



Någonstans arbetar en ledningsgrupp med framtidsstrategier. Organisationen är, som så många andra, utsatt för stora omvärldsförändringar, därför i ständig rörelse och med fast beslutsamhet att öka kundnytta och utvecklingsförmåga. Dessutom behöver organisationen en arbetsplats.

”Och när vi skapar den, då har vi världens chans att fixa en bra plattform för framtiden. En ny arbetsplats som ett strategiskt verktyg, som är meningsfull för kunder och medarbetare, det låter bra, men hur gör man?” Så frågar man oss, och vi ska försöka svara här och nu eftersom ämnet angår så många fler.

Vi börjar med att redovisa några viktiga infallsvinklar för arbetet, för att därefter belysa hur arbetsprocessen kan ordnas. Beskrivningen är förstås inte fullständig, snarare vill vi uppmärksamma det som lätt kan glömmas bort.

## 10 utkikspunkter

Det finns projekt som bedrivs klanderfritt utan att resultatet lyfter. Inte sällan har tonvikten legat på att administrera processen, snarare än att skapa resultatet. Här berör vi några tankar att ta med på resan, så att arbetsplatsen infriar högt ställda förväntningar och krav.

### 1. Arenan

Vi tror att arbetsplatsens kvaliteter är viktig och förstärker verksamheten. Platsen är en arena där människors tankar, beteende och förmåga påverkas och utvecklas. Vi handlar annorlunda om omgivningen är trång och tråkig än om den är fri och vacker. Platsens förmåga att tillgodose synlighet, trygghet, exponering, skydd, flödande ideer och tröst kan vara avgörande för verksamhetens effektivitet och trivsel.

Vi tror att besökare och kunder delar synen på arbetsplatsen som en sinnebild av organisationens kultur, att företagets kvalitet hänger ihop med vilken omgivning man väljer att leva i. Det innebär inte att ett liv i lyx är det rätta, ofta är det precis tvärt om, att stolt visa upp ekonomisk ansvarfullhet och kundfokus. Det är självkänslan i det medvetna valet av profil som är avgörande och som långsiktigt bygger identitet och image.

### 2. Vanan

”Den vanligaste formen av enfald är att göra som man brukar och ändå hoppas att resultatet ska bli annorlunda”. Det här gäller inte minst processen mot en färdig arbetsplats. Visst ska beprövad god erfarenhet tas till vara, men vanans makt är stark. Ledare och medarbetare talar gärna om hur man brukar göra, eller möjligen vill göra. Konsulter och byggare vill gärna göra precis som förra gången. Men att bygga ett monument över gårdagen och samtidigt förvänta sig en plats att uppfinna framtiden i, går inte ihop. Frågan är ju istället: Hur borde vi göra denna gång, för att bli oerhört framgångsrika i framtiden?

### 3. Arbetssättet

Med arbetssätt menar vi rutiner och arbetskultur. Rutiner är gemensamma goda vanor, som erfarenhetsmässigt leder till framgång. Bra exempel är rutiner för effektiva möten och e-post. Mindre bra är reflexmässigt argumenterande att ”så här brukar man göra” när det gäller exempelvis informationsspridning och arbetsfördelning. En knepig avvägning.

Arbetskultur är de underliggande förhållningssätt som finns i alla organisationer: Vem frågar jag när jag har problem, chefen eller specialisten? Är det OK att ta ett initiativ när jag ser en möjlighet, och ibland riskera att göra fel? Råder öppenhet eller revirstrider och hemlighetsmakeri? Kan vi ge och ta feedback på ett bra sätt?

Arbetssättet har faktiskt betydelse för lokalplaneringen. Det kan avgöra om chefer ska vara synliga, om vi kan hantera en öppen planlösning med många möten, om viktiga stödfunktioner kan göras mer tillgängliga eller om kundcentret eller ledningsgruppen är central i organisationen.

## 4. Ledarskap och medarbetarskap

Utveckling av arbetsplatsen bör vara en VD-fråga. Organisationens interna och externa kommunikation, produktivitet och utvecklingsförmåga, trivsel och motivation är rimligtvis centrala i organisationens agenda, och kan inte separeras från utvecklingen av den fysiska miljön. En intressant och angelägen uppgift således, särskilt om den konsekvent hanteras utifrån affärsstrategiska utgångspunkter snarare än tyckande om färg och form.

För några av våra uppdragsgivare är utmaningen för VD att öka medarbetarnas initiativkraft: "Det är ju de som möter kunden varje dag". Att skapa delaktighet på alla nivåer handlar om samtidig information till hela organisationen och tydliga mandat och verkligt inflytande för medarbetarna och, återigen, närvarande ledare.

## 5. Tid och pengar

"Kostnader för byggnation fördelar sig som 1 kr projektering, 10 kr bygg och 100 kr förvaltning." Storleksordningarna är faktiskt korrekta och två slutsatser kan dras direkt. Den ena är att det praktiskt taget är gratis att tänka efter ordentligt i tidiga skeden, den andra att en investering i en tidlös, långsiktigt användbar och lättskött arbetsplats är lönsam, för hyresgästen och för fastighetsägaren.

## 6. Prioriteringar

Att skapa en arbetsplats är att träffa många intressanta val inom en given budget. Effektiva möten eller fler sammanträdesrum, mindre papper eller fler hyllor och kvadratmeter, avskilda arbetsplatser i rad eller ett vardagsrum med gemensam tillgänglig förvaring, tio automater med äckligt kaffe eller en välförsedd bar inklusive berrista, en massa förråd eller dagliga leveranser av vardagliga nyttigheter. Alltså: Vilken är vår kärnverksamhet, och vad kan vi effektivisera i lokalutnyttjandet genom att utveckla vårt arbetssätt?

## 7. Utveckling

En ny arbetsplats kan innebära ett uppbrott. Att lämna invanda förhållningssätt och beteenden. Att kanske bli av med ett eget rum till förmån för en öppnare gemenskap, att byta ett eget litet revir mot ett gemensamt, att inte alltid göra som man har lust utan ta ansvar för en gemensam ordning. Denna förändringsprocess innehåller i början många offer för omständigheter, men dessa personer ska gradvis hjälpas att utveckla delaktighet och initiativkraft, själva kärnan i en framgångsrik organisationskultur. Att lotsa organisationen genom denna förändring är en fråga om tid, öppen dialog och viktigast, ett klart och ärligt syfte.

## 8. Projektorganisation för samverkan

I ett lokalprojekts olika skeden behövs en rad olika kompetenser av organisatorisk, ekonomisk, juridisk, teknisk, och konstnärlig natur. För den som inte flyttar varje dag bör det mesta köpas av experter som stödjer projektet i olika skeden. Just i detta ligger dock en fara, när var och en gör sitt och lämnar över till nästa. Riskerna är att den ena handen inte vet vad den andra gör och att kundens behov tappas bort på vägen. Skickliga beställare samlar bokstavligen konsulterna i samma rum, och kräver öppet samarbete och gemensamt ansvar.

## 9. Vision

Vid det här laget har det framgått att det finns flera skäl till att det är viktigt att klargöra syftet med den nya arbetsplatsen. Ett är förstås att kunna göra riktiga prioriteringar, och veta vart man ska. Ett annat hänger ihop med processens inbyggda tröghet; när var och en tenderar att göra som man brukar, krävs en stark och hållbar vision som riktmärke. Ett tredje skäl är att om det saknas en vision, finns heller inget svar på frågan: Varför? Då kommer medarbetarnas utvecklingsprocess helt enkelt inte igång, och man riskerar att skapa en arbetsplats som är obegriplig istället för meningsfull.

## 10. Vinst

Att skapa en ny arbetsplats är ett tillfälle till att se över vad man får för pengarna. Kvalificerat lokalsökningsarbete kan ge goda resultat vad gäller hyresvillkor, FM-konsulter kan handla upp effektiva stödtjänster, erfarna projektledare och upphandlare kan bidra med prisvärda bygg- och inredningslösningar och en innovativ arkitekt kan spara dyra kvadratmeter med smarta och nya lösningar. Med reduktion av arbetsplatskostnaden med fem procent kan mycket väl rörelseresultatet öka med femton procent!

Om arbetet med den nya arbetsplatsen bara handlar om att reducera kostnader kan resultatet dock bli en smula magert, jämfört med om produktivitetsökningar integreras i arbetet. Utmaningen ligger i ett utvecklat arbetssätt och potentialen kan anas när en ökning av omsättningen med en knapp procent kan ge ytterligare femton procent till rörelseresultatet!

## Arbetsprocess i 10 steg

När utgångspunkterna för projektet väl börjar formuleras, återstår själva jobbet. Det finns många aktörer med sofistikerade metoder för styrning och kvalitetssäkring. Utmaningen är att hela tiden knyta ihop organisationens uppdrag och verksamhet med platsen som arbetsverktyg, och verkligen styra mot önskat resultat. Nedan följer några viktiga punkter på vägen dit.

### Vision och utveckling

För att säkra att hela verksamhetsledningen agerar klokt och samordnat bör processen inledas med en workshop. Där ska en vision för den nya arbetsplatsen skapas i relation till omvärldsutveckling och de egna strategierna. Även möjligheter och risker kring den framtida verksamheten och arbetsplatsen lyfts fram. Och det är inte slöseri med tid för en upptagen chef! Ett gemensamt färdriktning effektiviserar det kommande arbetet och skapar trygghet i dialogen med medarbetarna.

Vad gör vi bra och vad kan vi göra bättre? Arbetsprocesser, dokumenthantering, mötesformer, kundmottagning, ledarskap? Pågående eller nystartat utvecklingsarbete bör integreras i projektet redan från början. Men lassa inte för fullt, allt kan inte lösas med en ny arbetsplats!

### Medarbetarenkät

Med webverktyg kan större kartläggningar göras mycket tidseffektivt. En medarbetarenkät kring nuvarande arbetsformer och arbetsverktyg, liksom förväntningar och farhågor inför framtiden kan vara ett redskap. Det stärker medarbetardialogen, ger underlag för processarbetet och skapar en referenspunkt för utvärdering av projektet. Enkäten följs upp ca ett halvår efter flytt för att mäta utfall och kartlägga förbättringsområden.

### Förmedla en målbild

För att säkra att hela organisationen ges möjlighet att reflektera kring utveckling och förändring, krävs en tydlig start på projektet. Externa föredragshållare som belyser omvärldsförändringar, ledare som lyckats i liknande projekt, och möjligheter att ställa frågor och lämna synpunkter bidrar till att lyfta blicken från det egna till den gemensamma utvecklingen.

### Strategiskt program

Utifrån visionen preciserar projektet de aspekter som ligger till grund för lokalsökning. Hit hör ekonomi, läge, profil, effektivitet, flexibilitet, flöden, samband, säkerhet, förutsättningar för projekt- och koncentrationsarbete mm. Även den ofta kritiska frågan om eget rum eller storrums kontor bör tas ett steg mot beslut. Dessutom bör önskemål och krav prioriteras. Ta hjälp av arkitekter och verksamhetskonsulter som känner till fallgroparna.

### Lokalsökning

Detta är det strategiskt viktigaste steget, så här behövs hjälp! Ta stöd av kvalificerade hyresförhandlare. Anlita arkitekter och tekniska konsulter för att testa kvaliteten hos aktuella objekt med översiktliga inplaceringar, gärna med alternativ mellan öppet och slutet. Med utgångspunkt från ett strategiskt program förs en genomlysande och systematisk diskussion kring olika alternativ och ett investeringsbeslut kan fattas på goda grunder. Och när det sedan närmar sig avtal, precisera för allt i världen noggrant - vilka kvaliteter ingår, vem betalar vad?

## **Förstudie**

Det är lätt att förlora sig i detaljer och fatta beslut i fel ordning. Att ta de stora frågorna först, de som funktionellt, kostnads- och tidsmässigt är avgörande, är lättare om man formaliserar arbetet. En förstudie hjälper alla aktörer i projektet att prioritera mellan olika kvaliteter och kostnader. Återigen gäller att bra förberedelser absolut lönar sig, även i mindre projekt.

## **Möten, möten, möten**

Styrgruppsmöten, referensgruppsmöten, projektmöten, delprojektmöten, projekteringsmöten, byggmöten, samordningsmöten, flyttmöten. Det är mycket information som ska lämnas och hämtas, och här sätts allas kommunikations- och samarbetsförmåga på prov. Här finns också stora möjligheter effektivisering. Incitament till tidsbesparingar istället för tvärt om, systematisk och drivande projektledning, tydlig fördelning av ansvar och befogenheter, tillit till alla aktörers förmåga att överträffa sig själva för kundens skull, kan göra arbetet lättare.

## **Spelregler**

Glöm inte utvecklingen av arbetskulturen! Trycket att leverera till byggnads- och inredningsentreprenader är stort, och tar ofta över abstraktare frågor. Inför inflyttningen är det inte minst viktigt att aktualisera spelregler på det nya kontoret. Syftet är att organisationen ska komma överens om ett gemensamt förhållningssätt kring beteenden, ordning och kommunikation i vardagen. Respekt i det interna samspelet ger på köpet respekt för organisationens uppdrag och kundens behov.

## **Flytt**

En flytt är varken domedag eller pånyttfödelse, bara ett spännande avstamp för ett nytt vardagslit för att skapa världen. Titta på de senaste årens förändringar. Blir de inte blir färre i framtiden kan de flesta räkna med att efter ett halvår har verksamheten organiserats om, hälften har bytt plats, några ledare har kommit och några har gått. Business as usual.

## **Uppföljning**

När alla är beredda att "prova och se" inför en förändring, krävs också vaksam uppföljning av det som inte blev perfekt från början. Hitta interna rutiner för uppföljning, behåll projektorganisationen ett halvår efter flytten, och ha en liten reserv för kompletteringar. Och vårda sedan arbetsplatsen med omsorg och stolthet, det är den värd!

© 2009 Thomas Nathorst-Böös, Workspace Development

Arkitekt SAR/MSA, organisationskonsult