



# RUM SKABER RESULTATER

artikelsamling

Gitte Andersen adm. direktør  
SIGNAL arkitekter

**SIGNAL**

SIGNAL arkitekter aps • MAA • Danske Ark • MDB  
Århusgade 88, 2. sal • DK 2100 København Ø • CVR 25319362  
Tel 35 29 30 70 • Fax 35 29 30 79 • E mail [signal-arki@signal-arki.dk](mailto:signal-arki@signal-arki.dk)  
[www.signal-arki.dk](http://www.signal-arki.dk)

**SIGNAL**



## “ forord

### Rum som strategisk redskab!

I 11 år har vi på SIGNAL i forbindelse med vores projekter samlet en række udsagn og fokusområder fra topledere i dansk erhvervs-liv.

De svarer alle stort set det samme, når de bliver spurgt om årsagen til, at de ønsker at forandre deres fysiske rammer. For bare 10 - 15 år siden ville et typisk svar være behovet for enten flere eller færre m2. Det er selvfølgelig stadig nærværende og yderst relevante årsager til at give rum et servicetjek – men i dag bliver svaret suppleret med en række andre udsagn.

Fælles er ønsket om;

- At gå fra de personligt ejede skræddersyede arealer til de fleksible fælles ejede arealer
- At gå fra fastlåste arbejdsrutiner til aktivitetsbaseret dynamisk arbejde
- At gå fra funktionsopdelt anvendelse af space til delt anvendelse af space
- At gå fra individuelt arbejde til teambaseret tværfagligt arbejde – hvor netværkskulturer understøttes og fremmes i udformningen af de fysiske rammer.
- At skabe rammer, hvor synlig ledelse og transparens i beslutningsprocesser understøttes i adfærd og brugen af de fysiske rammer
- Hvor ledelse bliver relationelt, frem for udelukkende noget rationelt
- At skabe rammer, hvor fastlåste vaner og roller udfordres og erstattes af nye – og hvor rum bruges som træningsbane herfor.
- At gå fra manifesterende statisk arkitektur til fysiske rammer, som iscenesætter



#### Gitte Andersen

Gitte Andersen er som stifter og administrerende direktør i SIGNAL Arkitekter grundlægger af tænkningen i SIGNALs projekter – at arbejde med rum som et strategisk redskab til at nå nye mål for organisationer. Samtlige SIGNALs projekter tager afsæt i

en dialogbaseret, involverende procesrådgivning, hvor kobling af behov – både erkendte og ikke erkendte – med bygningsfysik og organisationens strategi, skaber øget værdi og nye relationer mellem mennesker! Det er SIGNALs grundholdning,

at værdien af de fysiske rammer kommer til udtryk gennem de aktiviteter, som en bygning understøtter og fremmer. *Gitte Andersen blev i 2010 udnævnt til Innovation Champion af Berlinske Nyhedsmagasinet. Vinderen blev kåret af et*

**SIGNAL arkitekter aps.**  
MAA / Danske ARK / MDB  
Århusgade 88. 2. sal  
2100 København Ø  
telefon (+45) 35 29 30 70  
fax (+45) 35 29 30 79  
signal-arki@signal-arki.dk

“ *Vi vil anbefale danske virksomheder at overveje, om deres fysiske rammer er et selvstændigt argument for at gå på arbejde, om rammerne understøtter organisationen og de strategiske mål etc.* ”

2

forord

55

kontakt





# “ indhold

- side #6 **Mental ombygning af folkeskolen**  
.....  
artikel #1 udgivelsesår: 2011
  
- side #10 **Den mentale ombygning - udvikling i en sparetid**  
.....  
artikel #2 udgivelsesår: 2010
  
- side #14 **Krisen skal bruges til innovation**  
.....  
artikel #3 udgivelsesår: 2009
  
- side #18 **Arkitekten skaber værdier**  
.....  
artikel #4 udgivelsesår: 2008
  
- side #22 **Rum skal befordre nærvær og samvær**  
.....  
artikel #5 udgivelsesår: 2007
  
- side #30 **Før flyttebilen kommer**  
.....  
artikel #6 udgivelsesår: 2006
  
- side #34 **Innovation, mennesker og rum**  
.....  
artikel #7 udgivelsesår: 2005
  
- side #40 **Hvilke fysiske rammer skal arbejdspladserne i videnssamfundet have?**  
.....  
artikel #8 udgivelsesår: 2004
  
- side #46 **Det attraktive arbejdsmiljø - et spørgsmål om kultur!**  
.....  
artikel #9 udgivelsesår: 2003
  
- side #48 **Rådgivning - hvordan? - hvilke niveauer inddrages?**  
.....  
artikel #10 udgivelsesår: 2001



## “ epilog

### Den nye lederrolle

Vi har aldrig oplevet nogen forandringer, som er nået meget længere end de forandringer, den enkelte topledelse har villet udfordre sig selv på.

Vil man derfor udnytte de store ressourcer, der ligger i at anvende rum som en strategisk ressource, er det stadig topledere ns opgave at gå forrest i forandringer!

Det har altid været en ledelsesopgave at lægge strategier for udvikling og forandringer – men at strategien også synligt afspejler sig i, hvordan topledere ns egen arbejdsplads ser ud, hvor den er placeret i organisationen, hvor topledere n vælger at afholde interne møder og i øvrigt hvordan topledere n agerer i det fælles arbejdsmiljø – det er et nyt fokus – og afhængig af hvor god topledere n er til at være i adfærdsmæssig harmoni med de kommunikerede forandringer i organisationen, kan resultaterne direkte aflæses!

Dybest set handler det om at stille sig selv 3 spørgsmål;

- Hvad skal vi i organisationen blive bedre til?
- Hvad gør vi allerede godt?
- OG hvad skal vi sige farvel til som i dag spærrer for udvikling?

OG hvordan kan de fysiske rammer understøtte og fremme de tre ovenstående spørgsmål?

### Den gode forandringsproces

Vores erfaringer fra en række konkrete forandringsprocesser har vi samlet i følgende fem generiske hovedpunkter;

- Formulering af **vision og succeskriterier** før der tænkes i forandringer
- **Afdækning af behov & gruppekaraktéristika før der tænkes i løsninger**
- **Indsigt i fakta** for at kunne aflive myter!
- **Ledelsesengagement** som forudsætning for brugerinvolvering
- **Brugerinvolvering** som forudsætning for ejerskab til forandring.





## artikel #1 **Mental ombygning af folkeskolen**

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidsskrift: Danske Kommuner

udgivelsesdato: 2011

At der bliver og skal spares på folkeskoleområdet, er der ikke nogen tvivl om. En statistik fra Danmarks Lærerforening har vist, at fire ud af ti kommuner har planlagt at reducere markant i folkeskolens timetal for at finde besparelser på budgetterne.

Men måske er der andre veje at gå, så vi både kan fastholde vores børns undervisningstimer og samtidig skaffe ressourcefuldhed på trods af store besparelser i den offentlige sektor?

Kunne vi skabe ressourcefuldhed, så der gives nye muligheder for udvikling i en sparetid ved at bruge det, vi har, klogere!

På SIGNAL har vi i en række projekter været optaget af at kigge på "Den mentale ombygning". Vi kan fra projekter dokumentere, at der ofte er mulighed for optimering af de eksisterende fysiske rammer med 20 til 40 procent. Det kan vi gøre ved at udfordre organisationerne på deres adfærd i, hvordan rum bruges i det daglige, frem for, at vi kaster os ud i store ombygninger, inden vi har set på den adfændsændring, der kan bringe nye ressourcer for dagen.

### Folkeskolens udfordringer

I forbindelse med vores arbejde med etablering af et "Modelprogram for Folkeskolen" (initieret af Erhvervs- og Byggestyrelsen og Realdania) kan vi se, at langt de fleste kom-

muner står over for en række ensartede udfordringer:

Små skoler nedlægges og større lokaler skal rumme flere spor.

Integration og samarbejde med andre institutioner i nærområdet.

Kan lærerne blive på skolen og forberede sig?

Kan eleverne få en anden kvalitet i dagligdagen ved at indføre koncepter fra heldagskolen?

Kan skolen åbne sig op mod lokalområdet?

Kan vi i kommunerne udvikle en ny tænkning, i forhold til de store udsving i behov for ekstra spor på skolerne, der tilvejebringer fleksibilitet og elasticitet i bygningsmassen i forhold til udsving, som man alligevel ikke kan nå at bygge sig ud af, selv om man havde penge?

### Den tomme skole er i drift hele døgnet

Vi har i forbindelse med vores analyser dokumenteret, at vi kan få plads til nye funktioner, ekstra undervisningstilbud og flere elever ved at udfordre vanetænkningen for, hvordan rum anvendes i dagligdagen på en skole.

Skolen er mange steder tom efter kl.14.00 - men der er drift i bygningen hele døgnet. Kan man udfordre undervisningen til også at finde sted mellem klokken 15.00 og 16.00,



Udvikling og forandring gennem videndeling

For at sikre sammenhængen mellem den ønskede organisationstruktur, de ønskede samarbejdsformer i forhold til opgaver, krav til fleksibilitet og de fysiske rammer, er det helt væsentligt, at de enkelte medarbejdergrupper behov og barrierer afdækkes i relation til fremtidige behov. Rådgivere spiller her en meget væsentlig rolle for at åbne mange, ellers fastlåste, holdninger op og få medarbejdere til at se, at der som regel altid findes flere måder at understøtte det samme behov på. Det er blandt andet denne erkendelse hos den enkelte, der gør, at man går aktivt ind i processen. Rådgivere kan afdække de forskellige gruppekaraktistika der findes i organisationen og ved dialog komme med forslag til løsninger i overensstemmelse med

forandningsprocessens succeskriterium.

New office handler om den bedst mulige sammenhæng mellem de menneskelige ressourcer og de fysiske miljøer - innovation udvikles ved at lade modsætninger mødes - forandring skabes ved at give plads til modsætninger og turde at udfordre sig selv og Kirkegaards citat! ■

6

.....  
artikel #1

51

.....  
artikel #10



i organisationen. Det er dog sjældent tilfældet, at hele mellemlidergruppen på forhånd repræsenterer de samme værdier, som den øverste ledelse har med hensyn til forandringsprocessen succeskriterier.

Det er derfor utroligt væsentligt, at denne gruppe får mulighed for at formulere de barrierer og muligheder, de ser i forhold til de nye værdier og samarbejdsformer. Og det er ligeså væsentligt, at disse barrierer tages alvorligt og bud på løsninger inddrages i processen. På denne måde sikres, at denne medarbejdergruppe kommer til fungere som ambassadører for en dynamisk forandring. Man skal i den sammenhæng huske, at en forandring sjældent når længere end dertil, hvor den enkelte leder selv er parat til at gå. Oplever medarbejdere, at der ikke er fuld opbakning på alle lederniveauer til de afstukne mål går processen i stå!

### Ildsjæle og spidskompetencer

Erfaringer fra en række konkrete projekter har vist os, at jo mere involvering af medarbejdere i forandringsprocessen – jo mere ejerskab og ansvar tager den enkelte medarbejder for generering af udvikling og forandring. Der er i alle organisationer "ildsjæle" såvel som en række medarbejdere, der besidder spidskompetencer indenfor områder. Disse medarbejdere formår ofte at formidle værdier og aktivere deres kolleger til at turde forandring - og kan ofte omsætte værdierne

50  
.....  
artikel #10

til de konkrete handlinger, som man har brug for at opleve, for selv at engageres. Der kan nedsættes en række brugergrupper, der arbejder med følgende emner:

- Definition af kultur, værdier og leveregler
- Kunst - iscenesættelse af vores kultur
- Teknologi
- Inventar og indretning
- Medarbejderfaciliteter - herunder faciliteter der binder job og fritid sammen
- Information undervejs i processen
- Event makers
- "Kulturfolder" til alle medarbejdere ved ibrugtagning af nye fysiske rammer og værdier.
- Gennem involvering etablerer medarbejdere et fysisk og socialt kraftfelt hvor "ting kan ske".
- 

.....

**“Vores erfaring er, at en forandring sjældent når længere end dertil, hvor den enkelte leder selv er parat til at gå.”**

.....

### Behov kommer før løsning

Vi mennesker har en uheldig trang til at pege på løsninger, før end vi har defineret vores behov.

så skolen bliver aktiv over hele dagen og dermed giver plads til en række nye ekstra læringsfunktioner og nye tilbud til elever såvel som lærere, med plads til flere elever og helt nye undervisningstilbud? Sammenligner vi os med andre lande omkring os, så viser undersøgelser, at heldagsskolen styrker fagligheden - men blot 11 af Danmarks 1.600 folkeskoler er heldagsskoler. Kunne vi forestille os, at andre institutioner bruger skolen på de tidspunkter, hvor den ellers står tom? Det kunne være institutioner, der giver eleverne en bedre sammenhængende hverdag, eller institutioner, der giver forældrene en bedre sammenhæng i tilbud, samtidig med at kvadratmetrene udnyttes bedre over dagen? Eller at kvadratmetrene endda deles over

.....

**“Vi har i forbindelse med vores analyser dokumenteret, at vi kan få plads til nye funktioner, ekstra undervisningstilbud og flere elever ved at udfordre vanetænkningen for, hvordan rum anvendes i dagligdagen på en skole.”**

.....

dagen, så de samme rum bruges forskelligt afhængig af tid på dagen?

### Sparsomt brugte faglokaler

Faglokalerne er ofte kun i brug 20 procent af tiden og står ellers aflåste og tomme. Kan man udfordre brugen, så beslægtede fag deler faglokaler - og opbevaring af artefakter og redskaber klares ved etablering af depoter i forbindelse med lokalerne? Dette vil frigøre plads til nye undervisningstilbud. Der kan godt finde anden god undervisning sted i et formningslokale, selvom væggene er udsmykket med tegninger eller andre kreative projekter, som eleverne er i gang med - smukt udstillet i monterer frem for gemt af vejen!

Faglokalerne er jo netop de mest taktile eksempler på, at vi er på en skole, og det skulle måske eksponeres frem for at blive gemt væk? Eller kan man forestille sig, at skoler i tætte byområder deler faglokaler imellem sig - så man etablerer moderne opgraderede faglokaler som en satellitfunktion på én af eksempelvis tre skoler, der til gengæld er i brug 90 procent af tiden? Og skemaet tilrettelægges, så der er undervisning i faglokalerne over halve dage? Dette vil frigive plads på de øvrige to skoler til flere spor og andre muligheder?

### Farvel til hjemklassen?

Princippet om, at elever har en hjemklasse, som de har personligt ejerskab til, er stadig udgangspunktet for organisering af meget

7  
.....  
artikel #1



undervisning. Samtidig ser vi, når vi trækker data på en typisk dag for elever, at de maksimalt kun tilbringer to tredjedele af undervisningstiden i hjemklassen. Kan man udfordre ejerskabet til kvadratmetrene - så en række klasser på samme årgang får fælles ejerskab til en gruppe af klasserum - et trykt hjemområde - og dér bevæger sig rundt mellem en række forskelligt indrettede rum, som hver især giver adgang til forskellige undervisningstilbud set i forhold til forskellige pædagogiske undervisningsprincipper?

Opbevaringsproblemet kan løses, og vi kan dermed give lærerne adgang til diversitet i forhold til pædagogik og rum - noget, som vi hører, at de efterspørger. Og vi kan der ved skaffe 20 procent ekstra performance på samme rum. Eleverne fra mellemtrin og op efter har som regel ingen problemer med at skulle være i forskellige rum inden for et hjemområde, når vi spørger dem.

### Eleverne og de små vandhuller

Spørger vi eleverne om deres ønsker, så efterspørger de hyggekedler, sofahjørner, projektområder og i det hele taget områder, der giver mulighed for at samles socialt i mindre grupper mellem undervisningstimerne. Små vandhuller, hvor ting kan ske. Kan man forestille sig, at man udnytter nogle af de rum og kvadratmetre, som man kan skaffe ved fælles eje til at skabe nye områder til eleverne?

Vi ved jo, at når eleverne er en del af en god social kultur, så trives de bedre i skolen - og det betyder noget for indlæringen.

### Forberedelse på skolen

Mange steder ser vi, at lærerne forlader skolen straks efter den planlagte undervisning er afsluttet - forberedelse er noget, der sker hjemme. Kan man forestille sig, at dele af de ledige kvadratmetre bruges til at give lærerne gode forberedelsespladser på skolen, hvor de i tværfaglige arbejdsmiljøer kunne udvikle nye undervisningstilbud sammen? Kan vi udfordre den "privatpraktiserende lærer" til at blive på skolen og sende et klart signal til eleverne - "Ja! Vi tager jer alvorligt" - ved at synliggøre lærernes egen forberedelse og gøre dem tilgængelige for eleverne mellem undervisningstimerne, samtidig med, at de får bedre faciliteter til deres faglige samarbejde?

Dette er kun nogle få eksempler. Vi har efter sigende verdens dyreste undervisningssystem. Lad os synliggøre og aktivere de uudnyttede ressourcer og leve op til, at det dyreste også er det indholdsmæssigt bedste! ■

sitiv og dynamisk proces skal sættes i gang, hvor medarbejdere undervejs tager ejerskab til forandringens værdier, kræver det involvering af medarbejdere gennem hele processen.

.....  
“  
**Den største forandring er som regel den forandring der i løbet af processen kommer til at foregå "mellem ørerne" hos det enkelte individ i organisationen.**  
”  
.....

### Afdækning af succeskriterium

Det er væsentligt at ledelsen ved processtart afklarer sig til følgende spørgsmål :

- Hvad er succeskriteriet for forandringsprocessen? Videndeling, eller bare arealoptimering ?
- Hvad er de overordnede rammer og spilleregler, som skal formidles til medarbejdere og som medarbejdere involveres til at udfylde gennem processen?
- Gælder forandringerne alle i organisationen - eller er der "hellige køer"? Disse skal i så fald formidles ved processtart.
- Hvilke ressourcer afsætter ledelsen til processen og er ledelsen parat til den

beslutningsdygtighed, som denne type forandringsproces som regel vil kræve?

- På hvilket niveau ønskes medarbejderinvolvering?

### Informationsproces

Når disse spørgsmål er afklaret igangsættes en klar og konsekvent informationsproces, hvor ledelse og rådgivere informerer på alle niveauer i organisationen, således at alle medarbejdere er klar over følgende: Hvilken proces sættes i gang? Hvorfor? Af hvem? Hvornår og hvor længe? Hvad betyder det for mig og hvad skal jeg bidrage med? Hvornår og hvordan?

Denne informationskampagne kan gennemføres på mange måder. Det kan være alt fra personalestormøder, afdelingsmøder, brug af intranet, workshops, etablering af særlig infoavis, foredrag fra eksterne, der kan give relevante input gennem processen, virksomhedsbesøg hos andre virksomheder, der ligeledes er i gang med forandringsprocesser og ændring af de fysiske rammer m.m. I alle disse aktiviteter spiller rådgivere en stor rolle i planlægningen, afviklingen og opsamlingen.

### Etablering af ambassadørkorps

For at sikre, at de overordnede værdier for forandringsprocessen gennemføres på alle niveauer i organisationen, er etablering af et "ambassadørkorps" en væsentlig parameter. Det drejer sig især om mellemlidergruppen



## artikel #10 **Rådgivning - hvordan?**

### - hvilke niveauer inddrages?

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidsskrift: Spektrum

udgivelsesdato: 2001

#### **Alle vil udvikling - men ingen forandring**

Med Kirkegaard citatet : "Alle vil udvikling - men ingen forandring" udtrykkes den menneskelige natur meget præcist i forhold til de store forandringsprocesser, som mange organisationer står midt i! New Office handler nemlig primært om udvikling og forandring for at optimere videndeling - og ikke bare om at flytte rundt på nogle borde og stole. Organisationers virke måles i dag ikke på, hvordan rum bruges, men i værdien af de aktiviteter, som organisationen understøtter for at nå sine mål og visioner.

Talentkrigen og kampen om den bedst kvalificerede arbejdskraft gør det samtidig til en væsentlig konkurrenceparameter for videnbaserede virksomheder, at kunne fastholde den viden, der genereres i virksomheden. Medarbejdere forlader løbende organisationer og nye kommer til.

Kunsten er at få allerede oparbejdet viden - generelt - og i forhold til de enkelte projektteams til at forblive i teamet og i virksomheden. Og dertil kommer, at nytænkning i forhold til arbejdsprocesser, såvel som etablering af attraktive og kreative arbejdsmiljøer med integration af kultur, organisationsstruktur, markedsmodel og samarbejdsformer er nødvendigt.

# 48

.....  
artikel #10

Det kræver planlægning, involvering, massiv information, behovs- og barriereafdækning, men først og fremmest et åbent sind hos alle i organisationen, når en forandringsproces sættes i gang.

Den største forandring er som regel den forandring, der i løbet af processen kommer til at foregå "mellem ørerne" hos det enkelte individ i organisationen.

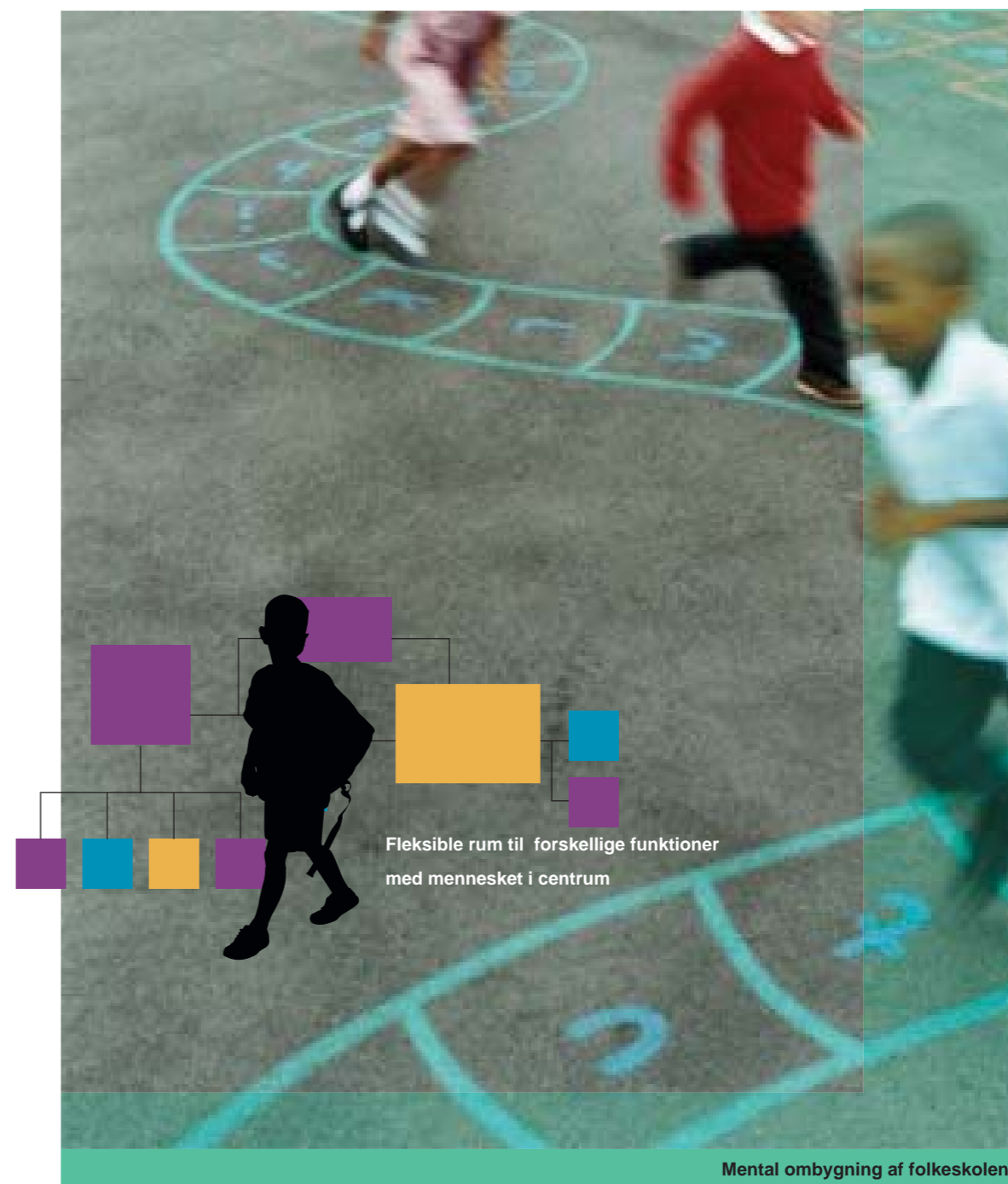
#### **Procesrådgivning**

De fleste organisationer har ikke ressourcerne til selv at varetage en sådan forandring og entrerer derfor med rådgivere til at igangsætte, styre og understøtte forandringsprocessen. Rådgivere kan som regel stille de "dumme" spørgsmål - pille ved de dårlige vaner - og gøre op med fastlåste forestillinger om hvad "man plejer at gøre".

Det er af stor betydning, at kulturelle konventioner parkeres, for at give plads til nytænkning!

Væsentligt er det dog at holde sig for øje at det ikke er nok at "hyre" rådgivere til denne opgave - processen kræver undervejs ledelsesinvolvering, hvor både politiske og strategiske spørgsmål inddrages i processen.

Og lige så væsentligt er det at huske, at det altid er sjovere "at lege med og have indflydelse, end at stå og kigge på". Så hvis en po-



Fleksible rum til forskellige funktioner med mennesket i centrum

Mental ombygning af folkeskolen

# 9

.....  
artikel #1

artikel #2 **Den mentale ombygning**  
- udvikling i en sparetid

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidskrift: Magasinet Ejendom

udgivelsesdato: 05.06.2010

Både offentlige og private virksomheder står 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.

Det betyder, at mange af de byggeprojekter, der udbydes i dag har et langt større fokus på, at få eksisterende fysiske rammer til at performe bedre, da der ikke er økonomiske ressourcer til at bygge nyt i samme omfang som tidligere.

Udfordringen er derfor: **Hvordan vi kan skabe ressourcefuldhed, så der gives nye muligheder for udvikling i en sparetid?**

Gennem årene er vi hos SIGNAL - i de konkrete byggeprojekter, som vi har været involveret i, - stødt på en række dilemmaer, der går igen fra projekt til projekt - og som bremser for nytænkning og værdiskabelse. Blandt disse er:

*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!

**Den mentale ombygning!**

På SIGNAL har vi i en række projekter været optaget af at kigge på *Den mentale ombygning* - hvor langt kan vi nå med organisationen og dens behov for værdiskabelse ved udelukkende at udfordre tænkningen for hvordan rum bruges - uden at flytte en væg? Her kan man nå rigtig langt!

Vi kan fra konkrete projekter, både i forbindelse med nyfusionerede campus på professionshøjskolerne, projekter i folkeskolen og indenfor kontorbyggeri dokumentere, at der

.....  
“  
**Set fra innovationssynsvinklen er det modsætninger der tiltrækker fornyelse - det er essentielt at medarbejdere kan hente energi hos hinanden - etableringen af et fysisk og socialt kraftfelt, hvor ting kan ske!**  
”  
.....

Det attraktive arbejdsmiljø er integration af kultur, organisationsstruktur, markedsmodel, samarbejdsformer og mursten. Væsentligt er det dog, at grundlaget for videnøkonomi er information, idéer og kommunikation. Det handler ultimativt om at flytte idéer fra ét hoved til et andet - og ikke bits. Brainstorm processer handler om kommunikation mellem tilstedeværende mennesker.

I udviklingen af workplace kulturen skal der fokuseres på understøttelse af de uformelle netværker, etablering af aktivitetsbaserede miljøer, der understøtter afveksling, forskelle og mangfoldighed.

Set fra innovationssynsvinklen er det modsætninger, der tiltrækker fornyelse - det er essentielt, at medarbejdere kan hente energi hos hinanden - etableringen af et fysisk og

socialt kraftfelt, hvor ting kan ske!

Begrebet arbejdsplads forsvinder måske og afløses af et "mødested" for udveksling af information og kommunikation. Skillelinien mellem hjem og kontor bliver stadig mere sløret og mindre relevant - i vidensamfundet er arbejde ikke længere et sted - det er en aktivitet.

Kjell A. Norström & Jonas Ridderstråle udtrykker det efter min mening meget klart i deres bog "Funky business":

*"Organisationer med en elendig infrastruktur kommer til at ligne 65-årige deltagere i de olympiske maratonløb, iført højhælede sko og aftenkjoler!"* ■



## artikel #9 **Det attraktive arbejdsmiljø**

### **- et spørgsmål om kultur!**

.....  
forfatter: **Gitte Andersen**

tidsskrift: -

udgivelsesdato: **2003**

Det attraktive arbejdsmiljø er det miljø, hvor virksomheder kan være sikre på at tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere, som er nødvendige for fremtidig succes.

En central udfordring for virksomheder, der er i front med videnøkonomi!

Tidligere investerede virksomheder i ejendom for at skabe et arbejdsmiljø, der bevarede og forstærkede deres individuelle kultur.

I dag gennemtrænger ustabile markeder organisationer - gør ansættelser mindre permanente og gør virksomheder mindre villige til langtidsforpligtelser i forhold til fast ejendom; kvaliteten og fleksibiliteten af bygningen og dens infrastruktur er blevet vital. New Office har skabt fleksibilitet for virksomhederne og mulighed for tilpasning til de konstant ændrede krav fra medarbejderne. De fysiske miljøer skal have en høj omstillingsparathed for at understøtte den forandringshastighed, der er kendetegnende i dag.

Det attraktive arbejdsmiljø er derfor ikke længere defineret ved ejendom, men af den måde virksomheden agerer på.

Virksomhedens virke måles ikke gennem hvordan rum bruges, men i værdien af de aktiviteter, som virksomheden understøtter!

Kampen om talenterne er gået ind - undersøgelser viser, at vi skifter job som aldrig før. Det er derfor ikke længere ansættelsesforholdets længde, men kvaliteten af den ydelse medarbejderen leverer, der er afgørende. Den nye generation af meget forandringsparate medarbejdere stiller krav til arbejdsmiljøer, hvor mangfoldigheden hersker.

Det er væsentligt at virksomheder i langt højere grad formidler og iscenesætter værdigrundlag og historie, så nye medarbejdere hurtigt bliver en del af teamet. Tilsvarende er det nu væsentligt at formidle etik og moral til sin omverden - man kan diskvalificere sig som samarbejdspartner på grund af manglende- eller politisk ukorrekt etik.

.....  
“  
**De fysiske miljøer skal have en høj omstillingsparathed for at understøtte den forandringshastighed der er kendetegnende i dag**”  
.....

ofte er mulighed for optimering på 30-50 procent af de eksisterende fysiske rammer.

Tænkningen med *Den mentale ombygning* kunne også anvendes i kommuner, hvor man, på tværs af forvaltninger, bragte ledige ressourcer i spil til nye tilbud for borgerne.

Ligeledes kan vi fra konkrete eksempler fra vores analyser af vidensarbejdspladser se muligheder for 30-40 procent bedre udnyttelse af de eksisterende kvm. ved at udvikle på organisationens måder at arbejde på.

.....  
“  
**Der er rigtig meget økonomisk, bygningsfysisk, social og adfærdsmæssig bæredygtighed i at anvende "Den mentale ombygning"**”  
.....

#### **Nogle fakta**

I forbindelse med de nye campus, der i disse år etableres for en række nyfusionerede uddannelsesinstitutioner, kan vi eksempelvis se, at der er en række uudnyttede ressour-

cer, der kan vendes til nye muligheder og understøtte strategien. Vi kan dokumentere, at vi kan få plads til nye funktioner, ekstra undervisningstilbud og flere studerende ved at udfordre vanetænkningen for, hvordan rum anvendes i dagligdagen:

- *Campus er ofte tomt efter kl. 14.00 - men vi drifter bygningen i hele døgnet.* Kunne man udfordre, at undervisning også kunne finde sted mellem kl. 15.00 - 16.00, så campus blev aktivt over hele dagen og dermed gav plads til en række nye ekstra læringsfunktioner og faciliteter til de studerende, såvel som plads til flere studerende og helt nye undervisningstilbud?
- *Faglokalerne er ofte kun i brug 20 procent af tiden og står ellers aflåste og tomme.* Kunne man udfordre at beslægtede fag delte faglokaler - og opbevaring af artefakter blev klaret ved at etablere depoter i forbindelse med lokalerne. Dette ville frigøre plads til nye undervisningstilbud.
- *Vi kan fra datatræk på bookingsystemer på de enkelte campus se, at der ofte er mellem 20-40 procent ledig kapacitet - lidt forskelligt fra lokation til lokation.* Ved observationer på campus af, hvordan rum reelt er booket og anvendt i dagligdagen kan vi se, at der reelt er en ledig kapacitet på mellem 30-60 procent på de enkelte lokationer.

**46**

.....  
artikel #9

**11**

.....  
artikel #2

Kunne man forestille sig, at disse rum blev konverteret til nutidige læringsrum, der i langt højere grad understøtter moderne pædagogik og diversitet i undervisningstilbud?

- *Mange uddannelser kæmper med store frafald på studiet de første studieår - det er dyrt for velfærdssamfundet. Samtidig ved vi, at ved at etablere studiearbejdspladser på campus til de studerende, så de bliver en aktiv del af en social studiekultur, mindskes frafaldet fra studiet. Kunne man forestille sig, at dele af de mange uudnyttede kvm. blev konverteret til studiearbejdspladser?*
- *Ofte ser vi, at lærerne forlader campus straks efter at den planlagte undervisning er afsluttet. Kunne man forestille sig, at man brugte dele af de ledige kvm. til at give lærerne forberedelsespladser, hvor de i tværfaglige arbejdsmiljøer kunne udvikle nye og tværfaglige undervisningstilbud - som vel er en del af den ønskede værdiskabelse for de nyfusionerede uddannelser? Samtidig kunne dette udfordre den "privatpraktiserende lærer" til at blive på campus og sende et klart signal til de studerende om, at vi tager jer alvorligt - at synliggøre deres egen forberedelse og være tilgængelige for de studerende mellem undervisningen?*

- *Vi ser, at princippet om, at elever har en hjemklasse, som de har personligt ejerskab til, stadig er grundlaget for organisering af meget undervisning. Samtidig ser vi, når vi trækker data på en typisk dag for en studerende, at de kun tilbringer max. 2/3 af deres undervisning i klasselokalet. Kunne man udfordre ejerskabet til kvm. - så en række klasser på sammen årgang havde fælles ejerskab til en gruppe af rum og bevægede sig rundt mellem disse afhængig af undervisning og dermed give plads til flere undervisningstilbud i de samme rum, såvel som diversitet i indretning af rummet?*

Dette er kun nogle få eksempler - vi har en lang række yderligere muligheder i skuffen. Vi kan dokumentere, at der ligger yderligere udviklingsressourcer, hvis de enkelte campuslokationer på tværs deles om faciliteter - så alle ikke skal have alt på hvert enkelt campus, men at hvert campus har noget særligt, som de andre lokationer af og til også har brug for - at vi tilsammen har mere end hver for sig. OG at vi begynder at tænke i fælles ejerskab og fælles ressourcer - som et egentligt fusioneret campus!

Den mentale ombygning giver nye muligheder for optimering: For bygningsfysisk giver det en fleksibel brug af rum, flerfunktionelle fællesfaciliteter, integration af nye funktioner, udfordring af ejerskab til kvm., mulighed



Fleksible fysiske rammer befordrer videndeling, kreativitet og samarbejde i organisationen.





det rigtige arbejde er i vidensamfundet?

Vi vil anbefale danske virksomheder at overveje, om deres fysiske rammer er et selvstændigt argument for at gå på arbejde, om rammerne understøtter organiseringen og de strategiske mål etc.

Etablering af samarbejdsvillige bygninger kræver nye veje til arkitektur, hvor man med udgangspunkt i brugeren af rum og de aktiviteter, som rum skal befordre, tilsammen får materialer, overflader, indeklime, belysning, akustik, lyd, klimaskærm, design, lys, lugt og redskaber til at udgøre en samarbejdsvillig bygning.

Det handler altså i høj grad om, at vejen til samarbejdende arkitektur går via analyse af brugernes behov, en brugerinvolverende

.....

**“ Vi vil anbefale danske virksomheder at overveje, om deres fysiske rammer er et selvstændigt argument for at gå på arbejde, om rammerne understøtter organiseringen og de strategiske mål etc. ”**

.....

**44**

artikel #8

proces med fokus på visionen for det gode arbejde i Danmark.

Vi må derfor spørge os selv om vores bygninger i dag er *samarbejdsvillige* rammer for gensidig videndeling mellem mennesker med fokus på at opnå organisationens mål? ■



Den mentale ombygning - at tænke bygningen inde fra og ud

for fleksibelt og flytbart inventar for derved at give flere undervisningsmuligheder. For læringskulturen er gevinsterne mulighed for at aktivt campus over hele dagen.

Det er desværre ikke altid der, hvor vi i dag lægger byggekronerne og måske hænger det sammen med, at vi, når det drejer sig om byggeri, ofte starter med at definere forandringer som et byggeprojekt, der involverer ændringer af bygningsdele frem for et forandringsprojekt, der også involverer ændringer hos brugerne af bygninger.

Der er rigtig meget økonomisk, bygningsfysisk, social og adfærdsmæssig bæredygtighed i at anvende *Den mentale ombygning*

som en arbejds metode, der bringes i spil inden de konkrete byggeprojekter formuleres. ■

**13**

artikel #2

## artikel #3 **Krisen skal bruges til innovation**

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidsskrift: Magasinet Ejendom

udgivelsesdato: 05.05.2009

Opgaver forsvinder og nye kommer til ... Kan krisen bruges til at nytænke på innovation og virkelyst og give nye forretningsmuligheder?

Vi er vist alle ved at få nok af at høre og læse om en finanskriser, der sender dommedagsprofetier ind over bygge- og ejendomsbranchen? På SIGNAL har vi besluttet, at finanskrisen skal bruges til at se nye muligheder, nye markeder og nye måder at rådgive på. Vi har spurgt os selv: *Kan krisen bruges til at nytænke på innovation og virkelyst?* Og det foreløbige svar er: Ja, det kan den!

På de indre linjer drejer det sig om at fokusere på optimering af kundeservice og forbedret og målrettet rådgivning i alle led af vores forretningsprocesser.

Og på de eksterne linjer skal der lægges fokus på:

- at "hoppe over i kundernes mokkasiner" og se og forstå verden set fra deres vinkel.
- at analysere markedet - hvor er opgaverne lige nu, at gå fra det private til det offentlige.
- at tilbyde vores rådgivning indenfor flere segmenter.

# 14

.....  
artikel #3

- at indgå i strategiske samarbejder og alliancer med andre konsulenter for at tilbyde det ikke erkendte rådgivningsbehov.

.....  
“  
**På SIGNAL har vi besluttet, at finanskrisen skal bruges til at se nye muligheder, nye markeder, og nye måder at rådgive på.**  
”  
.....

### Om at udfordre det innovative paradoks og forskellen på erkendte og ikke erkendte behov

På SIGNAL har vi arbejdet målrettet med at se nye muligheder i et marked i krise. Spørger vi vores kunder i en krisetid, hvad de har brug for, vil de fleste sige INGENTING. Deres **erkendte** behov er enkle; de vil for alt i verden holde omkostningerne nede. Derfor mener vi, at der ligger en kæmpe mulighed (og udfordring), hvis vi kan få kunderne til at se og erkende deres konkurrencemæssige udfordringer i et nyt lys. Det kan bl.a. få dem



Arbejdsrum med plads til diversitet

.....  
“  
**Rum er aldrig neutrale - de enten beforder eller hindrer en bestemt arbejdsopfattelse.**  
”  
.....

at forstå medarbejdernes livssituation. Fokus på etablering af en arbejdskultur, der danner ramme om et lykkeligt arbejdsliv med plads til mangfoldighed og medarbejdere med forskellige behov.

### Vi har kun set begyndelsen

Som det sikkert er fremgået, ser vi ikke en tilbagevenden til enkeltmandskontorerne som løsningen i videnssamfundet. Samtidigt er der åbenlyst mange udfordringer i de åbne kontormiljøer, som skal tages op. Nøglen til denne indsats ligger i, at virksomhedernes ledelse erkender, at de fysiske rammer er et strategisk virkemiddel på linie med organisering, kompetenceudvikling, arbejdsgangsanalyser og belønningssystemer. Rum er aldrig neutrale - de enten beforder eller hindrer en bestemt arbejdsopfattelse. Virksomhedens ledelse kan derfor med brug af rum som strategisk redskab, spørge sig selv hvad

# 43

.....  
artikel #8



kan ikke beordres, men må befordres. Det stiller blandt andet krav til udformningen af arbejdsmiljøer, der befordrer gensidige sympatier mellem mennesker, hvor videndeling sker af lyst. Det er derudover også nødvendigt gennem incitamenter at belønne de medarbejdere, som bidrager til vidensdelingen.

.....  
**“**  
**Indretningen af arbejdspladsen er vel det mest håndfaste symbol på virksomhedens selvværd og identitet.**  
**”**  
.....

- *Rammer som kompenserer for hyppige jobskift*

Det er uundgåeligt, at en række medarbejdere løbende forlader virksomheden. I den specialiserede organisation kan dette være meget dyrt, da den gode medarbejder trækker viden, netværk og måske kunder med sig ud af virksomheden. Det organisatoriske svar på denne udfordring er, at alle vigtige opgaver løses i teams, så medarbejderne deler viden, netværk og kunder. De fysiske rammer skal således understøtte arbejdet i teams. Det betyder ikke, at enkeltmandskontorer er bandlyste. Tværtimod er det vigtigt, at disse muligheder eksisterer, når en med-

**42**

.....  
artikel #8

arbejder skal koncentrere sig om en bestemt opgave. Men rammerne skal gøre det attraktivt at vende tilbage til teamet, når artiklen er skrevet, telefonsamtalen er overstået etc. Der skal være plads til etablering af miljøer med mangfoldige muligheder for teamet og for den enkelte - fokus på både/og løsninger frem for enten/eller løsninger.

- *Rammer med identitet*

Indretningen af arbejdspladsen er vel det mest håndfaste symbol på virksomhedens selvværd og identitet. Både placering, eksteriør og interiør sender et signal til offentlighed, besøgende og ansatte om, hvad virksomheden står for. Virksomhedens ledelse bør løbende overveje om beliggenhed, udseende og indretning er et argument for eller i mod ansættelse i virksomheden. Etablering af miljøer, der både har en stærk organisatorisk, faglig og personlig identitet - som er troværdig.

- *Er der hjerterum?*

Vi bruger det meste af vores vågne liv på arbejdet. Men samtidigt har vi jo en familie og en omgangskreds, som betyder meget for os. Er arbejdspladsen et sted, hvor det er muligt at tage sit barn med, hvis børnehaven har lukket? Kan vi arrangere en familiekomsammen i kantinen? Er der særlige arrangementer for de ægtefæller og venner, som er interesseret i at lære noget om virksomheden? Ved at åbne virksomheden for de ansattes familier og omgangskreds kan relationerne bygges stærkere og dermed gøre det lettere

til at prioritere en løsning på de problemer, de ikke har erkendt ... Eksempelvis at fokusere på og fastholde ressourcer på udvikling af organisationen, selvom man fyrer og skærer forretningen til. Der skal også fokus på at skabe optimale rammer til de medarbejdere, der er tilbage i virksomheden, så disse topperformer - på trods af krise, - samtidig med, at de fysiske rammer optimeres og reduceres. Rummene bør også benyttes som et strate-

.....  
**“**  
**Spørger vi vores kunder i en krisetid, hvad de har brug for, vil de fleste sige INGEN- TING. Deres erkendte behov er enkle; de vil for alt i verden holde omkostningerne nede. Derfor mener vi, at der ligger en kæmpe mulighed (og udfordring) hvis vi kan få kunderne til at se og erkende deres konkurrencemæssige udfordringer i et nyt lys.**  
**”**  
.....

gisk redskab i en forandringsproces, der skal befordre innovativ og udviklende tænkning hos vores kunder med fokus på fremtiden. En fremtid, der vil blive lysere!

### **Opgaver forsvinder og nye kommer til ...**

Vi har oplevet, at en række opgaver i det private marked er sat på hold, men ikke stoppet. Her er det vores opfattelse at mange "lurepasser" og ser tiden an, selv om business casen for et konkret projekt ser rigtig ud. Man er påpasselig med at sende signaler ud om, at man bruger ressourcer på udvikling, når alle taler krise og man afventer derfor efteråret 2009 for der at se på initiativerne igen.

Dette har fået os til at kigge på det offentlige marked. Vi er overbeviste om, at der ligger rigtig mange rådgivningsopgaver, der skal løses indenfor det offentlige de kommende år. Mange af disse kommuner er eller har SIGNAL været rådgiver for. Hillerød, Roskilde, Frederikshavn, Assens, Kolding, Faxe, Odsherred, Helsingør, Køge, Gentofte, København og Furesø Kommune.

Men der ligger stadig en række rådhusbyggerier og venter på at blive gennemført.

Der er dog et kommunalvalg i november 2009, der skal overkommes først. Det sælger ikke pladser i kommunalbestyrelsen at sætte nyt rådhus på dagsordenen i valgkampen, men meningen med de kommunale fusioner på den lange bane er vel også fysisk og ikke kun organisatorisk at fusionere de små kom-

**15**

.....  
artikel #3

muner til store kommuner? Det tror vi på SIGNAL på sigt betyder en række nye rådhus i Danmark.

### Strategiske samarbejder

For at imødekomme det behov - og med afsæt i de erfaringer, vi allerede har på SIGNAL for rådgivning i dette segment - har vi rustet os og indgået en række strategiske samarbejder med andre konsulenter og rådgivere, der sammen sætter os i stand til at tilbyde den rådgivning, som kommunerne har et endnu ikke erkendt behov for, nemlig et beslutningsgrundlag, der med afsæt i kommunens egen vision og strategier for fremtiden i forskellige fremtidsscenerier viser muligheder og begrænsninger / tilvalg og fravalg ved en række mulige fremtidige lokationer for et nyt rådhus - både på det bygningsfysiske, økonomiske, miljømæssige, organisatoriske og strategiske plan.

### OPI – Offentlig Privat Innovation

Vi ser for øjeblikket en udvikling, hvor det offentlige begynder at tage ansvar for innovation på en ny måde. Eksempelvis Erhvervs- og Byggestyrelsen og RealDanias initiativ til samarbejde om udvikling af fremtidens daginstitutioner, folkeskoler og plejehjem. SIGNAL har her indgået tværfaglige strategiske alliancer, der rækker udover vores egen branche og som inddrager kompetencer indenfor sociologi, psykologi, ledelse og læring. Det ruster os til at tænke i tværfaglig udvikling

med fokus på innovation i de helt tidlige faser af et byggeprojekt, *præ- jectfasen*.

### Et samfund med mange udfordringer - og nye muligheder

Vi tror på, at der i de kommende år vil være større fokus på offentlig/privat innovation til løsning af en række offentlige opgaver, især indenfor områder, hvor der er behov for nytænkning i relation til udfordringer i samfundet omkring læring og pædagogik, såvel som andre servicetilbud i fremtidens velfærdssamfund. Der er mangel på lærere og et voksende behov for at se på skolen på nye måder med afsæt i eksempelvis fedmeudfordringen i Danmark; etablering af "Den bevægelsesfremmende skole"? En stadig større ældre befolkning skal passes, med mangel på medarbejdere til at udføre plejeopgaverne, etablering af bo- og plejeformer med fokus på "længst mulig i egen krop og bolig?"

Vi tror på, at man i krisetider skal tænke i udvikling og ikke gå i sort og miste det gode humør.

SIGNAL slår derfor inden sommer dørene op for vores nye **fysiske** "Up to future chat room" - et sted, hvor vi sammen med vores kunder og samarbejdspartnere tænker i innovation og udvikling af nye koncepter, underviser i rum som strategisk redskab og netværker og udvikler nye tanker for fremtidens "Rum, der optimalt beforder relationer mellem mennesker!" ■

altåtgørende for de fleste, ser vi en stigende tendens i retning af, at det også er vigtigt at være ansat de "rigtige" steder. Virksomhedens image er væsentlig og det kan forandre sig på kort tid.

.....  
“  
**Hvis du har en medarbejder, som du er stærkt tilfreds med, så kan du være sikker på, at han/hun løbende modtager attraktive tilbud fra andre virksomheder.**  
”  
.....

- *Livskvalitet er i fokus.* Jævnført Forskningscenter for Livskvalitet - Undersøgelse om danskernes livskvalitet; "Det, der ser ud til virkelig at betyde noget i relation til livskvalitet er, hvordan man har det med det, man laver - eller ikke laver. Har arbejdet mening for en? Har man det godt med sine arbejdskammerater? Er man tilfreds med sit arbejde? Hvordan vurderer man sit arbejdsmiljø, fysisk og socialt? Det er i disse subjektive vurderinger, at man ser variationen i livskvaliteten". Og "Udviklingen af arbejdslivskvalitet i virksomheden har mange oplagte fordele, både for individet, for organisationen og

for det omkringliggende samfund. En virksomhed med medarbejdere, der har ægte engagement og dynamik og hvor jobglæde er en del af virksomhedskulturen, har næsten altid succes").

Stress er ikke længere et fænomen, som kan ignoreres. Mere offensivt handler det om, at medarbejderne ønsker et liv i balance. De tre førstnævnte trends underbygger faktisk stress, idet hyppige miljøskift, bekymring for, om man arbejder det rigtige sted osv. lægger et betydeligt pres på den enkelte medarbejder. - Jævnført undersøgelse fra Dansk Erhverv; "Det er i stigende grad medarbejdernes egne krav til sig selv, der er en stressfaktor - mange bolde i luften på én gang, højt arbejdstempo og mange stramme deadlines er de faktorer, der stresser medarbejderne hos flest virksomheder".

### De fysiske rammer er et strategisk indsatsområde for virksomheden

I forhold til de fire trends ser vi følgende muligheder i de fysiske rammer:

- *Rammer som understøtter samarbejde og vidensdeling*

Hvis medarbejderen oplever, at virksomheden bidrager til personlig udvikling og læring, vil han/hun blive mere kritisk over for andre tilbud. De fysiske rammer kan understøtte medarbejderen ved at gøre det let og attraktivt at dele viden med kollegerne. De fysiske rammer gør det dog ikke alene; Vidensdeling



## artikel #8 **Hvilke fysiske rammer skal arbejdspladserne i videnssamfundet have?**

.....  
forfatter: Gitte Andersen & Ole Steen Andersen, Implement

tidsskrift: -

udgivelsesdato: 2004

Efter en række år, hvor danske og internationale virksomheder har indrettet storrumskontorer i et betydeligt omfang, er der naturligt nok opstået en kritik af denne form for indretning af arbejdspladserne. Storrumskontorerne beskyldes blandt andet for at medvirke til forekomsten af stress på grund af støj og eksponering af den enkelte medarbejder. Kritikerne konkluderer hyppigt, at storrumskontorerne er et forbigående modelune og at vi i fremtiden vil se en tilbagevenden til de traditionelle enkeltmandskontorer.

Med dette indlæg vil vi se på de grundlæggende behov, som medarbejdere og virksomheder i videnssamfundet skal have opfyldt i forbindelse med arbejdspladsens indretning. Vi vil dermed argumentere for, at vi fremadrettet må udvikle miljøer, som understøtter samarbejde og vidensdeling. I stedet for at gå tilbage til en kontorindretning, som hørte industrialderen til, må vi finde nogle løsninger, som bygger videre på de erfaringer, som indhøstes i de åbne miljøer - etablering af samarbejdsvillige bygninger - med afsæt i at arbejde i videnssamfundet ikke er et sted, men en aktivitet.

### Fire megatrends af betydning for virksomhederne

Disse megatrends kræver stillingtagen fra alle ambitiøse virksomheder:

- *Stor efterspørgsel efter kompetente medarbejdere.* Jævnført Arbejdsministeriets årlige "Flaskehalsundersøgelser". Disse undersøgelser giver, sammen med kvartalsvise indberetninger fra de regionale arbejdsmarkedsråd, løbende et billede af virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft.

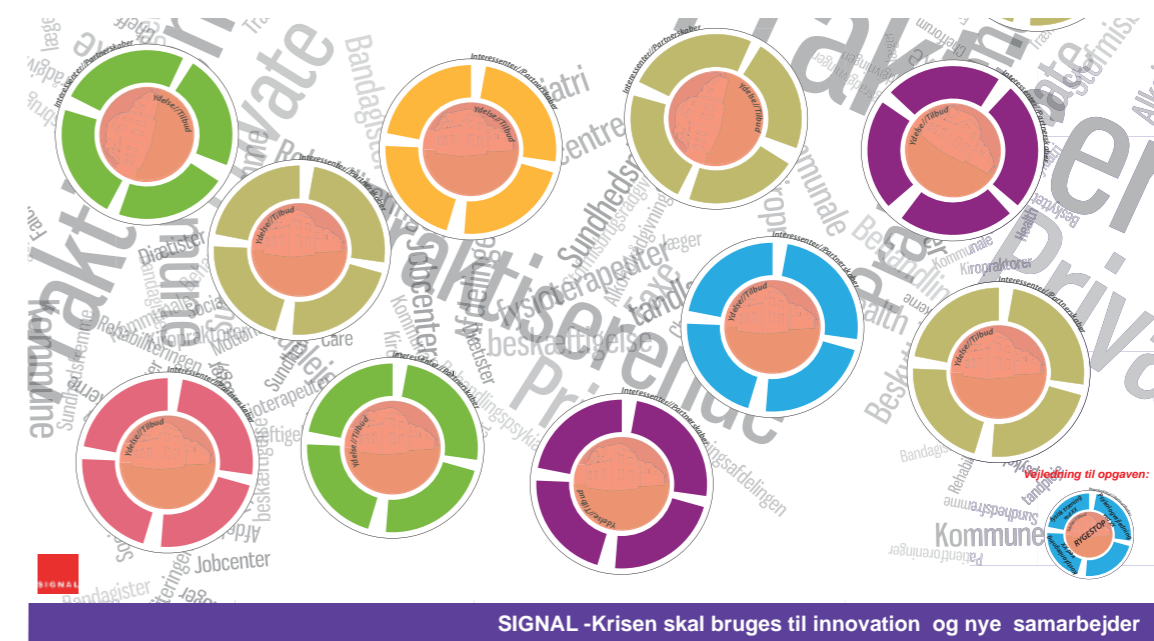
Hvis du har en medarbejder, som du er stærkt tilfreds med, så kan du være sikker på, at han/hun løbende modtager attraktive tilbud fra andre virksomheder. Sandsynligvis overvejer medarbejderen også at starte egen virksomhed.

- *Hyppige jobskift.* Jævnført undersøgelser, som Danmarks statistik har foretaget - danskerne skifter oftere job end andre europæere.

Denne trend er en fortsættelse af den første. Hvor man tidligere i gennemsnit skiftede arbejdsplads hvert 7. år, er tallet for de yngre generationer langt lavere.

- *Image betyder mere.* Jævnført eksempelvis Berlingske Nyhedsmagasins imageundersøgelse.

Hvor selve arbejdets indhold tidligere var



40

.....  
artikel #8

17

.....  
artikel #3

## artikel #4 **Arkitekten skaber værdier**

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidsskrift: Magasinet Ejendom

udgivelsesdato: 01.05.2008

Forandringer, udvikling og innovation er "bolsjeord" i den tid, som vi er i. Det udfordrer dagligt vores måde at arbejde på og kan give helt nye spændende muligheder for arkitektfaget, - hvis vi altså tør lade os udfordre.

Vi har forladt industrisamfundet, er et stort skridt inde i oplevelsessamfundet og det har ændret vores fokus på, hvad der skaber værdi i samfundet. En videnbaseret virksomheds virke måles ikke i form af, hvordan rummene bruges, men på værdien af de aktiviteter mellem mennesker som rummene understøtter og beforder! Oversat: Social innovation.

Det ses i mange organisationer som afgrænsede udfordringer, enten til det fysiske arbejdsmiljø eller som en HR (human resource) opgave, men sjældent som en samtænkning af de menneskelige ressourcer og de fysiske rammer. MEN det er her, at arkitekter kan sætte dagsordenen og skabe sammenhæng og værdi!

### Innovation - også i rådgiverbranchen...

Megatrends som *globalisering* og *nye kunde-krav* presser virksomheder, der udelukkende konkurrerer på pris og omkostninger. Fremtidens konkurrence går på vores evne til at hjemhente viden globalt og omsætte lokalt

# 18

.....  
artikel #4

samt udvikling af unikke koncepter - at knytte ydelser til produktet som tilfører unik værdi **for kunden = Mass Customization.**

Danmarks fremtidige kompetencer er alt det, der ikke kan outsources; strategisk ledelse, udvikling og individuel kundetilpasning - eller netop: innovation! For arkitekten betyder det, at vi skal evne at arbejde værdibaseret - at kunne visualisere visioner med afsæt i vores kunders krav til værdiskabelse.

Innovation kan være en mega vækstdriver. En undersøgelse blandt 5000 ledere i 20 lande viser, at under 2% af innovationsprojekterne står for over 90 % af værdiskabelsen.

I Børsen har man kunnet læse, at virksomheder, der bruger designere, tjener flere penge og virksomheder, der forholder sig aktivt til design har større eksport.

Innovation betaler sig altså, men vi mangler måske redskaber i arkitektfaget - eller behov for nytænkning af vores egne kompetencer og de fællesskaber, vi indgår i? Komplexiteten i de projekter, vi i dag udfordres med kræver sparringspartnere og tværfaglighed. Innovation er **ikke** kun intuitiv kreativitet - men systematisk analyse, der kræver strategiske samarbejder i udformning af "rum".



Fokus på samarbejdsvillige rum

# 39

.....  
artikel #7



ding og værdier udfordres til at operere i nye rumlige sammenhænge.

*"Det brugerdrevne rum"*: Her tages udgangspunkt i, at brainstormprocesser og udvikling er noget, der sker mellem tilstedeværende mennesker og at vi derfor fokuserer på at udforme "rum" og aktivitetszoner, som understøtter en mangfoldighed af fællesskaber over tid. En "low tech" løsning, der fokuserer på fællesskaber mellem mennesker i universelle rumligheder, der med enkelte tiltag kan favne forskellige former for samvær efter behov over tid. Teknologi er her totalt trådløs og noget, der træder helt i baggrunden - måske usynligt, for at give plads til menneskelig udfoldelse i øjenhøjde - et kulturelt fællesskab! Stadig med organisationen som mødested - arbejdet bliver lavet ude hos kunden - men med en arkitektur, der ikke behøver at være "proppet", men derimod inviterer til samvær mellem mennesker.

### Måske er det en kombination af de tre scenarier, der er fremtiden?

For os som arkitekter kræver det dog, at vi erkender nødvendigheden af at inddrage kultur og værdier i starten af et projekt, at vi bliver bedre til at udfordre vores egen vanetænkning og forstå kundens / brugerens behov og kunne tilpasse løsninger til dette behov. Vi skal samtidig udvikle det kreative element med fokus på tværfaglige samarbejder, der ligeledes kobler processer sammen på tværs,

38

.....  
artikel #7

.....  
“  
**For os som arkitekter, kræver det dog, at vi erkender nødvendigheden af at inddrage kultur og værdier i starten af et projekt, at vi bliver bedre til at udfordre vores egen vanetænkning og at forstå kundens/brugerens behov og kunne tilpasse løsninger til dette behov.**  
”  
.....

vi skal arbejde værdibaseret - og stille de rigtige spørgsmål.

På den måde vil vi kunne sætte dagsordenen for en ny arkitektonisk praksis - med fokus på samarbejdsvillig, fleksibel og inviterende arkitektur! ■

Der er behov for nye rådgivningsydelser, der skaber værdi ved at samtænke ledelsesstrategier, kultur mellem mennesker og udformning af rum - evnen til at arbejde værdibaseret, brugercentreret og kreativt i tværfaglige praksisfællesskaber.

.....  
“  
**Innovation er ikke kun intuitiv kreativitet - men systematisk analyse, der kræver strategiske samarbejder i udformning af "rum".**  
”  
.....

### Arkitekten skal kunne gå nye tværfaglige veje...

Arkitekter skal tænke sig ud af boksen, for er det eneste "rigtige" arbejde kun ansættelse på en "tegnestue"? Eller kan vi arbejde med innovation og brugerinvolvering som en aktiv del af vores kreativitet og dermed skabe unik værdi for den enkelte bruger? Så bliver arkitektens rolle en anden som henholdsvis *procesrådgiver, rumdesigner, værdiskaber for slutbrugeren, kultur & designmanager, udvikler osv.*

Men der kræver, at vi tør at blive udfordret. I det øvrige samfund tales der om tværfaglighed hvor kernekompetencer udfordres for

at imødegå indavl og snæversyn. At innovation netop opstår, når ikke bare overlappende kompetencer bringes sammen, men når modsatrettede kompetencer bringes sammen. Udfordringen er at få fagspecialisterne til at arbejde tværfagligt!

Tværfaglige samarbejdspartnere kan bidrage til mangfoldighed og give innovation de bedste vækstbetingelser.

Kunne det betyde, at fremtidens arkitekt både ved noget om rum, arkitektur, kultur, ledelse og økonomi? Kunne det betyde, at fremtidens arkitekt ikke alene arbejder i snævre kompetencefællesskaber, men derimod udvikler i tværfaglige fællesskaber med HR managere, økonomer, kaospilote, scenografer, kulturmanagere, kunstnere, change management konsulenter, antropologer, forskere m.m.?

Det vil give en tværfaglighed, der tilsammen kan fokusere på samtænkning af arkitektur, kultur, mennesker og ledelse.

Udviklingsøkonom Ricard Florida siger, at drivkraften i moderne økonomier er innovation, hvor bohemer og nørder følges ad - eller sagt med andre ord - vækst kræver variation med plads til mangfoldighed, - at vi udfordrer vores tolerancetærskel og i nye tværfaglige fællesskaber bringer tænkninger på banen, der overskrider det forventelige.

19

.....  
artikel #4

I min verden er der nærmest ingen begrænsninger for, i hvilke nye faglige fællesskaber og nye rådgivningsvirksomheder, jeg kunne indgå i som arkitekt. Men det kræver, at vi

.....  
“  
**Med udgangspunkt i brugeren af rum, skal vi udvikle samarbejdsvillige bygninger (...) der beforder optimale relationer mellem mennesker - en arkitektur, der forandrer sig lige så meget over tid, som de mennesker, der oplever den..**”

.....  
overkommer barrierer og fremover fokuserer på hvor netop VI kan gøre en forskel? At vi ikke udelukkende fokuserer på, at innovation tager afsæt i en teknologisk løsning frem for nye principper for tværfaglige samarbejde? At vi udvikler nye kulturelle proaktive normer og holdninger; at vi videndeler frem for at holde på viden og, at vi indgår i at opbygge organisatoriske klimaforhold med tillid mellem samarbejdspartnere.

Med udgangspunkt i brugeren af rum skal vi udvikle samarbejdsvillige bygninger, hvor arkitektur, materialer, overflader, belysning, indeklima, akustik, klimaskærmdesign, lys og lugt tilsammen beforder optimale relationer mellem mennesker - en arkitektur, der forandrer sig lige så meget over tid, som de mennesker, der oplever den - og ikke en arkitektur, der forsøger at få magten over bevægelsen ved at cementere snævre øjeblikbilleder af en organisations behov.

Det kræver ændret fokus på:

- ny organisering af byggeprocesser
- udvikling af nye samarbejds- og ledelsesformer
- en strategisk indsats inden for byggeriet med fokus på innovation
- at vi "søger ud" i nye tværfaglige relationer
- at arkitektuddannelsen fremover udvikler kompetencer, der kreativt kobler mennesker / rum / ledelse
- at vi arbejder værdibaseret og kobler processer på tværs
- at vi sætter dagsordenen for en ny arkitektonisk praksis – med fokus på samarbejdsvillig, mangfoldig, fleksibel og inviterende arkitektur!
- OG ikke mindst, at vi, som arkitekter, reviderer vores opfattelse af, hvordan vi skaber værdi, for hvem vi skaber værdi og i hvilke tværfaglige fællesskaber vi indgår. ■



#### Tre fremtidsscenerier

*"Det teknologiske og samarbejdsvillige rum":* Her tages udgangspunkt i teknologiske løsninger for at understøtte innovation, fleksibilitet og mangfoldighed. Specialdesignede løsninger, der lever op til tidens standarder. Etablering af "samarbejdsvillige" bygninger med interface til kommunikation. Men i en verden, hvor de teknologiske fremskridt går hurtigere end vi kan forestille os, vil disse samarbejdsvillige bygninger måske kun opfylde vores behov i en meget kort periode og være dyre at udskifte, når nye behov meget hurtigt opstår eller når nye smartere teknologiske løsninger kommer på markedet.

*"Nomadernes tilholdssted" - etablering af mødesteder - mange steder:* I erkendelse af, at arbejde ikke længere er et sted, men en aktivitet, fokuseres her på løsninger, der tager udgangspunkt i, at menneskelige relationer og tværfaglige samarbejder i fremtiden kan udfoldes når som helst - og hvor som helst. Den stadige bevægelse! Her fokuseres på etablering af mange små og meget forskellige mødesteder rundt om i byen / i byerne / i verden, der hver især understøtter forskellige arbejdskulturer og måder at arbejde og mødes på. Det er slut med store tomme domicil øer - kontorlandskaberne er døde. Fokus er på dynamiske udviklingsmiljøer, der er spredt ud med plads for alle over tid. Dette kræver, at samarbejdskulturer, organisationers bran-



dre mennesker og være med til at nedsætte de tider, det reelt tager at sammenlægge / fusionere organisationer og nedbryde menneskelige barrierer relateret hertil.

Mulighederne er der, og virksomhederne ved godt, at innovation skal prioriteres og betaler sig - men der er en række barrierer hos ledelse og medarbejdere, der skal overkommes og virksomhederne mangler redskaber. Innovation kræver både fokus på *systematisk metode, strategiske samarbejder og udformning af "rum"*.

#### Hvor langt er vi nået i Danmark? Hvad er de fremtidige udfordringer?

I Danmark har vi i længere tid udelukkende fokuseret på optimering af det fysiske miljø, uden at koble bygningsfysikken til de aktiviteter, der skal foregå i bygningerne. Dette ser vi tydeligt resultatet af i dag; ensformig, rationel arkitektur, der formidler form frem for indhold.

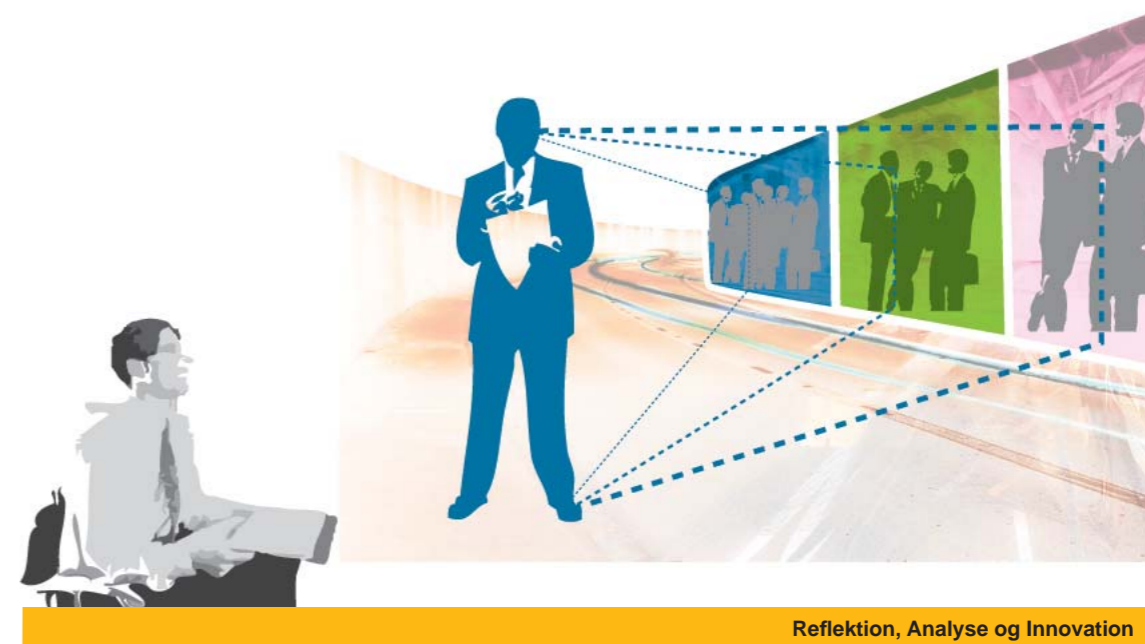
Der ligger en stor udfordring i at koble samarbejdskultur og værdier sammen med udformning af bygningsfysik, og der efterspørges til stadighed en metode til at måle værdien af de aktiviteter, som rum understøtter - hvordan kan vi se, om vi er blevet mere innovative? Skal vi tælle antallet af kontakter mellem mennesker i det daglige? Kan vi måle på den samlede kvalitet af det, der udgår fra organisationen, frem for at måle på den enkeltes

# 36

.....  
artikel #7

.....  
“  
***I Danmark har vi i længere tid udelukkende fokuseret på optimering af det fysiske miljø, uden at koble bygningsfysikken til de aktiviteter, der skal foregå i bygningerne. Dette ser vi tydeligt resultatet af i dag; ensformig, rationel arkitektur, der formidler form frem for indhold.***  
”  
.....

præstation som et udtryk for, hvor meget der videndeles? Er det reaktionstiderne fra beslutningen om en organisationsforandring til den reelt er implementeret mellem rum og mennesker? Uanset mulighederne for faktuelle målemetoder ved vi godt, at det vil øge de positive effekter på relationer til kunder, dygtige medarbejdere og etableringen af partnerskaber. Der ligger en lige så stor udfordring i byggebranchen for nytænkning af rum og muligheder - hvordan vil fremtidsscenarierne se ud i spændingsfeltet mellem innovation, mennesker og rum?



Refleksion, Analyse og Innovation

# 21

.....  
artikel #4

## artikel #5 **Rum skal befordre nærvær og samvær** - fokus på slutbrugeren / Modelprogram for det gode Hospice

.....  
**forfatter:** Gitte Andersen og Marianne Stang Våland, PhD  
studerende, Center for Ledelse i Byggeriet CBS  
**tidsskrift:** Omsorg (Nordisk tidsskrift for palliativ medicin).  
**udgivelsesdato:** 2007

SIGNALs kernekompetence er fokus på brugerne af rum og processer, der skaber værdi for slutbrugeren af rum - at bruge rum som strategisk redskab til at opnå nye mål i organisationer, at arbejde med sammenhængen mellem ledelse, udformning af rum og relationer mellem mennesker.

Projektet til Marianne Stang Våland tager udgangspunkt i to empiriske cases: etableringen af Hillerød Kommunes nye rådhus, hvor SIGNAL arkitekter er tilknyttet som procesrådgiver, samt arkitektfirmaet Arkitemas nye domicil i København.

### Hospicerapportens udgangspunkt

SIGNAL arkitekter udarbejdede i 2006 en rapport om fremtidens optimale hospice for Realdania - en skitse til hospice som del af den palliative indsats. Rapporten blev udarbejdet i samarbejde med en interessentbaseret styregruppe.

Målet var at udarbejde et program, der kunne bruges som inspiration ved planlægning og etablering af nye hospicer eller forbedring af allerede eksisterende. I denne artikel vil vi beskrive et par erfaringer fra arbejdet med rapporten og kort reflektere over, hvad det vil sige at fysisk rum kan være med til at skabe, vedligeholde og udvikle livskvalitet.

22

.....  
artikel #5

Som privatpersoner kender vi alle vigtigheden af at have en base; en tryk ramme - hvorfra ens aktiviteter kan planlægges og ens identitet kan udfoldes. Dette fokus har fået fat mange steder i samfundet; mange arkitekter oplever i dag derfor en stor interesse fra kunder, som opfatter virksomhedens fysiske rammer som en løftestang til højere trivsel og mere effektiv produktion. Videnssamfundets nye regler medfører blandt andet en anerkendelse af, at innovation ikke kan beordres, men snarere skal *befordres* og her bliver altså *rammen* om de processer, som skaber produkterne, en afgørende spiller i værdikæden.

### Hospice: livskvalitet for døende

Hvordan hænger dette sammen med udviklingen af det gode hospice? Hospice er helt overordnet en institution, som er en del af vores sygehusvæsen, men som har et lidt andet fokus: det handler om livskvalitet for døende og pårørende.

Livskvalitet bliver ofte forbundet med kvaliteten af indholdet i livet, hvor det snarere er de sociale betingelser end økonomisk rigdom og materielle forhold, der står centralt. Og som beskrevet ovenfor er de fysiske rammer netop også ved at udvide sig fra at repræsentere formen og det materielle til også at omfatte en væsentlig del af selve indholdet. Som den

fra.; Økonomi, Magt og Hierarki. *Nutidens ledelsestrekant handler om tillid, netværker og organisatoriske grænser, der åbner sig, også mod omverdenen - med udformning af fysiske miljøer, der fremmer både interaktion, autonomi og mangfoldighed.*

.....  
“  
**Der har i længere tid været ført en sort/hvid debat om cellekontoret kontra kontorlandskaber. Denne debat føres uden visioner for udvikling af vores arbejdsliv, og uden forståelse for, at det ikke handler om enten-eller løsninger, men om mangfoldighed og både-og løsninger.**”  
.....

### Hvorfor mangfoldighed i forhold til bygningsfysik?

Fejl, inkompetence og uvidenhed opstår ofte, når mennesker udvikler sig på en éndimensionel måde - at vi kun udbygger det, vi i forvejen er gode til. Organisationer kan da blive adfærdsmæssige fængsler domineret af snæversyn, hvor alle efterhånden tænker ens. Dette gælder også for udformningen af

vores fysiske rammer. *Innovation - kernekompetence og mangfoldighed* hører derfor tæt sammen. Store forskelligheder hos medarbejdere kræver stort fokus på individuel mulighed for tilpasning og udtryk i de fysiske rammer. Ligesom ny læring ofte kræver, at rutiner brydes for at give plads til, at nye input og samarbejder kan opstå. De fysiske rammer skal give mulighed for at "ting kan ske" - plads til begivenheder, der overskrider det selvfølgelige, hvor "rum" skal være som en opdagelsesrejsende, der giver mulighed for at opsøge forskelligheder og ikke kun ligheder. Innovation sker i mange forskellige former for fællesskaber - men fælles er tilstedeværelsen af sympati og tiltrækning.

### Nye succeskriterier og forudsætninger for udformning af bygningsfysik

Det kræver samtænkning af fremtidigt ønsket organisationsstruktur, samarbejdsformer og fysisk rum, men også at behov afdækkes i organisationen, førend der tænkes i løsninger. De byggesagkyndiges udfordring er opfyldelse af det fysiske arbejdsmiljø; indeklima, belysning, akustik, rumdisponering, overflader og materialer. Organisationens udfordring er opfyldelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig bl.a. om opfyldelse af værdier og kultur, videndeling, innovation, fleksibilitet, samarbejde og mangfoldighed. At tænke bygningen indefra og ud med udgangspunkt i de fællesskaber, man ønsker at fremme. Nøglemedarbejdere kan skabe forbindelser til an-

35

.....  
artikel #7



## artikel #7 **Innovation, mennesker og rum**

.....  
forfatter: Gitte Andersen

tidsskrift: Ifp Nyhedsbrev - Institut for Ledelse,  
Politik og Filosofi, Copenhagen Business School  
udgivelsesdato: 2005

Der er enorme ressourcer at hente, hvis vi målretter vores innovation - og dermed vores konkurrencekraft og sætter denne i en ny sammenhæng med vores bygningsfysiske rammer. Det skaber værdi både i forhold til kunder, evnen til at tiltrække medarbejdere, virksomhedens branding og samarbejdskultur.

To store megatrends; globalisering og nye kundekrav gør, at der nu vendes op og ned på kendte markeds- og forretningsforhold. Vi skal i Danmark fremover konkurrere på evnen til at hjemtage viden globalt og omsætte lokalt, såvel som evnen til at udvikle unikke koncepter, som tilfører den enkelte kunde særlig værdi. Det vil primært være strategisk ledelse, udvikling og individuel kundetilpasning - innovation - som vil være svære at outsource. Der vil derfor komme en stærkt stigende konkurrence på viden og innovation - innovation bliver en megavækstdriver.

Organisationer har *altid* været levende organismer - med det er først i dag, at vi rigtigt har fokus på, at social kontakt og etablering af steder hvor "ting kan ske" og hvor vi kan "tale med andre" også stiller krav til nytænkning af rum i forandring. Årsagen er, at vi i Danmark først nu oplever en øget konkurrence på vi-

# 34

.....  
artikel #7

den og innovation - frem for tidligere, hvor vi primært konkurrerede på pris og omkostninger. Med andre ord spiller det nu en rolle, hvordan rum udformes i relation til etablering af fællesskaber og samarbejder mellem mennesker. Nogle virksomheder har allerede opdaget, at der ligger mange ressourcer i at udforme "rum", så de fremmer innovation, og har samtidig erkendt, at en virksomheds virke ikke måles i form af, hvordan rummene bruges, men i værdien af de aktiviteter virksomheden understøtter. Innovation kan ikke beordres, men befordres - hvilket gør værdien af at udvikle værktøjer til samtænkning af arbejdsprocesser, rum og innovation helt aktuel.

I kontrast hertil har der i længere tid været ført en sort/hvid debat om cellekontoret kontra kontorlandskaber. Denne debat føres uden visioner for udvikling af vores arbejdsliv og uden forståelse for, at det ikke handler om enten-eller løsninger, men om mangfoldighed og både-og løsninger.

Ser man på cellekontoret og kontorlandskabet som fysiske strukturer og sættes disse i sammenhæng med ledelsesstrategier, så understøtter begge de to fysiske strukturer en ledelses trekant, som vi er på vej væk

ramme, som understøtter kvaliteten af og afspejler det liv, der leves. Opfattelsen af livskvalitet er personlig og tager udgangspunkt i den enkeltes behov, lidt lige som et hospice har til formål at skabe en personlig ramme om døden. Sammenlignet med f.eks. et sygehus eller et plejehjem er et hospice måske det tætteste, man kan komme på at dø hjemme. Denne personlige ambition betyder også, at hjælpemidler til smertelindring og behandling på et hospice ikke skal dominere indretningen, men at det snarere er koblingen mellem patientens personlige udtryk og personalets faglige opgaveløsning, som skal samles i arkitektens formgivning.

Når SIGNAL arkitekter blev bedt om at lave

.....  
“  
**Vidensamfundets nye regler medfører blandt andet en anerkendelse af at innovation ikke kan beordres men snarere skal befordres, og her bliver rammen for de processer som skaber produkterne en afgørende spiller i værdikæden.**  
”  
.....

et program til det gode hospice, var det således netop nogle af disse forhold, som var udgangspunktet. Vi ønsker at fjerne fokus fra sygehusvæsenets klassiske og ofte upersonlige arkitektoniske udtryk og snarere fokusere på, at de fysiske rammer skulle have brugeren, patienten og de pårørende som udgangspunkt. Programmet havde derfor som formål at give konkrete bud på, hvordan rum kan befordre nærvær og samvær med henblik på at give patienten maksimal livskvalitet i slutfasen af livet.

**Opgaveløsningens omdrejningspunkt: dialog med brugerne**

SIGNAL arkitekter er et rådgivningsfirma, som designer fysiske rammer for organisationer og deres aktiviteter i en designproces, hvor slutbrugeren er centralt placeret som bidragsyder. Metoden tager udgangspunkt i koblingsfeltet mellem det fysiske rum og de organisatoriske arbejdsprocesser. Gennem dialogbaseret involvering er brugerne vigtige medspillere i udviklingen af den rumlige organisering og designet af indretningen. Centralt her står ambitionen om at benytte udviklingen af og samtalen om rum som løftestang til at forstå mere om arbejds- og samarbejdsprocesser i organisationer: vi forsøger således at undersøge om viden om designprocesser og rumlig organisering kan benyttes som et strategisk redskab til at understøtte organisationens udvikling og derigennem opnå nye mål.

# 23

.....  
artikel #5

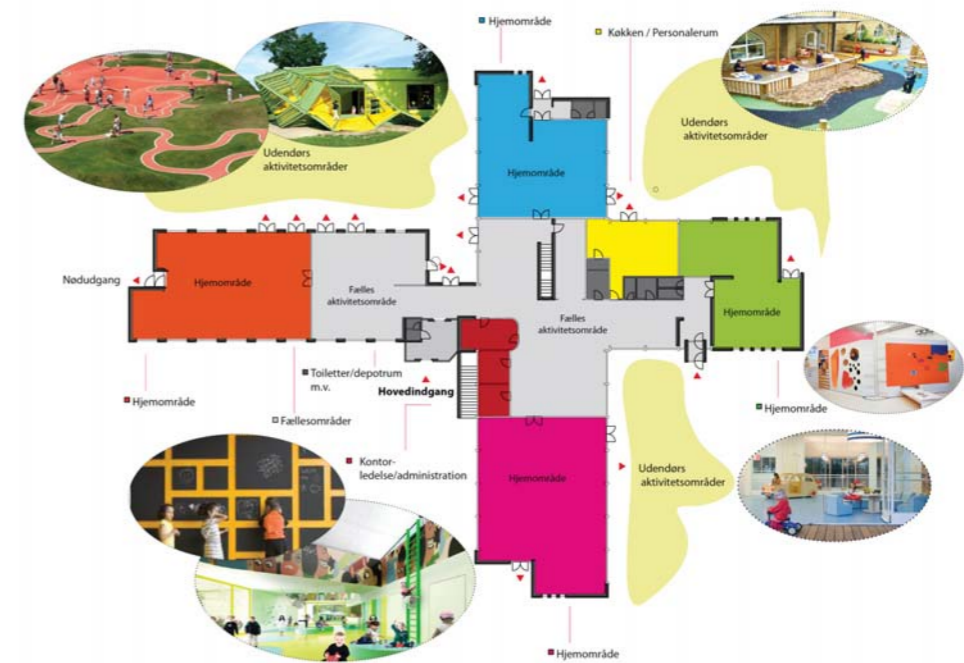
Programmet for det gode hospice er et eksempel på, hvordan vi udvikler opgaver i SIGNAL - i samarbejde med fremtidige brugere og forskellige typer af eksperter - netop med henblik på at fastholde formålet om øget livskvalitet for brugeren, patienten og de pårørende. Gennem kortlægning af tendenser og traditioner og en omfattende dialog med brugerne var idéen at udforme en række designprincipper og anbefalinger for, hvordan det gode hospice kan etableres og videreudvikles, i takt med at målgruppen ændrer sig. Rapportens resultater består af en faktuel del, der skaber en status over, hvordan hospice-institutionen ser ud i dag og som peger fremad mod en anbefalende del bestående af en række input og idéer, som gerne skulle kunne fungere som inspiration og konkrete værktøjer for beslutningstagere, personale, arkitekter og ingeniører, som har til opgave at etablere fremtidens hospice. Rapporten tager sigte på at indikere mulige retninger og relevante overvejelser; der indikeres ikke en specifik løsningsmodel. I det følgende gennemgår vi ganske kort nogle hovedoverskrifter i opgaveløsningen.

### Referencegruppen: brugere og eksperter som bidragsydere

Opgaveløsningens organisering tog udgangspunkt i et nært samarbejde med to primære grupper: en formel styregruppe bestående af centrale spillere og eksperter, som havde ansvaret for løbende at vurdere projektets

.....  
**“Vi forsøger således at undersøge om viden om designprocesser og rumlig organisering kan benyttes som et strategisk redskab til at understøtte organisationens udvikling og derigennem skabe ny værdi.”**  
 .....

koncept, idéer og resultater. Hertil kom en mangfoldigt sammensat referencegruppe, som snarere repræsenterede et bredt udsnit af borgere, hvor nogle havde erfaring inden for palliativ behandling som eksperter eller brugere, mens størstedelen deltog som menige medlemmer, der på forskellige måder repræsenterede fremtidens brugergrupper. Gennem faciliterede, dialogbaserede processer blev en række dilemmaer debatteret og problemstillinger udfoldet; hvilken rolle kan et hospice spille i lokalsamfundet, hvilke rumlige enheder kunne et moderne hospice bestå af, hvilke rumlige karakteristika kunne de forskellige enheder indeholde, hvordan kommunikationen og relationen mellem patienterne og personalet kunne foregå, hvordan processen for de pårørende kunne foregå, hvordan forløbet efter døden indtræffer kunne foregå



Nye muligheder i eksisterende arealer

Analysen af bygningsmassen kan skabe overblik over nye fremtidige brugsmuligheder i den eksisterende bygningsmasse og en vurdering af, om tiloversblevne bygninger kan konverteres til anden brug. Kan den nye kommune gennem projektudvikling af den eksisterende bygningsmasse skabe værdi ved konvertering af bygninger til anden brug? Svaret på dette spørgsmål kan indeholde temmelig mange penge.

### Nu har vi chancen

Samlet set ligger der store muligheder for at skabe værdier gennem de kommunale fusionsprocesser, hvis man målretter processen og afdækker behov, før end der tænkes løsninger. Og hvis man bruger rum som stra-

tegisk redskab, der beforder nye måder at arbejde på.

Både organisatoriske og økonomiske gevinster venter, hvis de nye rådhus bliver præget af "samarbejdsvillige bygninger". Udformningen af rum og teknologiske løsninger skal understøtte helhed på tværs af organisationen og skal understøtte fleksibilitet og mangfoldighed. Det skaber værdi for kommunekassen og det øger evnen til at tiltrække de rigtige medarbejdere og få skabt de nye kommuners fremadrettede samarbejdskultur! ■



.....

“  
**Kan den nye kommune gennem projektudvikling af den eksisterende bygningsmasse skabe værdi ved konvertering af bygninger til anden brug? Svaret på dette spørgsmål, kan indeholde temmelig mange penge.**  
”

.....

ler om at se nye muligheder i arealer.

Enten ved at fjerne de lette vægge, der rent faktisk kan fjernes og ved at inddrage de ofte meget brede gangzoner og skabe ”steder hvor ting kan ske”. Der skal etableres større variation mellem små og store rum, eller anvendes store møderum til teambaserede rum.

Driftoptimering handler om at gå fra tanken om, at der er personligt ”ejede” arealer til tanken om, at arealerne er fælles ”ejede” og at rum understøtter nye arbejdsformer. Det giver en bedre udnyttelse af én bygnings kvadratmeter pr person og det giver en driftoptimering på både kort og langt sigt.

Driftoptimering kræver analyser af fremtidige muligheder for at nedbringe nøgletallet for anvendelsen af kvadratmeter pr. person. Men

32

.....  
artikel #6

det kræver naturligvis også, at ledelsen insisterer på, at spørgsmålet om en anderledes udnyttelse af bygningerne er et ”interessant” spørgsmål. Enkeltmandskontorer vil naturligt være mange medarbejderes udgangspunkt, når både arbejdsopgaver, nye kollegaer og måske endda en ny arbejdsadresse er på dagsordenen.

Men løsningen med enkeltmandskontorer vil betyde, at man går glip af en del af den gevinst, der ligger i, at bygningsmassen fremover anvendes bedre. Både den gevinst, der ligger i, at den eksisterende bygningsmasse understøtter dagens og fremtidens mere fleksible arbejdsprocesser og den økonomiske effektiviseringsgevinst, der ligger i drift og vedligehold af færre kvadratmeter til samme antal medarbejdere.

Eksempler på, at kommunale bygninger kan skifte funktion, er der mange af. For så vidt intet nyt under solen, bortset fra, at den store flytteproces i kommunerne øger relevansen af spørgsmålet.

Hadsunds gamle skole bygges om til boliger, kulturcenter og kommunalt servicecenter med nyt bibliotek. Boliger er i en del kommuner blevet til et miks af almene boliger, ældreboliger og handicapboliger. Andre eksempler er sporvognsremiser, der blev transformeret til institutioner og sportshaller. I den private sektor er gamle siloer og vandtårne transformeret til familie- og ungdomsboliger, og HK's gamle hovedsæde i København er i dag et moderne vandrehjem / hotel.



– bare et lille udsnit af den lange række af drøftelser vi initierede i løbet processen – alt sammen for at drøfte, hvilken rolle et hospice bør spille; i et individuelt perspektiv såvel som i et samfundsperspektiv. Vores erfaring er, at disse dialoger dels kan bidrage til at døden bliver en naturlig og synlig del af livet; en del af livet, som debatteres åbent og prioriteres højt. Hertil kommer det helt centrale for os, som arbejder med forskellige former for arkitektur og arkitektonisk design; denne type dialog med brugerne repræsenterer et væsentligt input i arbejdet med udformningen af selve designet.

Et eksempel på en interessant drøftelse i referencegruppen var idéen om at fremtidens brugere vil se et hospiceforløb som et slags

hotelophold med forskellige ’tilbud på hylderne’ for patienten og hvor håbet om helbredelse stadig står centralt. Sådan et ophold skal kunne rumme samvær med pårørende og mulighed for at tage afsked i fred og ro parallelt med et kurerende behandlingstilbud. Dette medførte en diskussion af målgruppen for og udstrækningen af den palliative indsats. I rapporten lægger vi op til et noget bredere syn på den palliative indsats, hvor den palliative indsats også medtænkes i den fase, hvor patienten behandles og der er mulighed for livsforlængelse. Vi forestiller os desuden at hospicetilbuddet også i fremtiden vil kunne gælde for patienter med andre sygdomme end kræft.

Et andet eksempel, som beskriver en væ-

25

.....  
artikel #5

sentlig problemstilling, som blev behandlet i referencegruppen, er det forhold at samfundet i dag er multikulturelt: patienter med anden etnisk baggrund vil stille andre krav til f.eks. muligheden for at kunne udføre forskellige typer af religiøse ritualer og til størrelsen på patientstuerne; allerede i dag viser erfaringer, at indvandrerfamilier har større grupper af pårørende på besøg samtidigt end danske familier.

Vi ser i dag forskellige familie- og livsformer vokse frem og det er vigtigt at tage højde for disse forskelligheder, når nye hospicer skal planlægges og etableres.

Rapporten lægger op til, at fremtidens hospice bør kunne danne rammen om et samvær mellem patienten og de pårørende, som minder så meget som muligt om den hverdag og

.....  
**“Fremtidens Hospice bør kunne danne rammen om et samvær mellem patienten og de pårørende som minder så meget som muligt, om den hverdag og det fællesskab de kommer fra - både børn og voksne.”**  
.....

26

.....  
artikel #5

det fællesskab de kommer fra - for både børn og voksne.

### Bygningsfysisk analyse og videnvandringsdiagrammer

Selvom rapporten tog sigte på at komme med bud på, hvad fremtidens hospice kunne indeholde og hvordan sådan et kunne etableres - på s.30 sammenfattet i en række designprincipper - involverede arbejdet også en omfattende research af bygningsfysiske, kulturelle og geografiske forhold på en række eksisterende hospicer, der repræsenterede en stor forskellighed. Formålet var at få en bedre forståelse af, hvordan de forskellige typer af arealer og rumligheder som et hospice indeholder fordeler sig og prioriteres i de forskellige kulturelle og geografiske sammenhænge, de indgår i. På baggrund af dette overblik over arealudnyttelse i forhold til kontekst kunne vi gå i gang med at undersøge, hvordan kommunikation og arbejdsgange fungerer mellem de involverede på eksisterende hospicer: hvordan vandrer viden mellem patienter, pårørende, frivillige og ansatte? Naturlig nok kom det her frem, at meget viden blev udvekslet mellem de involverede på sengeafsnittet (plejepersonalet, afdelings- sygeplejersken og de pårørende) eller internt i det palliative team (sygeplejersker, læger og terapeuter). Men det viste sig også at meget viden bevæger sig på tværs af de etablerede grupper og at netop denne videnudveksling bør understøttes, f.eks. mellem det palliative

- Driftsoptimering: *Kan bygningsmassen pladsmæssigt udnyttes bedre?*
- Udvikling af bygningsmassen: *Bruger vi bygningerne til det rigtige?*

### Passer bygningen til organisationen?

Hvis man vil bruge den fysiske indretning som strategisk ledelsesredskab i organisationsudvikling og forandringsprocesser, skal man fokusere på at etablere rum, som passer til den måde organisationen ønskes at fungere på. Med andre ord rum, der passer til de arbejdsprocesser, som for eksempel en be-  
.....

“**Ved at få sat retning for samspillet mellem organisation, rum og medarbejdere, synes der at være ret store ressourcegevinster at hente, hvis den enorme ”ommøblering” udnyttes målrettet.**”  
.....

stemt personalegruppe udfører i løbet af en arbejdsdag. Man skal samtænke fremtidens organisationsstruktur, samarbejdsformer og fysisk rum. Og det handler ikke kun om storrumskontorer, men også om etablering af et mix af forskellige rumtyper og størrelser!

Dette kræver, at visioner og succeskriterier for den nye organisation afdækkes før end der tænkes løsninger på den fysiske indretning! Man skal beskrive overordnede målsætninger på kort og langt sigt samt ledelsesudfordringer og derigennem skabe en fælles forståelse for den nye organisation. Man skal skaffe sig et objektivt overblik over behov på for eksempel afdelingsniveau og på tværs af enheder. Man skal lave scenarier for, hvordan behov og rum kan kobles og synliggøres af, hvilke behov, der opfyldes hvor og hvordan. Og det er så her teorien stopper og praktikken tager over. For hvordan skal vi nå det? Og kommer det ikke til at koste en bondegård? Ikke nødvendigvis.

Også gamle rådhus indeholder mange muligheder for, med relativt enkle løsninger, at kunne udvikles til at understøtte den ønskede organisatoriske udvikling. Men det kræver, at ledelsen involverer sig og at der er et strategisk beslutningsgrundlag, som har fokus på optimering af vision, behov og bygningsfysik.

### Anvendelse af kvadratmetre

I mange ”gamle” kommuner er der for eksempel etableret borgerservicebutikker i de eksisterende rådhus. Her har visionen været at møde borgeren på nye måder, og rummene er for relativt få midler indrettet, så de understøtter den vision. De små én-persons kontorer er blevet åbnet op til en udadvendt og imødekommende borgerbutik.

Driftsoptimering af et gammelt rådhus hand-

31

.....  
artikel #6



## artikel #6 **Før flyttebilen kommer**

.....  
**forfatter:** Gitte Andersen og Lars Holte, ( tidl. afdelingschef KL )

**tidsskrift:** Danske Kommuner

**udgivelsesdato:** 2006

Der er penge og organisatoriske gevinster at hente, hvis man indretter de nye kommuners administrationsbygninger, så de spiller sammen med organisationen. Kun få kommuner har planer om nybyggeri, men alle bør udnytte chancen for at se på de givne kvadratmestre med nye øjne.

Mange nye kommuner ser ud til i de første år, at ville genanvende de hidtidige rådhus. Af både politiske, økonomiske og praktiske årsager flytter den nye borgmester, direktionen og de centrale stabsfunktioner typisk ind på det ene rådhus, mens et borgerservicecenter og de forskellige fagforvaltninger / områder placeres rundt på de øvrige rådhus. Det er vel ikke for kækt at hævde, at den eksisterende bygningsmasse generelt er præget af ret ufleksibel indretning. Mange rådhusbygninger er fra en tid, hvor den kommunale organisation var tænkt mere bureaukratisk - med en opdeling af arbejdet langt fra det, som fremtiden vil bringe.

De nye kommuner derimod skabes med tydeligt fokus på helhed, det tværgående, og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet. Som regel sker det med stor politisk opbakning, fordi politikerne ønsker størst mulig helhedstænkning i administrationen. Man erstatter de traditionelle forvaltninger med enhedsfor-

valtninger og der gås efter helhedstænkning, tværgående sammenhænge og effektiviseringer suppleret med omfattende brug af digital forvaltning.

Men den måde at tænke kommunal organisation på i fremtiden, er mange rådhus bare ikke indrettet til at kunne rumme.

Det rejser et spørgsmål, som er væsentligt at tage op, før flyttebilerne holder på rådhusets parkeringsplads: Hvordan får man sat en retning for samspillet mellem organisation, rum og medarbejdere i den nye kommune?

Af gode grunde er det ikke en problemstilling, der pt. står øverst på ret mange af de nye direktions dagsorden. Men vores påstand er, at hvis vi først har afklaret organisationen, har holdt "store flyttedag" og de nye arbejdsgange er etableret, så er der en lang række lavthængende frugter, som ikke bliver høstet. Og så bliver det alt andet lige langt vanskeligere at få fat i de både økonomiske og organisatoriske gevinster.

### **Et miks af muligheder**

Der synes at være ret store ressourcegevinster at hente, hvis den enorme "ommøblering" udnyttes målrettet. Tre vinkler indgår:

- Organisatorisk udvikling: *Passer bygningerne til organisationen?*

team og plejepersonalet på sengeafsnittet. Når den bygningsfysiske ramme skal etableres bør forhold omkring videnuveksling og kommunikation kortlægges. Når den rumlige organisering for fremtidige projekter planlægges, bør erfaringer fra de nuværende forhold kortlægges, men det er lige så vigtigt at få kortlagt ambitionerne for hvordan f.eks. videnuveksling og kommunikation bør foregå i fremtiden.

### **Vurdering af rummets stemning og udtryk**

Hvilke udtryk og stemninger er væsentlige for patienten? I skabelsen af hospiceprogrammet har vi undersøgt, hvordan de centrale rumligheder på et hospice opleves af patienten: ankomstområdet, patientstuen, opholdsrummet, refleksionsrummet og personaleområdet. Dette blev vurderet og bearbejdet af referencegruppen, hvor der på en række parametre vurderes, hvad der er vigtigt i den særlige situation som brugerne af et hospice befinder sig i. Vi har arbejdet med følgende stemninger / udtrykspar: åben vs. omsluttende, offentligt vs. privat, solitært vs. socialt, nærhed vs. adskilt, upersonligt vs. personligt, orden vs. uorden, fast vs. fleksibelt, lyst vs. mørkt, energisk vs. roligt, formelt vs. uformelt. De forskellige begrebspaar udgør yderpunkter på en skala og den placering på skalaen, som vælges i forhold til de forskellige rum (ankomstområdet, patientstuen, opholdsrummet, refleksionsrummet og perso-

naleområdet) indikerer den stemning, som rummet gerne skulle befordre. Denne type af dialogværktøjer er med til at igangsættelse en drøftelse af, hvad som er vigtigt at tage højde for, når rummets indretning skal planlægges og designes.

### **Collager: at visualisere visioner**

Collager er noget, som vi på SIGNAL arbejder meget med i forbindelse med brugerinddragelse i designprocessen. Formålet er at 'visualisere visionen'; at samle alle de informationer, vi har om opgaven, i et fælles nyt billedsprog, der sammensættes af forskellige typer af materialer. Skabelsen af collager er en god måde at skabe bred forståelse for visionen blandt de deltagende og dermed skabe ejerskab til opgaven blandt de involverede. I foregående illustration af patientstuen ser vi, hvordan de forskellige indholdselementer blander sig sammen: stemninger, materialer, overflader, møblering, adgang til udearealer, belysning, nips, plads til relationer og mangfoldighed.

### **Designprincipper: fokusområder og anbefalinger**

Endelig udmøntede rapporten sig i en række designprincipper, som beskriver nogle konkrete fokusområder, som vi mener indkredser de mest væsentlige forhold, når fremtidens hospice skal etableres. Designprincipperne er udformet som piktogrammer, der angiver nogle særlige opmærksomhedspunkter i for-

.....  
**30**

.....  
artikel #6

.....  
**27**

.....  
artikel #5

bindelse med planlægning og programmering af bygningen som helhed, udformningen af patientstuerne, personaleområderne og fællesarealerne.

Det følgende gennemgår et par centrale punkter for de otte fokusområder, som designprincipperne (piktogrammerne) læner sig op ad. Beskrivelsen er kun et lille udsnit fra rapporten og således ikke fyldestgørende, men indikerer nogle af de forhold, som vi tror er vigtige i forbindelse med etableringen af fremtidige hospiceprojekter.

- Nytænk og professionalisér etableringsprocessen. Involver alle interessenter tidligt i etableringsprocessen, træf vigtige beslutninger så sent som muligt, når datagrundlaget er stærkere end i begyndelsen af forløbet, tænk processen fra idé til ibrugtagelse som en helhed og arbejd med en kontinuerlig revision.
- Byg en stærk kultur - den særlige hospicekultur som platform for den palliative indsats. Denne kan skabes, vedligeholdes og videreudvikles gennem interne workshops, involvering af frivillige og repræsentanter fra lokalsamfundet.
- Forbedre og udvikle det tværorganisatoriske samarbejde. Ved f.eks. at lade personalet fra det palliative team cirkulere i alle hospicets funktioner, vil patienten og de pårørende opleve en højere grad af kontinuitet i det indholdsmæssige tilbud.
- Nytænk patientstuen - større krav til in-

formation og kommunikationsteknologi.

- Patientstuen skal understøtte patienternes forskellighed. Giv patienterne mulighed for nemt at påvirke omgivelserne (f.eks. ved ændring af lysindfald, indsyn/udsyn, varme, oplevet størrelse og graden af offentlighed og privathed).
- Brug hospicebygningen som formidler - et hospice er ikke et sygehus, så undgå direkte associationer til det. Benyt materialer, som rummer en stoflighed. Fokuser på detaljerne og vælg materialer af høj kvalitet. Undgå for store arealer og søg at skabe en mere intim og personlig stemning.
- Brug de fysiske rammer til at facilitere sociale relationer. De uformelle sociale møder er vigtige for patienter og pårørende. Fællesområderne opgraderes og planlægges, så de er i åben forbindelse med resten af hospicet og er tilgængelig for alle beboere. Undgå for mange og for store fællesområder, da dette øger risikoen for, at de sociale aktiviteter bliver fragmenterede. Opret mindre, uformelle 'lommer' i forbindelse med f.eks. gangarealer, der understøtter spontane møder.
- Aktiver de frivillige - de frivillige udfylder en vigtig social funktion på hospice og er desuden aflastning af enkelte gøremål. Placer en frivilligkoordinator sammen med hospiceledelsen for at understøtte en tættere integration af de frivillige kræf-



- De fysiske rammer skal forbedres for at fremme de vidensintensive arbejdsprocesser - videndeling og tværfagligt samarbejde er en forudsætning for en god palliativ indsats. Arbejd med åbne, teambaserede personaleområder, der rummer både det palliative team og sengeafsnittets plejepersonale - med henblik på at understøtte videndeling og tværfagligt samarbejde. Gør op med de individuelle kontorer, som ofte står tomme, idet meget af arbejdet foregår et andet sted end ved skrivebordet. Opdel personaleområdet i to dele: en udadvendt del, hvor visitation, konsultation og terapi vil foregå - og en tilbagetrukket del, hvor interne møder,

fortrolige telefonsamtaler og koncentreret alenearbejde kan foregå.

Med udarbejdelsen af hospiceprogrammet har vi forsøgt at udforske, hvordan brugerinvolvering kan fungere som et relevant input i den arkitektoniske designproces. Meget tyder på, at denne tilgang er ved at etablere sig i branchen. En vigtig opgave fremover bliver således at undersøge, hvad det betyder for henholdsvis arkitekten og arkitekturen, når et af de centrale formål i designprocessen bliver at understøtte skabelsen af relationer, samarbejde og identitet. ■