflyttas mot tidiga skeden och många beslut måste tas tidigt för att kunna påverka arkitekturen i rätt riktning. Som arkitekt blir det viktigt att kunna leda arbetet så att slutresultatet håller hög kvalitet oaktat om vi är med hela vägen eller inte.

Vårt varför är relevant

I förändring är beskrivningen om varför viktigare än någonsin. Den hjälper oss att inte springa vilse när vi samtidigt måste springa snabbt. Att känna till sitt varför, sin övertygelse, hjälper oss att vara kloka när vi ska göra skillnad. Bilden av arkitekten som den store konstnären är förlegad. Flertalet arkitekter drivs av ett starkt samvete och en stark vilja att skapa och utveckla, i syfte att göra världen till en bättre plats för oss människor. Vi som yrkesgrupp skulle vinna på att berätta den historien mycket mer. Vi behöver vara modiga i tron på vår förmåga att se helhet, vår kompetens och tron att vårt varför har en relevant och stor plats i samhällsbyggandet.

Samhället i stort och samhällsbyggnadsbranschen specifikt behöver mer än någonsin dem som har mod och klokskap och vågar axla rollen att visa på vägen framåt. Att vägleda, facilitera och inspirera. De som inte blundar för de målkonflikter komplexa utmaningar innebär.

Megatrender blir lokala

Redan innan coronapandemin, då vi plötsligt tvingades hålla avstånd till våra medmänniskor, såg vi

förändringar komma som påverkar våra livsmiljöer snabbare än någonsin. Flera megatrender blir lokala – ökad livslängd liksom ökad konkurrens om naturens resurser och yta är två exempel – och det hotar välfärden. Det starka generella förändringsavtrycket gör att vi ständigt måste stå på tå för att vara relevanta.

Den omställning samhället specifikt behöver göra med anledning av klimatutmaningen kommer vare sig gå arkitektens roll, ledarskapet eller företagande förbi. När vi som arkitekter inte längre får lov att skapa en fysisk miljö som utarmar resurser, genererar fossila utsläpp eller tömmer ut ekonomiska värden tidigt i livscykeln, måste vi ställa om till att jobba mer med cirkulär design. Det innebär att arkitektens roll förflyttas mot att utveckla, uppdatera och förvalta den befintliga miljön och samtidigt verka för att samnyttja och tillgängliggöra det vi redan byggt på ett bättre sätt. Klimatutmaningarna innebär att våra brukares behov ändras. De innebär att våra kunders affärsmodeller förändras. Att styrsystem och incitament ändras. Att material, byggmetoder och processer behöver förändras i grunden. När det händer, kan inte vi som arkitekter vara de som står stilla.

Det är inte bara omställningen mot en hållbarare värld som driver på en stor förändring av arkitektens roll. Det gör även digitalisering, globalisering och urbani-

”Att skapa rum för förändring i takt med omvärlden kräver ett ledarskap som förstår att företag och organisationer idag är optimerade för gårdagens affär.”



sering, som ger nya beteendemönster och nya värderingar. Framtidens invånare lever inte som igår. Inte minst är det en följd av teknikutvecklingen. Förändringarna handlar om nya beteenden och värderingar som i sin tur skapar nya behov i den fysiska gestaltningen. Det handlar också om förändringar i form av nya processer, verktyg och lösningar.

Rollen förändras när vi arbetar annorlunda

Till detta kommer det senaste årets pandemi, som har kastat oss ut i en värld där distansarbete blivit vardag. Kreativt arbete, ledning och samordning varvas med interna uppgifter och ackvisition. Allt via chatt- eller videomöten samtidigt som kontorslokalerna vi fyllt med inredning som stärker samarbetet, våra varumärken och gör reklam för vår kreativitet – står tomma.

Nya möjligheter öppnas när vi kan jobba friare och inte behöver lägga tid och resurser på att resa lika mycket. Men det öppnar också för ett nytt sätt att sprida information med möjlighet att nå ut till fler. Det suddar ut hierarkier och skapar en möjlighet till en ökad delaktighet. (Om än inte alltid självklart i verkligheten.) Men det finns också flera utmaningar för vår fysiska och mentala hälsa när vi rör oss mindre och jobbar en stor del av dagen i möten framför ansikten på en skärm där vi har mycket svårare att ta pauser och vare sig kan

läsa kroppsspråk eller få ögonkontakt. Det distraherar och bidrar till trötthet. Ensamheten ökar. Samarbetet minskar.

Påverkan på våra yrkesroller av att vi börjar arbeta annorlunda är oundviklig. Distansarbete i någon form är med stor sannolikhet här för att stanna. Förutom att vi vant oss vid de fördelar som följer av lagom doser av denna arbetsform och att vi upptäckt att vissa arbetsuppgifter fungerar bättre på distans, passar det också framtida värderingar med ökad frihet kring var man bor och hur man planerar sin vardag. Samtidigt svarar det på framtidens behov att bättre nyttja våra resurser.

När distansarbetet i högre grad blir en permanent del i vårt sätt att arbeta behöver de verktyg vi använder för vårt analyserande arbete, kreativa arbete, och för vårt förankrande, redovisande eller samordnande arbete, fungera väl på distans. Vi blir mer beroende av digitala plattformar för att dela information, interagera och samverka. Det är lätt att tänka sig att vi snart som standard har kunder, intressenter eller brukare digitalt närvarande i våra modeller och skisser parallellt som vi ritar. Samtidigt består arkitektens arbete av att inspirera, samla idéer och bjuda in till dialog med brukare och intressenter. Det blir därför viktigt att det kommer enkla hjälpmedel för att generera idéer, genomföra

**“När förändring sker fort
behöver vi utvecklas i
vardagen.”**



workshoppar och skissa tillsammans även vid distansarbete. Risken är annars att denna viktiga del av vår roll får mindre plats eller banaliseras av andra aktörer.

När frånvaro kräver närvaro i ledarskapet

Distansarbete kräver onekligen andra nya talanger inom ledarskapet. Kanske är det inte lika viktigt att vara utåtriktad bakom en skärm, medan det istället blir viktigare att vara organiserad, produktiv och handlingskraftig. Att få saker gjorda genom att få teamet eller företaget att hålla siktet kvar på rätt målbild har visat sig vara en önskvärd ledaregenskap i tider med mycket distansarbete. Det innebär att delegera på ett nytt sätt när man inte träffas lika mycket fysiskt. Självedarskap är ett sätt, det vill säga att med en viss typ av ledarskap stimulera medarbetarnas potential att ta plats och ta ett eget ansvar genom en tydlig riktning och uttalat fokus.

Rapporten *Emerging futures of remote work* menar att det nya arbetslivet kan beskrivas som en hybridlösning som ställer helt andra krav på såväl chefer som medarbetare än vad de traditionella arbetssätten gjort där personal huvudsakligen suttit tillsammans fysiskt. Rapporten beskriver att det finns forskning som visat att ”chefer som inte ’ser’ sina medarbetare fysiskt ibland exempelvis har svårt att lita på att de faktiskt arbetar” samtidigt som medarbetarna snarare tenderar att överarbeta.

Ett ökat distansarbete innebär inte bara att ledarskapet kräver tillit till att medarbetare verkligen arbetar när de inte syns på kontoret. Det väcker även nya frågor om teknik, juridik och metoder för hur man tar ansvar för den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Det väcker funderingar på hur man blir en attraktiv arbetsgivare när man inte kan locka med fina lokaler, gofika, AW eller pingisbord. Eller hur man attraherar kunder när man inte kan använda kontoret som reklam för kreativiteten man säljer. Att spara pengar och klimat på lokalytor kan tyckas vara en av möjligheterna med distansarbete. Samtidigt behövs teamet och det fysiska mötet.

Ledarskap i förändring kräver mod och tydlighet

När vi lever och arbetar i en stark tid av förändring behöver vi reflektera över sättet detta förändrar vår yrkesroll. Vi måste också ha en idé om hur det påverkar ledarskapet. Att uppleva en känsla av stress eller rädsla under förändring är mänskligt, och speciellt då är risken stor att man söker undvika viktiga och kanske obekväma uppgifter och istället fokuserar på det som är enkelt. Det som man redan kan. Den mentala rådgivaren Johannes Hansen lyfter fram att ett ledarskap som klarar av att möta stressen av förändring är det ledarskap som inspirerar andra att kliva utanför sin bekvämlighetszon så att de viktigaste arbetsuppgifterna blir gjorda först. På så sätt byggs en kultur där man

“Vi säljer timmar, men vi säljer också kunskap och genom den värde.”



inte önskar att saker vore enklare, utan snarare tränar hårdare på att prioritera det som verkligen gör skillnad.

Det handlar inte bara om att förse sig med vanliga ledarskapskvaliteter som att uppmuntra och bjuda in till delaktighet, inte heller att lägga all kraft på att för enkla saker som inte kan vara enkla – utan att faktiskt förse organisationen med mod, utmana och ställa tydliga krav på att prioritera rätt. På så sätt tillvaratar man människors potential till eget ansvarstagande, människors förmåga till självledarskap. I ett framgångsrikt ledarskap finns det alltid ett samspel mellan två parter, oavsett om det handlar om ett företag, arbetsgrupper på ett företag eller mot en kund. Det finns alltid minst två som ska samspela. Hur bra ett ledarskap fungerar beror inte bara på hur ledare inom olika nivåer utför sina uppgifter, utan också hur den som blir ledd bidrar, kommunicerar sina behov och tar eget ansvar.

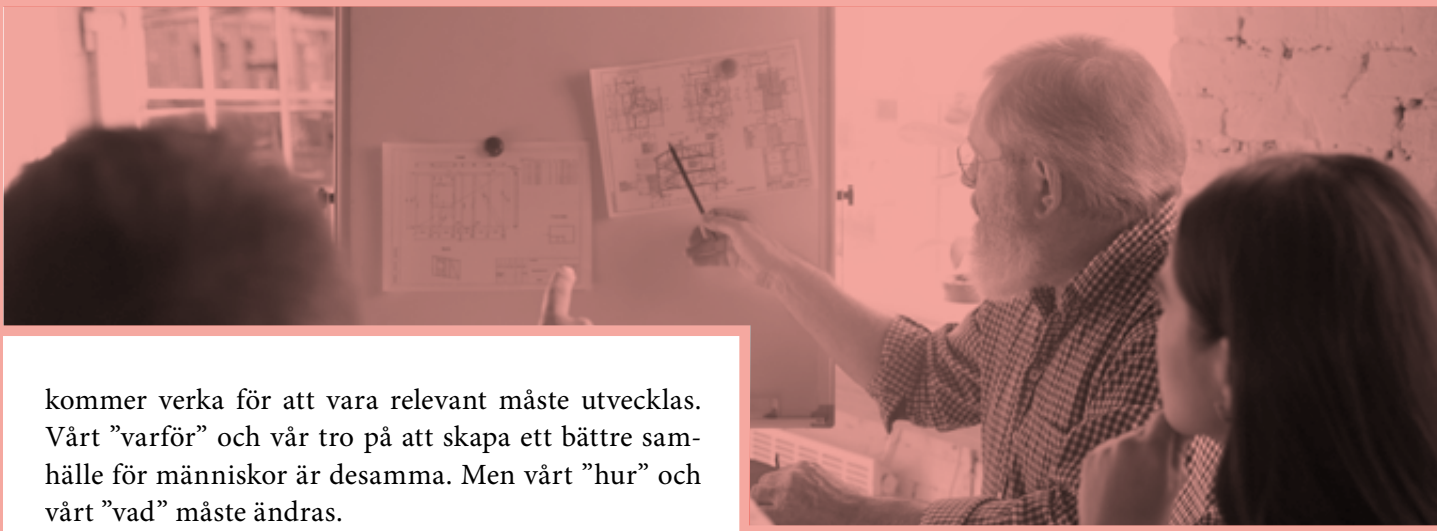
Teorin om självledarskap dök upp på 1980-talet med en tanke om att höja motivationen hos chefer och medar-

betare, även för mindre inspirerande arbetsuppgifter, genom att öka känslan av eget ansvar och självständighet. Gisela Bäcklander har under flera år studerat ingenjörers arbetssituation i kunskapsföretag i sin forskning på KTH. Hon lyfter fram att just distansarbete och digitalisering ökar utrymmet för, och behovet av, självledarskap. Det skapar en stor frihet hos medarbetare att styra över arbetstid och fatta egna beslut. När det fungerar väl skapar det en effektiv organisation där alla vet vad de behöver göra för att nå ett bra resultat och bidra till företagets mål och affär.

Nya strategier för ledarskapet

Det finns ett stort antal tydliga signaler på förändring just nu samtidigt som allt indikerar att mer kommer ändras. Det gör att strategierna för hur en arkitekt





kommer verka för att vara relevant måste utvecklas. Vårt ”varför” och vår tro på att skapa ett bättre samhälle för människor är desamma. Men vårt ”hur” och vårt ”vad” måste ändras.

Vi behöver andra svar på hur en arkitekt ska verka i framtiden för att omvandla framtidens mänskliga behov till fysiska miljöer. Strategierna för en sådan arkitektroll flyttar sig i större grad mot att belysa och illustrera de målkonflikter och samband som uppstår i omställningen mot klimatneutralitet. Till detta krävs mod. Till detta krävs tro på oss själva som yrkesgrupp. Till detta krävs att vi övertygar andra om att vårt ”varför” är genuint. Till detta krävs också verktyg som sträcker sig från att måla upp visioner till att leverera konkreta fakta och data som används som underlag för beslut – en roll där vi i många delar verkar som pedagog och vägvisare. Och en roll som också måste innehålla en större förståelse för ekonomi och affär.

Samtidigt måste vi skapa en större plats där avvägningar mellan bevarandet av gröna ytor och ny exploatering avgörs. Ett stort ansvar vilar på oss arkitekter att berätta och förklara hur ett hållbart samhällsbyggande verkligen ser ut eftersom vi är en av få i plan- och byggprocessen som har helhetssyn och ett uttalat brukarfokus. Vi måste äga berättelsen om vilka parametrar som är beroende av varandra, balansen mellan stad och grönstruktur, liksom vikten av att vårda och nyttja befintliga material, byggnader och grönska. Strategierna måste också handla om hur vi ska blir ett starkare ombud för våra brukares framtida behov i gestaltningsskedet. Misslyckas vi med att möta de

breddade och föränderliga behoven kommer det vi gestaltar behöva byggas om i för tid – alltså motsatsen till hållbar arkitektur.

Slutligen behöver strategier för arkitektens framtida roll en mer relevant definition av god arkitektur. Diskussionen om endast form och fasad som nyckel för god arkitektur är omodern. Likaså svar som tangerar tankar om arkitekturen som monument över en arkitekt. God arkitektur i framtiden löser målkonflikter. Den skapas genom samarbete och samverkan. Den tillvaratar behov och rymmer livsstilar från ständigt förändrade brukare. Den är långsiktig för brukare, förvaltare och samhälle. Den faller in i naturens ekosystem och bidrar till att stärka dem. God arkitektur skapar ett positivt bidrag till människan, samhället och naturen.

En väl gestaltad byggd miljö som bidrar till positiva sinnesintryck med hänsyn till ljus, ljud, trygghet och möjlighet till aktivitet och rörelse är avgörande för människors möjligheter till mental och fysisk hälsa. Det visar forskningsstudier av läkaren och psykiatern Anders Hansen. God arkitektur måste alltså även bidra positivt och preventivt till människors hälsa. Arkitektens roll i framtiden behöver lyckas med att skapa god arkitektur utifrån hela bilden.

”Hur blir man en attraktiv arbetsgivare när man inte kan locka med fina lokaler, gofika, AW eller pingisbord?”



Frigör innovationsförmåga

När omvärlden kräver att arkitekten ska vara relevant på ett nytt sätt behövs även nya strategier för ledarskapet. Som ledare är vi individer. Vi har alla vår tro och övertygelse om varför vi valt vår roll. I mitt fall drivs jag av att utveckla och förflytta med tron på kraften man frigör om man lyckas att göra detta tillsammans. Men strategin för "hur" måste förändras. I tider av stark förändring handlar ledarskapet mycket om att hitta vägar till att frigöra innovationsförmåga och öka självledarskapet. Men även med väldigt engagerade och högt presterande medarbetare kan arbetsmiljön innebära förvirring, stress och dubbelarbete om ledaren inte är tydlig kring mål, förväntningar och värderingar. Strategier för framtidens ledarskap i en ständigt rörlig värld måste skapa förståelse för såväl organisationens som omvärldens riktningar och prioriteringar och lyckas med detta – även om vi arbetar på distans.

Det framtida ledarskapet måste också skapa nya strategier för att låta affärsmässighet och kreativitet fungera tillsammans. Arkitektföretagandet som del i en konsultbransch har länge brottats med svårigheten att få verklig lönsamhet och samtidig utveckling. Vi säljer timmar, men vi säljer också kunskap och genom den värde. Ledarskapet i en sådan bransch, med många nya utmaningar som kontinuerligt kräver mycket ny kunskap och utveckling, behöver förstå, och förklara, att affärsmässighet är nödvändig. Först när affärsmässigheten tagits om hand i vår liksom i kundens affär finns utrymme och möjlighet för kreativiteten att växa. Det är en fin symbios dem emellan. Kreativitet möjliggör affären precis som affären möjliggör kreativiteten.

Även ledarskapets betydelse ändras genom att verka som pedagog och vägvisare för att måla upp organisationens riktning, vikten av kreativitet och affärsmässighet, liksom de behov i omvärlden organisationen behöver svara mot för att vara relevant. Men man måste också förklara teamets, företagets eller arbetsplatsens behov av samverkan, då genom att kontinuerligt även mötas fysiskt. Svaret på frågan varför vi behöver jobba tillsammans har aldrig varit viktigare än i tider som nu där mer individuella behov och distansarbete ökat. Samtidigt som vi behöver vara agila både som arkitekter och organisationer, samtidigt som vi måste drivas av självständigt ansvar, individuellt engagemang och självledarskap, måste vi jobba i team. Framgången för arkitekten och arkitektföretagen ligger till mångt och mycket i hur bra vi blir på att jobba i team och samtidigt vara engagerade och drivna som individer. Teamarbetet både internt inom våra företag, och externt med nya samarbetspartner och i tvärdisciplinär samverkan, bidrar till en ökad kreativitet, till ny kunskap och till att utvecklas i symbios med uppgifterna vi löser. När förändring sker fort behöver vi utvecklas i vardagen. För att lyckas bli relevanta i framtiden och vara nyckeln i omställningen behöver vi mångas kunskap.

Källor:

Emerging futures of remote work, rapport från Institute of the Future/The Remote Lab (2020).

Gisela Bäcklander: Autonomous, yet Aligned, KTH (2019).

