

MENTALE OMBYGNINGER – NYE VEJE TIL RESSOURCEFULDHED



Af GITTE ANDERSEN,
CEO, SIGNAL arkitekter

HVAD OG HVORFOR MENTALE OMBYGNINGER?

Mange organisationer og kommuner står overfor store strukturelle udfordringer udsprunget af, at tider med store forandringer også giver forandringer i organisationsstrukturer og deraf behov for at kunne forandre og tilpasse rum og bygninger så de til enhver tid matcher behov og ressourcer.

Ændringer i demografi og børnetal betyder eksempelvis at mange kommuner kæmper med mangel på ekstra spor i deres skoler mens lige så mange andre kommuner kæmper med en overkapacitet på skoleområdet – dette er strukturelle udfordringer man ikke kan nå at bygge sig ud af, selvom man havde pengene, da der ingen sikring er for at nyt byggeri og flere m² stadig er svaret på udfordringen når byggeriet står færdigt, flere år efter erkendelsen af behovet for forandringer.

Derudover står både offentlige og private virksomheder for øjeblikket i en situation, hvor der både skal være fokus på udvikling og nye koncepter for derved at skabe værdi samtidig med, at en finanskrisen og yderligere besparelser især i den offentlige sektor skaber nye udfordringer. Borgere forventer bedre service og nye velfærdstilbud samtidig med at kommunerne har færre og færre midler til rådighed til at skabe denne velfærd.

Der er med andre ord behov for et paradigmeskifte og en ny dagsorden for hvordan vi skaber ressourcefuldhed og udvikling så vi ikke ender med at sætte os på hænderne og passivt vente på at en finanskrisen løjer af før end vi trækker i arbejdstøjet og tænker i udvikling og innovation!

Et sådan paradigmeskifte kunne være etablering af en mere dynamisk tilgang og tænkning for hvordan bygninger og rum fremover optimalt kan understøtte ændrede behov på grund af udsving i økonomi, ændringer ift. ekspansion / recession, organisationers størrelse, samlede medarbejderantal og arbejdsprocesser. Et koncept der giver agilitet og muligheder for en dag til dag robusthed, hvor der kan skrues op og ned for hvordan rum bruges optimalt uden at bygge om.

Ombygninger koster penge og tager tid, det er økonomiske ressourcer der ikke er til rådighed i samme omfang som før finanskrisen, og reaktionstider er i langt højere grad i dag en konkurrence parameter der er stort ledelses fokus på konstant at optimere.

På SIGNAL har vi for ca. 3 år siden udviklet konceptet MENTALE OMBYGNINGER. Vi har været optaget af at se hvor meget ressourcefuldhed vi kunne aktivere i de eksisterende fysiske rammer uden at bygge om eller flytte en eneste væg, men udelukkende ved at udfordre brugeradfærd for hvordan rum bruges!

Når vi nu igennem 3 år med succes har rådgivet kommuner og private organisationer i Mentale Ombygninger skyldes det systematisk indsamlet evidens på den uudnyttede kapacitet vi ser der er i eksisterende fysiske rammer i både den offentlige og private sektor – en ressourcefuldhed der kan bringes i spil og som dermed kan være det forandrings potentiale som gør at vi på trods af krise begynder at tænke i udvikling!

KOMMUNERNE SOM CASE– HVAD SIGER DATA?

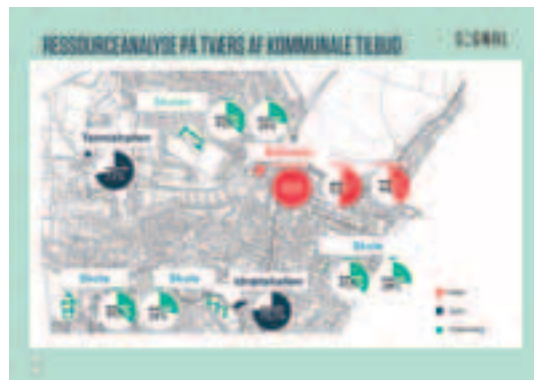
Vi kan fra konkrete projekter både ifm. undervisningsrum (folkeskoler / SFO / erhvervsskoler / gymnasier, mm) såvel som rådhus og andre administrative kommunale bygninger se at der ofte er mulighed for optimering af eks. fysiske rammer på 30-50 procent.

Vores evidens på dette område er indsamlet gennem en lang række observationer geografisk spredt over DK og spredt på bygningstyper. Vi har udviklet en række redskaber og metoder der sammen med 3 daglige observationer over en række dage i de konkrete bygninger vi analyserer på, har givet os en stor mængde data omkring brugs mønstret på den enkelte bygning, fordelt på samtlige rumtyper og deres brug over tid på dagen.

Konklusionerne er stort set de samme: der er en stor uudnyttet ressourcefuldhed i vores eksisterende bygninger som kunne bringes i spil til nye velfærdstilbud, faciliteter til læringsløft og øget kvalitet i de kommunale tilbud.



Data på bygninger: Observationer på en lang række skoler viser at skolens lokaler står gabende tomme.



Ressourceanalyser på tværs af kommunale bygninger viser at der er masser af ledige m² ressourcer over dagen der kunne anvendes til at tænke i sambrug på tværs og nye kommunale tilbud.

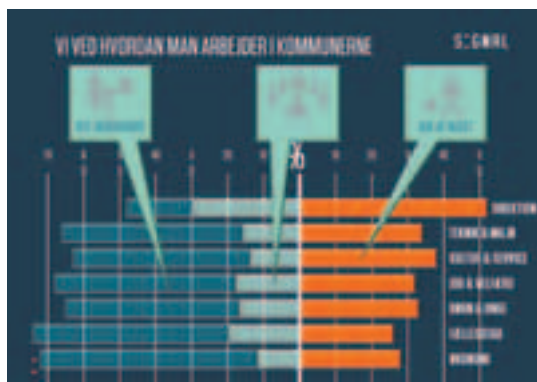
Vi har i en lang række kommuner afdækket det ledige ressourcebillede på den enkelte institution såvel som analyser på tværs af en række kommunale tilbud så kommunen herved får et virkelig godt billede af det samlede ledige ressourcebillede der kan bringes i spil i kommunen.

Data på mennesker:

Udover data på hvordan de kommunale ejendomme bruges over dagen, indsamler vi ligeledes nøgletal og evidens på hvordan brugerne arbejder fordelt mellem en række forskellige arbejdsopgaver over dagen.

Disse nøgletal er indsamlet ved af brugerne selv indrapporterer til SIGNALS survey redskab der via database indsamler data fra den enkelte bruger dagligt via indrapporteringer fra mobiltelefon eller andre tablets.

Fra disse analyser får vi forklaringen på hvorfor der er så mange ledige m² i løbet af dagen spredt rundt omkring i de enkelte bygninger; vi sidder i gennemsnit kun ca. 50% af tiden ved vores skrivebord, er helt ude af kontoret mellem 20 - 30% af tiden, sidder i møde mellem 15 - 20% af tiden osv... Konklusionen er at vi aldrig er 100% af tiden nogen steder i bygningen og der derfor konstant er ledig m² kapacitet i vores bygninger.



Kommunerne er i fuld gang med det aktivitetsbaserede arbejde - der blandt andet betyder at hvert andet skrivebord i gennemsnit står tomt.

FRA ANOREKTISK MINDSET TIL INNOVATIVT UDVIKLINGSMINDSET

Der er altså et stort potentiale der kan aktiveres og give masser af nye muligheder i kommunerne ved Mentale Ombygninger! Eller sagt på en anden måde: alle de kommunale bygninger vi i dag bruger ressourcer på at drifte og vedligeholde, varme op, gøre rent og indrette anvendes ikke fuldt ud i 30 - 50% af den almindelige arbejdstid mellem 8.30 - 16.30 - det er rigtig mange uudnyttede m² vi samlet set i Danmark holder driftsmæssigt liv i, og det er rigtig mange økonomiske ressourcer der bruges herpå.

Det paradoksale er derudover at den enkelte bruger som oftest har den opfattelse at man i dagligdagen ikke har adgang til nok m² eller funktioner - der klages som oftest over mangelen på møderum og manglen på rum til samarbejde og interaktion. Der er typisk ikke kendskab til det reelle, faktuelle, ressourcebillede fordi ingen afdækker dette på samme måde som man i de fleste ledelser altid har styr på alle andre ressourcer som fx de teknologiske, menneskelige og økonomiske.

Vi ser denne ressourcefuldhed som det forandringspotentiale der netop kan sætte en ny innovativ og bæredygtig dagsorden! At gå fra en anorektisk opfattelse af ressourcefordeling hvor alt for mange efterhånden tænker i at vi skal spare ressourcer og afgive m² til en udviklings dagsorden hvor vi systematisk får synliggjort de ressourcer vi rent faktisk allerede har til rådighed og derfra begynde at tænke i nye bæredygtige velfærdsstrategier der via sambrug og tværfaglige samarbejder mellem de kommunale tilbud sætter nye dagsordener for hvad vores velfærdssamfund kan tilbyde i de samme ressourcer - eller måske endda i et reduceret m² forbrug samtidig med at vi får adgang til flere og nye tilbud.

Der er altså rigtig meget bundlinje i at tænke mentale ombygninger og også at anvende mentale ombygninger som et strategisk redskab til at nå kommunale mål, og på en bæredygtig og økonomisk optimal måde af aktivere frie ressourcer til at skabe diversitet, nye og flere tilbud til medarbejdere og borgere.



Tænk i bæredygtige koncepter med forskellige brugere og tilpassede aktiviteter over dagen

Erfaringer fra konkrete mentale ombygningsprojekter på SIGNAL viser at der er muligheder for etablering af en langt større grad af diversitet i omfanget af tilbud som de fysiske rammer kan tilbyde, tilbud der kan understøtte langt flere aktiviteter og arbejdsprocesser, og dermed også mennesker der samtidigt opholder sig i bygningen, eller af den samme organisation kan nøjes med at bruge langt mindre samlet areal end før – udelukkende ved at udfordre hvordan vi bruger og deler m² over dagen.

Kigges der derudover på hvorledes m² kan aktiveres udenfor den almindelige arbejdstid – og dermed ikke kun i de peak perioder hvor vores bygninger til arbejde maksimalt er i brug ca. 50% – så åbner der sig et helt nyt ressourcebillede som kan give yderligere muligheder for co-creation, tværfaglige samarbejder, mixed use, og andre former for netværksbaserede samarbejder der strækker sig i feltet mellem det ”almindelige arbejde fra 8.00 – 16.00 i en organisation, til det netværksbaserede arbejde på tværs af virksomheder, uddannelsessteder, og lokalområder. At invitere omverdenen indenfor i organisationen til at udvikle og innovere kræver også plads – pladsen er der, den skal bare aktiveres ved at udfordre adfærd!

Udover muligheder for mentale ombygninger af den enkelte bygning er der ligeledes også potentialer for ressource aktivering ved samlet at kigge på bygningsportefølger.

Blandt både globale og nationale organisationer er der mange der udover det enkelte hovedkontor har en række kontorbygninger spredt ud på de markeder de geografisk opererer i – det som i fagsprog hedder en bygningsportefølge. Mange større organisationer har grundet store bygningsportefølger som regel etableret en egentlig Facility Management (FM) afdeling der forvalter, drifter og vedligeholder alle organisationens bygninger. Det samme gør sig gældende i mange kommuner rundt om i landet – hvor nye ejendomscentre skyder op, hvor kommunens samlede kommunale bygningsportefølge er samlet.

En unik mulighed og oplagt vil det jo være hvis man i disse ejendomsselskaber eller FM afdelinger begynder at anvende den mentale ombygning som afsæt for hvordan organisationens fremtidige strategier bedst understøttes i de fysiske rammer og arbejdsrum.

Netop i organisationer med større bygningsportefølger er store optimeringspotentialer såvel som store strategiske potentialer i at se på allokering og brug af rum og m² på tværs af organisationens bygningsportefølge. Samtidig med at det at kigge på tværs af bygningsportefølger netop også giver mulighed for at nytænke brugen af bygninger – at de brugere der i går havde ejerskab til et enkelt kontor på en bestemt lokation i morgen har adgang til en række forskellige faciliteter på alle lokationer. Det vil understøtte det flexible arbejde mange allerede har taget hul på, hvor man i store organisationer ser mange kolleger der rejser mellem de enkelte lokationer for at tilbringe tid på møder og diverse samarbejder. I andre tilfælde ville denne allokering af fælles ejerskab give mulighed for at medarbejdere der måske bor langt fra den lokation hvor de var fast tilknyttet og arbejdede i går, i morgen måske kan nøjes med at møde op på denne lokation 3 dage om ugen, og de øvrige 2 dage møde op på en lokation der ligger tættere på – at alle lokationer på tværs i en organisation havde en fælles HUB som var indrettet som en slags kontorhotel der indeholdt alle de faciliteter der skal til at udføre vidensarbejde i den aktuelle organisation og til digitalt at kunne kommunikere på tværs af lokationer – i tilstedeværende fællesskaber – fokus på det bedste fra begge verdener.

HVORDAN ARBEJDER MAN MED MENTALE OMBYGNINGER?

Mentale ombygninger handler altså især om at få eksisterende rum til at facilitere nye vilkår for arbejde, at få eksisterende rum til at understøtte nye og flere tilbud til medarbejdere – mentale ombygninger handler om kvalitet, diversitet, mangfoldighed og det at give nye muligheder ved at ændre opfattelse af hvordan eksisterende ressourcer anvendes og allokeres i dagligdagen til ny brug.

En mental ombygning er en change management proces fremfor en byggeproces. Det er fokus på adfærsændringer fremfor bygningsfysiske ændringer. En mental ombygning er fokus på sammenhængen mellem adfærd og reelt brug af m² – at tage den fulde konsekvens af at arbejde ikke længere er et sted men en aktivitet, at udfordre personligt ejerskab til m² til fokus på fælles ejerskab til m².

Da mentale ombygninger er en forandringsproces, og derfor handler om mennesker og forandring er det vigtigt at have indsigt i fakta for at kunne aflive myter. Vores erfaring er at skal mennesker se at der er andre veje og stier at gå ad i forbindelsen med brug af rum, så skal fokus rettes på at synliggøre den uudnyttede rum ressourcefuldhed de i dagligdagen går "blinde" forbi, så processen ikke kommer til at handle om at man igen skal give afkald på noget og have mindre af alt, men derimod fokus på at vi ved at dele det vi allerede har, kan have adgang til de samme funktioner samt en hel masse nye rumlige funktioner.

Mentale ombygninger starter derfor bedst ved at skaffe sig indsigt i organisationens reelle rum og m2 ressourcebillede – hvordan anvendes rum og m2 i dagligdagen, hvornår er hvad i brug, af hvem og hvordan? Dette for at synliggøre overfor brugere hvad der skjult er til rådighed af rumkapacitet over dagen, som kunne aktiveres til nye funktioner og dermed give nye og flere muligheder til den enkelte.

Rådgivning & mentale ombygninger:

Gennem årene er vi hos SIGNAL – i de konkrete byggeprojekter, vi har været involveret i, – stødt på en række dilemmaer som går igen fra projekt til projekt – og som bremser for nytænkning og værdiskabelse – og dermed også for aktivering & implementering af mentale ombygninger. Blandt disse er blandt andet;

- Løsning før behov: Alt for ofte starter man med at lave løsningen på en udfordring før end behovet er udfordret. På den måde sidder man fast i, at fremtiden kun kan skabes ved at gribe i de løsninger, vi anvendte i går. Fortidsforlængelse og vanetænkning bremser for at tænke i innovation, nytænkning og udvikling.
- Det innovative paradoks: Det er en forudsætning, at de rådgivere som en kunde får rådgivning fra, evner at udfordre det innovative paradoks for, "hvordan skal jeg vide, hvad jeg skal vælge, hvis jeg ikke ved, hvad jeg kan få?" Det er vores opgave som rådgivere undervejs i en rådgivningsproces at udfordre og åbne mulighedsrummet op for kunden, så nye ressourcer og måder at understøtte behov på synliggøres – og kobles til ny brug af en eksisterende bygning!

RUM SOM REDSKAB TIL BEDRE PERFORMANCE

Vi mener at det er på tide at flytte fokus fra at rum udelukkende har noget med drift & vedligehold at gøre til et fokus på human kapital og hvordan rum spiller en stor rolle som redskab til at skabe bedre organisatorisk performance. En opgave for topledelsen og derfor også noget der bør forankres i topledelsen.

I topledelsen kan nye redskaber være til enhver tid af have styr på organisationens "nu" ressourcebillede – hvordan bruger vi vores rum over dagen og gruppekarakteristika på hvordan medarbejderes arbejdsprocesser fordeler sig

Der tales i disse år om at nøgletal og data er det nye sorte guld – og her kan vi kun være enige. Udover det kendskab en topledelse får til om brugen af de ressourcer den stiller til rådighed også fremmer strategien, så er data også et vigtigt redskab til at udfordre fortidsforlængelse i organisationen. Data er hele forskellen på at tro eller vide, at gætte, at synes og at vide og kunne dokumentere – og derfor også et vigtigt redskab at have i spil når både mellemledere såvel som medarbejdere skal klædes på til forandringer.

Disse data er ikke kun nogen der skal i spil når de store organisatoriske forandringer skal i planlægges og implementeres – det er også informationer der skal indarbejdes i ledergruppens daglige rutiner, når små justeringer skal implementeres i organisationen. Det er nye måder at tænke ledelse på! Både i topledelsen og hos mellemledere.

Og det handler dybest set om samtænkning af:

- Corporate performance
- People performance
- Facility performance

Vi er sikre på at vi de næste par år vil se et øget fokus på at flytte snakken om rum ind på direktionsgangen, et øget fokus på de performance resultater rummet kan fremme og understøtte, nye uddannelser der sætter fokus på det at arbejde med rum og masser af indsamlet evidens der giver os endnu mere viden om hvordan rum virker!

Vi skal bare gå i gang!