

7.1 Skab resiliente organisationer igennem ejendomsporteføljen

Af Chefkonsulent Jeffrey Saunders, SIGNAL Arkitekter
jss@signal-arki.dk

Indhold

Resiliens og bæredygtighed er to nye målepunkter for ledelsen af enhver organisation. Det engelske ord 'resiliens' rummer mere end det danske ord 'robusthed'. Det er en erkendelse af, at organisationer skal forholde sig til en verden, der er volatil, usikker, kompleks og uklar (på engelsk: volatility, uncertainty, complexity, og ambiguity, VUCA). Det kræver en ny tankegang i virksomhederne – resiliens – hvor fokus er på evnen til at tilpasse sig ændrede forhold, samtidig med at organisationens centrale formål og integritet opretholdes.

1. Brug ejendomsporteføljen strategisk. Skab organisatorisk resiliens!
2. VUCA og klimalederen
3. Resiliens-tankegangen: Både defensive og offensive ledelsestiltag
4. Værn om de fysiske aktiver (defensive ledelsestiltag)
5. Brug rummet strategisk (offensive ledelsestiltag)

Vi lever i en volatil, usikker, kompleks og uklar verden

1. Brug ejendomsporteføljen strategisk. Skab organisatorisk resiliens!

I sin bog "The World is Flat" introducerer Thomas Friedman verdenen for en forkortelse, VUCA (volatility, uncertainty, complexity, og ambiguity), som bl.a. benyttes af det amerikanske militær og førende organisationer, og beskriver den volatile, usikre, komplekse og uklare verden, som vi lever og opererer i.

For at opnå succes, kræver det en ny tankegang

Klimaforandring er en af de drivkræfter, der fører til flere risici og kriser internationalt og lokalt. For at kunne blomstre som organisation, kræves det, at organisationens ledere fokuserer på at skabe en resilient (modstandsdygtig) tankegang. Resiliens er evnen til at tilpasse sig ændrede forhold, samtidig med at organisationens centrale formål og integritet opretholdes. Resiliens handler ikke kun om risikohåndtering; det handler lige så meget om innovation.

Virksomheder overser hvordan rum kan skabe resiliente organisationer

Meget ofte overser virksomhedslederne den rolle, som deres fysiske aktiver (bygninger, installationer og anlæg) spiller i at skabe resiliente organisationer - både i form af at skabe risikostyring, og i form af innovation, der fremmer en mere resilient adfærd blandt mellemledere og medarbejdere.

VUCA bruges af nogle af verdens mest innovative virksomheder

2. VUCA og klimalederen

VUCA er et ledelsesbegreb, som er blevet en del af kernen af nogle af verdens meste innovative virksomheder inden for bærdygtighed. Listen af sådanne virksomheder inkluderer Unilever, P&G, General Electric og McDonald's¹.

For eksempel har Unilever i 2010 forpligtet sig til at fordoble størrelsen af sin forretning på 10 år, og samtidigt reducere sit miljømæssige fodaftryk og øge sin sociale ansvarlighed.

Unilever er i gang med at drive denne omskiftning ved at bruge VUCA som en måde til at forstå og håndtere forandringerne i deres industri. Keith Weed, Chief Marketing Officer, Unilever, udtaler: "Organisationen ser verden igennem VUCA-linsen... Du kan sige, at 'det er en meget hård verden', eller du kan sige, at 'det er en verden, der er hurtigt skiftende, og vi kan hjælpe forbrugerne med at navigere igennem det'."²

VUCA-linsen hjælper klimalederen med at navigere

VUCA er et godt begreb, som fanger vores opmærksomhed omkring de udfordringer, som vi står over for som klimaledere. Klimaforandringerne medfører højere temperaturer, hvilket kan medføre mere ustabile vejrforhold med flere tilfælde af voldsommere uvejr, nedbrud og tørke. Dette medfører ofte mere **volatilitet**, fordi situationen er uventet eller ustabil og kan være af ukendt varighed.

Konsekvensen er ikke nødvendigvis svær at forstå, og viden om det er ofte lettilgængeligt. Ofte resulterer disse situationer i tab af boliger, arbejdspladser, mm. De økonomiske konsekvenser er store og bliver større i fremtiden.

Vores omverden er mere uforudsigelig

Usikkerheder opstår, fordi udfordringen er uventet eller på grund af den manglende forudsigelighed i begivenhederne. Disse flygtige tider gør det vanskeligt for ledere fremadrettede at bruge spørgsmål og begivenheder fra tidligere tider som prædiktorer for fremtidige resultater. Det gør prognoser og beslutninger yderst vanskelige. Ledere skal bruge andre værktøjer og ressourcer fx scenarier.

Stigende kompleksitet

Kompleksiteten i vores samfund stiger. På grund af digitalisering, globalisering, mm., er det ofte vanskeligt at forstå årsager og sammenhænge. Det er svært at skelne mellem de formildende faktorer (både i og uden for organisationen), der er involveret i et problem. Kompleksitet – når det er kombineret med volatilitet og usikkerheder – bidrager til at vanskeliggøre beslutningsprocessen. Kompleksitet fører også til forvirring, som kan forårsage tvetydighed, dvs. uklarhed.

Det er ofte uklart hvilken betydning og konsekvens en begivenhed vil medføre

Ambiguity/uklarhed er den manglende klarhed vedrørende betydningen af en begivenhed. Det er den manglende evne til nøjagtigt at forestille sig trusler og muligheder, før disse bliver alvorlige, og det er den manglende evne til at udnytte dem, inden de forpasses. Et symptom på organisatorisk uklarhed er den frustration, der opstår, når delresultater ikke medfører vedvarende succes.³

Resiliens handler om at tilpasse sig nye omstændigheder, der ofte kommer som et chok

3. Resiliens-tankegangen: Både defensive og offensive ledelsestiltag
Resiliens er evnen til at tilpasse sig udefrakommende chok og ændrede forhold, mens organisationer opretholder deres centrale formål og integritet. Resiliens er derfor en vigtig evne for en ledelse og organisation at besidde.

For at skabe en resilient organisation bør klimaledere aktivere deres to største udgifter og ressourcer – deres medarbejdere og deres faste ejendom. De to er uigenkaldeligt forbundet, og den faste ejendom kan bruges som et aktiv til at sikre og bevare medarbejderaktivet. Rummet er et strategisk aktiv til bedre menneskelig performance.

For at skabe resiliente organisationer skal man trække i offensive og defensive håndtag

Organisationer kan blomstre, når topledelsen kan trække i både defensive og offensive håndtag. De defensive håndtag handler om at iværksætte risikostyringsprocesser, som kan hjælpe med at håndtere og formilde konsekvenser af driftsforstyrrelser.

De offensive håndtag handler om at engagere organisationens ledere, medarbejdere, og stakeholders i en resilient tankegang. Fast ejendom kan og bør bidrage mere til at skabe værdi for organisationen ved at forstærke ydeevnen og modstandsdygtigheden af medarbejderne.

Det handler i sidste ende om at skabe ny adfærd i organisationen

Det handler om at fremme en ny adfærd i organisationen. Ledelsen i organisationen kan bruge en mere tilpasningsdygtig ejendomsportefølje og arbejdspladsstrategi som et værktøj til at fremme ny, resilient adfærd, der samtidig hjælper med at fremme organisationens strategi, kultur og brand.

Virksomheder skal udvikle en risikostyringsproces for deres faste ejendom

3. Værn om de fysiske aktiver (defensive ledelsestiltag)

Virksomheders ledelse skal værne om deres fysiske aktiver og forberede sig selv på driftsforstyrrelser. Begge er kerneelementer i resiliens. Dette kan gøres igennem en risikostyringsproces. Virksomheder bør gøre dette af to primære årsager.

Den første årsag er, at deres fysiske aktiver – bygninger, installationer og anlæg – repræsenterer vigtige virksomhedsudgifter og -aktiver. Den anden årsag er, at en manglende risikohåndtering kan udsætte virksomheders værdikæder for voldsomme forstyrrelser og afbrydelser.

Ejendomme udgør en stor udgift og en stor % af organisationens aktiver

Fysiske aktiver udgør en stor udgift og en stor % af organisationers aktiver. Ifølge en undersøgelse foretaget af International Facility Management Association (IFMA) udgør disse aktiver 10-19 % af virksomheders udgifter og 25-50 % af virksomheders aktiver.

Selvom du har en beredskabsplan kan du stadig være sårbar, hvis din underleverandør ikke har en

Derfor bør alle topledere i alle virksomheder (og ikke kun i ejendomsselskaber) forberede sig på VUCA begivenheder. VUCA begivenheder kan påvirke et selskabs resultater væsentligt og i mange tilfælde true virksomhedens eksistens.⁴ Ifølge et 2014 studie af IFMAs nordamerikanske medlemmer, manglede 20 % af adspurgte virksomheder en nødberedskabs- eller business beredskabsplan⁵. 90 % af virksomhederne uden et nødberedskab eller en business beredskabsplan vil gå konkurs inden for to år efter en uventet begivenhed⁶.

Virksomhedspraksis gør virksomheder effektive, men sårbare

Nuværende virksomhedspraksis gør værdikæder effektive men også sårbare og skrøbelige. For at beskytte ens kunder længere nede i værdikæden, bør organisationers ledelse værne om deres fysiske aktiver igennem en risikostyringsproces.

En undersøgelse fra Business Continuity Institute fra oktober 2011 viste, at omkring 85 % af virksomhederne har oplevet en værdikæde-afbrydelse i de forudgående 12 måneder. Mange havde oplevet flere afbrydelser i løbet af samme periode, og 40 % af disse forstyrrelser forekom hos direkte underleverandører.

Værdikæder er sårbare

Værdikæder er sårbare, fordi de fleste virksomheder forsøger at reducere omkostningerne og forbedre forvaltningen af kapitalen, mens deres leverandørforhold udvikler sig til et lukket partnerskab. De foranstaltninger der træffes for at reducere omkostninger, forventes at øge risikoen i værdikæden⁷.

Leverandørforhold er omfattet af en kombination af følgende relationer: global sourcing, single sourcing, sourcing fra SMVer (små og mellemstore virksomheder), en partnerskabstilgang og just-in-time operationer. Kortvarige forstyrrelser i værdikæden kan reducere en virksomheds værdi overfor aktionærene med ca. 7 %. De økonomiske konsekvenser forøges jo længere tid forstyrrelsen i værdikæden varer⁸.

Med globaliseringen af værdikæderne, bliver virksomheder eksponeret for risici på tværs af nationale grænser. Eksempelvis kan en naturkatastrofe i en geografisk placering påvirke virksomheder på andre geografiske placeringer.

Endvidere med offshore og outsourcing aktiviteter, er omfanget af den indbyrdes afhængighed mellem virksomheder steget, hvilket har øget sårbarheden, fordi afbrydelse af en del af en global værdikæde kan resultere i driftsforstyrrelser hele vejen igennem systemet⁹.

Et essentielt krav til fremtidens klimaleder vil være at gennemføre en risikostyring og due diligence proces for at sikre, at deres underleverandører har business beredskabsplaner på plads i det tilfælde, at de oplever driftsforstyrrelser inden for relevante forretningsområder.

10 defensive tiltag som alle organisationer burde anvende

Ifølge IFMAs 2014 studie er der 10 defensive tiltag, som alle organisationer burde tage¹⁰. Disse tiltag er:

- Definer roller: bestem hvem der er ansvarlig for udarbejdelse og udførelse af planen.
- Definer missionskritiske funktioner: prioriter funktioner, så du ved, hvilke funktioner der skal beskyttes/bevares, og hvilke funktioner der kan erstattes med det samme i tilfælde af svigt.
- Definer risici: vurder sårbarheder, især for forretningskritiske funktioner, og vurder deres sandsynlighed.
- Beregn omkostninger: anslå udgifterne ved nede-tid samt udgifter til forberedelse og planlægning.
- Overvåg: udnyt arbejdskraft og teknologi til at forudse potentielle katastrofer, før de opstår. 60 % af driftsforstyrrelser skyldes strømafbrydelser (28 %), stormskader (12 %) oversvømmelser (10 %) og hardwarefejl (8 %).
- Kommuniker: sørg for, at din efter-nødsituation kommunikationsplan er elastisk.
- Test : sørg for, at elementerne i din plan er i god stand.
- Praksis: gennemfør praktiske øvelser, når det er muligt.
- Tilpas og juster: en plan bør være en organisk ting, ikke noget du skriver og arkiverer. Foretag regelmæssige justeringer baseret på tests, praksis og skiftende situationer og prioriteringer.
- Crowd source: udvikl et netværk af strategiske partnere, som du kan gå til for at få råd, når katastrofen rammer .

Ejendomme kan bruges aktivt for at fremme en resilient tankegang i en organisation

4. Brug rummet strategisk (offensive ledelsestiltag)

Det fysiske miljø er ikke neutralt. Det kan bruges af en ledelse til at fremme eller hæmme en organisations bestræbelser på at videreudvikle sig. Klimalederen kan derfor aktivt bruge ejendomsporteføljen og arbejdspladsens **rum** som et strategisk redskab til at fremme en resilient tankegang¹¹.

For at gøre det, skal der skabes et fysisk miljø, der fremmer tillid og vidensdeling, så forudsætningerne for samarbejdet eksisterer, når det virkelig brænder på¹².

Rum er ikke neutralt

Vi tænker ikke altid over, at rum påvirker. Rummene er der bare, og vi færdes bare i dem. Derfor er vi heller ikke altid dygtige nok til at udnytte de muligheder et rum indeholder - og gennemskue evt. udfordringer.

Det handler om mere end driftsoptimering

Ofte reducerer diskussioner om rum og ejendomsporteføljer sig til udelukkende at være en diskussion om driftsoptimering. Når det sker, tænker ledelsen i organisationer ikke på den måde, som arbejdet foregår på, eller på de strategiske mål og visioner organisationen har.

Rummet som strategisk ressource

Ledere i organisationer kan bruge rummet i langt højere grad som en strategisk ressource, og derved påvirke mennesker og samspillet mellem mennesker. Derved kan den strategiske brug af rum bidrage positivt til organisationens resiliens og performance¹³.

Ifølge globale ledelsesundersøgelser er de mest almindelige færdigheder, evner og attributter, som efterspørges af fremtidens ledere og medarbejdere, tilpasningsevne, selvbevidsthed, evnen til at arbejde på tværs af grænser, evnen til at samarbejde, samt netværkstækning¹⁴. Rum kan bruges til at fremme disse egenskaber blandt ledere og medarbejdere.

Rummet bringer mennesker sammen

For at bruge rum strategisk skal en klimaleder gennemskue de udfordringer, der eksisterer på fremtidens arbejdsplads. For eksempel, jo mere mobile vi bliver, takket været vores kraftigere og mere langtidsvirkende mobile enheder, jo mere har vi brug for faste steder at tage hen, for at være sammen, for at skabe forbindelse og samarbejde med kollegaer, og for at skabe en stærkere organisatorisk kultur. Jo mere samarbejdsorienteret vi bliver, jo mere har vi brug for steder og tid til at være alene. Jo mere distribueret vi bliver, jo mere har vi brug for at være sammen. Jo mere virtuelle vi er nødt til at være, jo mere fysisk ønsker vi at være.

Det skaber plads til at udvikle tillid og mulighed for at dyrke samarbejde

Klimalederen kan bruge rummet til at hjælpe med at skabe en resilient kultur på arbejdspladsen. Klimalederen skal bruge rummet til at bringe medarbejdere sammen, fordi jo længere væk mennesker fysisk befinder sig fra hinanden, jo mindre kender de til hinanden og jo mindre kommunikerer de med hinanden¹⁵.

Denne tendens eksisterer både på den horisontale afstand, der er afstanden mellem mennesker på den samme etage, og den vertikale afstand, der er afstanden på tværs af etager. Mennesker der arbejder sammen i fælles arbejdsmiljøer har flere face-to-face møder i løbet af dagen og færre aftalte traditionelle møder. De har kontakt med flere kolleger i løbet af dagen, og kontakten til andre kolleger rækker længere ud i organisationen, end hos dem der sidder alene i eget kontor. Mennesker der arbejder i fælles arbejdsmiljøer med flydende eller delte arbejdspladser, har yderligere øget kontakt med andre kollegaer i organisationen, end de kollegaer der arbejder i åbne arbejdsmiljøer med deres egen faste plads¹⁶.

Tre strategiske tiltag for at anvende rum i resiliens

Udover brugen af rum til at fremme en resilient arbejdskultur, kan klimalederen overveje tre strategiske tiltag for at skabe organisatorisk resiliens.

Udvikle en intern og ekstern klyngestrategi

Først bør klimalederen overveje at anvende en 'klynge' strategi, der bringer mennesker fysisk sammen. "Resiliens forstærkes ofte af den rigtige form for klyngedannelse – og bringer ressourcerne i tæt nærhed med hinanden ... en særlig form for klyngedannelse - en hvis kendetegn er tæthed og diversitet-af talent, ressourcer, værktøjer, modeller og ideer."¹⁷

Virksomheder kan udføre klyngestrategien internt i deres organisation ved at udvikle aktivitetsbaserede arbejdspladser med hjemmezoner, og arbejdsområder hvor medarbejdere fra flere afdelinger kan slå sig ned og arbejde i mixingzoner. Virksomheder kan fremme 'klynge' strategien ved at slå sig ned ved dynamisk områder. Mindre virksomheder kan vælge at lokalisere sig ved andre dynamiske organisationer i multibruger-huse og i kontorhoteller.

Skabe modularitet i organisations- og arbejdspladsdesign

For det andet bør klimalederen skabe modularitet i deres organisationer. Resiliente organisationer består typisk af komplekse systemer af relativt simple enheder, der kan kombineres på nye måder (som Legoklodser) efter omstændigheder og behov.

Inden for ejendoms- og arbejdspladsstrategier bør organisationen overveje en palet af afbalancerede arbejdsområder, der er lette at flytte rundt på og kombinere på nye måde afhængigt af nye omstændigheder. Resiliente organisationer er effektive. De maksimerer anvendelse af hver kvadratmeter på hvad SIGNAL kalder 'kloge kvadratmeter'.

Indsamle, analysere og anvende data til at tilpasse arbejdspladsen til organisationens behov

For det tredje indsamler, analyserer og anvender resiliente organisationer data til at identificere, hvornår en situation er ved at ændre sig, og hvornår forandringer er ved at tage over. Sensorer, observationer, og meninger indsamlet igennem surveys, kan hjælpe organisationer til at udvikle og tilpasse ejendomsstrategien, når nye behov opstår, så virksomheden kan maksimere anvendelsen af den faste ejendom og fremme ønskelig adfærd og bekæmpe det uønskelige.

"Hvis du ikke har disse oplysninger til at administrere din arbejdsplads, er det ligesom at køre en forretning uden et regneark. Det er vigtigt at forstå, hvordan vores kontormiljøer fungerer", siger Steve Adams, direktør Workplace Management PwC, USA¹⁸.

Hos SIGNAL har vi arbejdet målrettet med at bruge dataindsamling og datavidens til at fremme god medarbejderadfærd, til at skabe bedre anvendelse af rum, og igangsætte rum som et værktøj til at nå strategiske mål.

Ved at aktivere rum fremmes en resiliens-tankegang i organisationen.

**Om forfatteren:
Chefkonsulent Jeffrey
Saunders, SIGNAL
Arkitekter**



Jeffrey Saunders er chefkonsulent hos SIGNAL Arkitekter. Jeffrey er en erfaren analytiker, projektleder og scenarieplanlægger. Indtil august 2014 var han leder af Institutet for Fremtidsforsknings strategi og innovationsafdeling. Igennem de sidste 10 år har Jeffrey solgt, tilrettelagt og gennemført store såvel som mindre projekter med henholdsvis globalt, multinationalt og lokalt fokus for kunder indenfor både den offentlige sektor og den private sektor i Europa og i USA, herunder EU-projekter og projekter for den amerikanske regering.

Han har koordineret, planlagt og gennemført interne såvel som eksterne workshops for bestyrelser og senior ledelsesmedlemmer i store private virksomheder, samt for regeringsmedlemmer og ministre i flere europæiske lande. Jeffrey har skrevet flere rapporter og hvidbøger om fremtidens arbejdsplads, arbejdskraft, arbejdskraft mobilitet. Jeffrey har også samarbejdet med nogle af Europas største finansinstitutter.

¹ Nick Petrie, *Future trends in leadership development*, Center for Leadership Development (2014) and Kirk Lawrence, *Developing leaders in a VUCA environment*, UNC Kenan Flagler Business School (2013)

² Kirk Lawrence, *Developing leaders in a VUCA environment*, UNC Kenan Flagler Business School (2013)

³ *ibid.*

⁴ Geoff Allen, Greater Orlando IFMA Chapter CFM Roundtable Webinar, May 11, 2010

⁵ IFMA; *High Stakes Business: People, Property and Services* (Facility Management Perspectives on Emergency Preparedness and Business Continuity in North America), 2014.

⁶ Geoff Allen, Greater Orlando IFMA Chapter CFM Roundtable Webinar, May 11, 2010

⁷ Prof. Dr. Alexander Redlein, Dr. Barbara Redlein, Anders Søborg & Reinhard P. Poglitsch, *Managing and Mitigating risk within Strategic Facility Management*, 2014.

⁸ *ibid.*

⁹ IFMA; *High Stakes Business: People, Property and Services* (Facility Management Perspectives on Emergency Preparedness and Business Continuity in North America), 2014

¹⁰ *ibid.*

¹¹ Gitte Andersen, Rum som et strategiske redskab til bedre organisatoriske performance, *SIGNAL Arkitekter*, 2014.

¹² Steelcase, "Resilient real estate" *360 Research*, 2014

¹³ Gitte Andersen, Rum som et strategiske redskab til bedre organisatoriske performance, *SIGNAL Arkitekter*, 2014.

¹⁴ Nick Petrie, *Future Trends in Leadership Development*, Center for Creative leadership, 2014.

¹⁵ Steelcase, "Resilient real estate" *360 Research*, 2014

¹⁶ Gitte Andersen, Rum som et strategiske redskab til bedre organisatoriske performance, *SIGNAL Arkitekter*, 2014.

¹⁷ Steelcase, "Resilient real estate" *360 Research*, 2014

¹⁸ *ibid.*