

Byggprojektledning – en fråga om att hantera eller leda?

Bygglöss kallade vi dom, de nya konsulter som dök upp på byggarbetsplatserna på 1970-talet. Bygglöss för att dom letade fel i ritningarna och hotade med konfrontation, stämning och böter istället för att samarbeta. Vi arkitekter såg hur våra arvoden minskade för att ge utrymme för ersättningarna till de nya konsulterna som kallade sig bygglöss. Vi såg framför allt hur sena ändringar i produktionen beordrade av bygglöss medförde försämringar för våra kunder, fastighetsägarna och de människor som skulle bo och arbeta i husen.

Omsorgsfullt utformade detaljer ersattes med något som gavs bennämningen "likvärdigt" och som påstods vara billigare för produktionen, men som visade sig vara sämre för fastighetsförvaltningen och därmed i det långa loppet mycket dyrare för fastighetsägaren. Originaldesignen förvanskades och funktionen försämrades. Vi ritade en sak, dom byggde en annan. Vårt inflytande minskade, deras ökade.

Sakta men säkert flyttade bygglöss fram sina positioner i byggprocessen från byggproduktionen till projekteringen. Det finns goda argument för att den som ska bygga också ska delta i projekteringen för att föra fram produktionskunskaper att beakta i utformnings- och konstruktionsfasen. Men nackdelen var att produktionssynpunkterna blev viktigare än byggnadens funktion i praktiskt användning. Och hur skulle den som var van att leta fel på bygget – dåtidens bygglöss - kunna veta hur till exempel en skola ska utformas för att anpassas till den nya pedagogiken, hur en vårdplats ska organiseras för modern sjukvård eller hur ett rum för sörjande människor vid en begravning ska gestaltas för att skänka stöd och värdighet?

De bygglösskonsulter jag mötte vid den här tidpunkten hade ingen som helst utbildning i projektledning och använde inga system för projektledning. Deras framgångsrika retorik gick istället ut på att misstänkliggöra projektörerna i allmänhet och arkitekterna i synnerhet för onödigt dyrbara lösningar, fel i projekteringen och bristande produktionskunskap. Att de själva inte hade kunskap om projektering och projekteringsledning var en sak, men än värre var när de med samma argument flyttade fram sina positioner ytterligare ett steg, nämligen till programfasen av byggprocessen.

Det är i denna känsliga fas av arbetet som byggnaden "uppsöks", då kundönskemål utreds och byggnadsprogrammet skrivs. Det är i denna fas som det affärsmässiga utrymmet för projektet undersöks, myndighetskrav kartläggs och strategierna för finansiering, marknadsföring och försäljning dras upp. Det är här som arkitekten traditionellt är byggherrens förtroendefulla samarbetspartner. Det blev närmast parodiskt när för dessa arbetsuppgifter oerfarna konsulter skulle ta över och mycket har hänt sedan dess.

Byggprojektledarna kämpar visserligen fortfarande med sin legitimitet och att bli erkända som en särskild profession, men är på god väg att nå detta mål. Det har växt fram professionella konsultföretag specialiserade på projektledning inom byggandet. Visserligen små jämfört med de stora konsultbjässarna, men framgångsrika. På bland annat Chalmers och KTH utbildar vi byggprojektledare på Masternivå, d.v.s. en sammanlagt femårig utbildning på internationell toppnivå som kombinerar teknik, ekonomi och arkitektur. Och som bekant är projektlednings-

systemen på flera håll väl implementerade i byggandet. Men förutsättningarna för ett förtroendefullt samarbete i byggandet är för alltid förändrade och ett antal grundläggande kritiska frågor kvarstår.

Jag vill här lyfta fram två av dessa frågor.

Den första frågan gäller byggandets kontrakts- och organisationsformer och har stor vikt för hur vi väljer ut och kombinerar kompetenser – det viss säga en helt avgörande faktor för framgång i en temporär organisation. Enkelt kan det uttryckas så här: förr anlitas man i förtroende som arkitekt, nu upphandlas man – inte sällan till lägsta pris. Det är en fundamental skillnad. Ett framgångsrikt byggande kräver att de mest lämpade anlitas.

En konsekvens av nutidens ideal att upphandla varje medverkande aktör är att projekten innehåller en stor flora av kontrakt. Ja, allt upphandlas - även projektledning, projektkommunikation, it-koordination och samverkansledning. Och ju fler kontrakt desto fler kontrollpunkter och samordningsmöten där varje aktör bevakar sina intressen. Projektet får karaktären av en ständig förhandling där varje medverkande är på sin vakt och försvarar sina gränser. I förhandlingar vinner man som bekant på att ha ett informationsövertag, att veta mer än övriga och därför berättar man inte alltid öppet om allt man vet. Detta är till stor nackdel för kommunikation och problemlösning.

Med ambitionen att både kunna detaljstyra samtliga medverkande genom kontrakt och att samtidigt åstadkomma ett bra samverkansklimate engageras numera särskilda samverkansledare med uppgift att underlätta kommunikationen. Men de grundläggande kontraktsformerna kvarstår trots samverkan och s.k. partnering och därmed också en viss misstänksamhet. De redan stora och svåröverblickbara projektorganisationerna utökas med än fler deltagare och fler personer som innehar olika skenbara ledarroller: projektledare, projekteringsledare, samverkansledare, produktionsledare, uppdragsledare, o.s.v. Det finns en uppenbar risk att ledarskapet blir otydligt i dessa stora organisationer. Många kallar sig ledare, men vem leder egentligen? Min slutsats är att vi måste finna nya kontraktsformer som underlättar arbetet med att välja ut och kombinera de mest lämpliga kompetenserna för det enskilda projektet och som medger nätta, smidiga, anpassningsbara projektorganisationer och skapar ett fint samarbetsklimate.

Den andra frågan gäller ledarskapet: leder verkligen projektledaren byggprojektet?

Jag ser projektledaren som en huvudperson som kraftfullt driver projektet från idé till genomförande. En person vars uppgift är att skapa värde i alla led; i affärsupplägg, design, produktion och förvaltning. En person som medverkar i utveckling av den bärande idén och som ser till att den genomförs till alla delar och inte fuskas bort på vägen. Projektledaren är, enligt min uppfattning, en person med djup kunskap i både teknik, ekonomi och design. En bildad person som kan föra resonemang med alla deltagare, som kan välja ut och kombinera kompetenser, skapa dynamik och fart och ta risk för möjligheten att skapa vinst.

Men vad är trenden i projektbranschen, om man får tro dess guidelines, checklistor och handböcker? Här möter man bilden av projektledaren som någon som hanterar, administrerar, tidplanerar, övervakar, kontrollerar, reviderar, säkrar, minimerar och åiterrapporterar. Med hängslan och livrem – checklistor och certifikat – försöker man tämja det vilda djur som den temporära

organisationen utgör. Det är inte en ledare som beskrivs. Det är snarare en controller av något som andra har skapat. Förvisso en viktig roll, men inte en ledarroll.

Innebörden av begreppet projekt har urholkats. Projekt betydde ursprungligen just idé, att föreställa sig något nytt, att utveckla och ta risk. Nu används ordet ofta i betydelsen det vardagliga effektiva genomförandet av något som andra har tänkt ut.

Jag ställer mig frågan varför så många backar tillbaka från ledarrollen, med uppgift att bygga det som ingen ännu har föreställt sig och skapa värde – och istället väljer granskarrollen, med uppgift att övervaka och hålla koll på om andra gör fel. Den rollen behövs, men utgör inte ledarrollen.

Checklistorna innehåller kontrollpunkten ”engagemang”, alltså att det är viktigt att deltagarna i ett projekt är engagerade och fokuserade. Men man skapar inte ett positivt engagemang enbart genom kontroll. Till engagemang medverkar snarare projektets karaktär av äventyr, att allt inte är förutbestämt, att oförsedda händelser kan inträffa som utmanar projektmedlemmarna och sätter dem på prov.

Är projektledning ett särskilt yrke eller en extra uppgift man tilldelar någon i organisationen?

Den sammansatta uppgiften att leda ett projekt kräver utbildning, erfarenhet, ett fullt engagemang och är ett särskilt yrke, enligt min uppfattning. Men det är inte ett generalistyrke, du projektleder inte vad som helst. En professionell projektledare har djup kunskap om sin industri, verksamhet eller bransch, kan tala dess språk och förstår dess specialister. Förvisso är delar av projektledarens yrkeskunskaper av generell karaktär, men andra delar är specifika. En professionell projektledare inom vårt område är väl förankrad inom arkitektur, byggande och fastighetsföretagande.

För framtidens framgångsrika projektledare handlar det om att finna den rätta balansen i två avseenden. Dels mellan de generella och områdesspecifika yrkeskunskaperna, dels mellan nytänkande och ett säkert projektgenomförande – och att vara just ledare.

Om jag som praktiserande arkitekt hade mött en sådan projektledare då på 1970-talet hade jag inte kommit på tanken att kalla honom eller henne för byggglus.

ÖRJAN WIKFORSS

Arkitekt SAR/MSA, professor i projektkommunikation, KTH

orjan.wikforss@arkitekturanalys.se