





TRINE THORN, Nordea Danmark. Trine anvender sin baggrund fra People, Marketing og FM til at skabe en attraktiv arbejdsplads. Ved at skabe sammenhæng mellem virksomhedens kultur, forretning og fysiske rum skabes en unik Workplace Experience, som accelererer medarbejdernes performance. Trine anvender blandt andet værktøjerne, som skaber gode kundeoplevelser, til at skabe gode medarbejderoplevelser – Colleague Centricity. Trine er med i Advisory board’et for “Morgendagens møder” og medlem af Digitaliseringsudvalget hos DFM netværk.

Fremtidens Facility Manager

Kulturskaber i en digitaliseret verden

Resumé

Hvilket ansvar skal fremtidens facility manager tage, når digitaliseringen udfordrer den virksomhed, som man er en del af? Skal man fortsat alene holde fokus på at optimere sin drift, eller er der andre måder at skabe merværdi for virksomheden på og være med til at sikre virksomhedens overlevelse og fremdrift? Hvordan kan man være visionær og forretningsdrevet? Og skal man fortsat være en supportfunktion eller en mere integreret del af forretningen?

Digitaliseringen er medvirkende til, at virksomheders forretningsmodeller bliver disruptet. Virksomhederne forsøger at finde et nyt fodfæste og redefinere sig selv for at overleve. Deres produkter, processer, services og organisering nytænkes, hvilket også betyder, at der skal tiltrækkes andre medarbejdere end hidtil.

Virksomhederne har brug for at skabe en helt anden arbejdsplads. En arbejdsplads, der imødekommer de nye måder at arbejde på, er langt mere fleksibel, digital og agil, så den følger forretningsudviklingen. Samtidig skal arbejdspladsen imødekomme de krav,

medarbejderne stiller til en attraktiv arbejdsplads. Virksomhederne er i kamp om de samme medarbejdere, da virksomheder på tværs af brancher søger de samme kompetencer for at håndtere det store pres, digitaliseringen lægger på dem. De ønsker at skabe en arbejdsplads, der imødekommer, hvordan medarbejderne møder digitaliseringen, ikke kun i deres arbejdsliv men også i deres daglige liv. Virksomhederne ønsker at skabe en unik virksomhedskultur.

Fremtidens facility manager skal derfor være community creator, der skaber kulturen for virksomheden og dermed sammenhængskraften. Når virksomhederne er under store forandringer på grund af digitalisering, er der brug for, at nogen skaber rammerne for at nedbryde siloerne og skabe netværk på tværs. Dermed øges produktiviteten og fremdriften.

Vi skal gå fra at være serviceleverandør til at skabe virksomhedskultur via unikke oplevelser for kollegerne, sætte kollegerne i centrum – Colleague's centrality. Så det ikke alene bliver forretningsresultaterne, man som medarbejder er stolt af, men også den kultur, virksomheden har, og det community, man er en del af. Dermed skaber vi den nødvendige merværdi for virksomheden.

Facility manageren skal udvide sit syn på arbejdspladsen til ikke kun at være det fysiske rum, den fysiske bygning. Arbejdspladsens fysik er digital, den er på telefonen/PC'en, så den følger medarbejderen hele tiden. Det bliver fremtidens facility managers opgave at favne virksomhedens kultur helt hjem til medarbejderen, når medarbejderen er på ferie og under medarbejderens transport. Det hedder ikke mere Work Life Balance men Work Life Integration. Der skal skabes et community, der binder medarbejderne sammen på tværs af virksomheden, og som styrker loyaliteten til virksomheden. Facility management-organisationen skal være klar til at servicere dette 24/7 og skabe unikke oplevelser. Vi går derfor fra at være facility managers til at være community creators.

Dette kapitel vil åbne op for, hvordan fremtidens medarbejdere er. Hvordan digitaliseringen påvirker medarbejdernes krav og ønsker til deres arbejdsplads og den service, der tilbydes. Der vil komme eksempler på, hvordan man struktureret arbejder med kollegaoplevelser og dermed er med til at skabe virksomhedens kultur – fremtidens

community. Kapitlet vil give et bud på, hvordan man går fra at være facility manager til at være community creator.

Det er en spændende rejse, og den er kun lige begyndt.

Fremtidens medarbejdere stiller krav til facility management

Digitaliseringen har øget konkurrencen om de samme medarbejdere. Ligeegyldigt hvilken branche man er i, ønsker man medarbejdere med de samme kompetencer og profiler. Et godt eksempel på dette er banker, som tidligere hovedsageligt ansatte medarbejdere med en finansiell baggrund. Nu er der hovedfokus på at ansætte dataanalytikere, programmører, fysikere, managementkonsulenter og lignende, som alle kan hjælpe den finansielle sektor med at favne digitaliseringen og imødekomme de ønsker, kunderne har. Kunderne kommer sjældent fysisk i banken, men ønsker i stedet at betjene sig selv i netbank, betale med Mobilepay, selv investere via deres netbank og kun i særlige tilfælde få hjælp af rådgiverne. Den finansielle sektor konkurrerer derfor pludselig med medicinalvirksomheder, webbureauer, konsulenthuse og virksomheder som Just Eat og Airbnb om de samme medarbejdere. Digitaliseringen har gjort det endnu mere nødvendigt at adskille sig ud som arbejdsplads.

Digitaliseringen betyder, at virksomhedernes forretningsmodel ændrer sig langt hurtigere end før, og at der løbende skal ansættes nye medarbejdere med andre kompetencer og nye indsigter. Behovet for mængden af medarbejdere er altså foranderligt. Man har brug for at skabe en skalerbar organisation. Projekter vil gå i gang, og de vil løbe kortvarigt. Projekter arbejder på tværs af tidszoner med grupper af medarbejdere rundt omkring i verden, som ikke fysisk mødes. Virksomhederne vil ansætte medarbejdere på midlertidige kontrakter for at skabe den skalerbare organisation.

Dette vil skabe nye typer af medarbejdere. Medarbejdere, der er ansat få måneder hos hver virksomhed, og som dermed oplever meget forskellige virksomhedskulturer. Disse medarbejdere ønsker at få tilbudt alt det bedste fra hver enkelt virksomhed og forventer at få det hele. De er utålmodige og vil fremad. De ønsker at opleve noget.

De vil gå efter virksomheder, som de synes er interessante og som drives af et purpose. Virksomheder, der ønsker at forandre verden og som tager et samfundsansvar. Medarbejderne er ikke loyale over for virksomhederne, men loyale over for sig selv og deres egne værdier.

Samtidig vil virksomhederne også bestå af medarbejdere, der har været længe i virksomheden. De er langt mere loyale. De vil selvfølgelig blive inspireret af de nye medarbejdere og efterhånden ønske samme serviceniveau, samme indretning m.m.

Alt dette stiller store krav til facility management. Man skal være klar til at skabe skalerbare bygninger, digitale løsninger, der kan understøtte, at man arbejder på tværs af lande. Services, der fungerer 24/7 og som imødekommer de meget forskellige medarbejdergrupper. Det bliver derfor vigtigt at finde de digitale værktøjer, der kan understøtte facility management i at levere ovenstående effektivt og dermed øge produktiviteten i virksomhederne.

Virksomhederne skal skabe en kultur, der er unik og kan vinde konkurrencen om de eftertragtede medarbejdere. Facility management skal sætte sig i førersædet på denne opgave og sikre sig, at facility management-organisationen også afspejler den vej, virksomheden bevæger sig. Facility management skal vise, at man forstår de behov, der er for at forandre sig hurtigt.

Så selvom virksomheder gennem årtier har talt om at være den attraktive arbejdsplads, der kan fastholde og tiltrække de rigtige medarbejdere, er denne konkurrenceparameter ikke blevet mindre med digitaliseringen – tværtimod. Digitaliseringen kræver nemlig mennesker med både forretningsforståelse og digitale kompetencer.

Som facility manager er det vigtigt at forstå fremtidens medarbejdere og også med respekt tage hånd om de nuværende medarbejdere. For det er virksomhedens opgave at favne det hele.

Tendenser i samfundet former kravene til servicen på arbejdspladserne

Omverdenen forandrer sig, og det man oplever uden for arbejdet, forventer medarbejderne spejlet, når man er på arbejde. Så når alt går hurtigere, forventer man samme tempo på de services, der leveres af facility management-organisationen.

Tendenser i omverdenen er:

- Individualisering
- Høj hastighed
- 24/7
- Convenience
- Gennemsigtighed
- Involvering
- Bæredygtighed
- Fællesskab
- Sundhed

Produkter bliver mere individualiserede, du er selv med til at designe det, du ønsker, så det bliver helt særligt til dig. Du forventer, at når du bestiller et par sko om natten, så bliver de leveret næste eftermiddag. Du forventer, at du kan chatte med din bank i Danmark, når du står i Hong Kong og ikke kan få kreditkortet til at virke. At du kan få leveret færdige måltider ved døren. At du kan sammenligne priser på ydelser i portaler, der hurtigt guider dig videre til det rigtige valg for dig. At al post bliver leveret elektronisk. At dine bøger og aviser findes elektronisk, og at du tilegner dig viden via TED talks eller podcasts. Når du sidder i bilen, holder du dig opdateret med dine venner ved at give dem et kald. Du taler med din familie på den anden side af jorden via Skype, så du stadig kan se dem og med det samme dele oplevelser med dem. Du ser TV, når du har lyst, og vælger de serier og programmer, som du har lyst til. Du regner med, at supermarkedet kender dig og sender dig et forslag til næste uges madplan, som bygger på det indkøbsmønster, du har haft den sidste måned. Du forventer, at kaffebaren ved, at du altid drikker Americano med en lille smule varm minimælk. Du betaler varer med din telefon.

Når du har et problem, lægger du det op på portaler, hvor alle kan byde ind og hjælpe dig med at løse opgaven. Så skal du have læst korrektur på en bog, så lægger du den

på om aftenen, og næste morgen har du masser af tilbagemeldinger fra mennesker i andre dele af verden, som ønsker at hjælpe dig. Det samme gør virksomhederne. Før holdt virksomhederne udfordringerne internt, nu lægges de ud i offentligheden, så andre kan hjælpe med at løse dem. Man co-creator og honorerer dem, der er kommet med den bedste løsning. Så før havde man en masse medarbejdere ansat; nu lægger man udfordringer op på nettet og får dem løst af eksperter, virksomheden ellers aldrig ville være kommet i kontakt med.

Så digitaliseringen har rykket kraftigt ved de værktøjer, du bruger for at få løst dine opgaver hjemme og på arbejde, og ved den hastighed tingene sker, hvilke informationer der er lettilgængelige, og hvilke data der indsamles og bruges intelligent. Alt sammen drevet af digitalisering, der kommer til at ændre din adfærd og dine forventninger.

Med digitaliseringen bliver mange ting lettere, men samtidig oplever rigtig mange, at de bliver presset af hastigheden, da de skal følge med hele døgnet. Arbejdsdagen er flydende. Det handler ikke mere om Work Life Balance, men om Work Life Integration. Du forsøger at skabe en sammenhæng i en dag, hvor arbejde og privatliv flyder ind imellem hinanden. Man vil det hele og kan ikke vælge fra, derfor forventer man i højere grad, at arbejdspladserne hjælper med det praktiske.

Disse tendenser stiller store krav til facility management-organisationen. Det forventes, at vi kender vores kollegers individuelle behov og imødekommer dem, og gerne før de selv tænker det. At de kan få hjælp 24/7 og helst via en APP. At vi har systemer, der sender dem en notifikation, når vi kan se, at de ikke har været i kantinen, og spørger dem, om vi skal sætte mad til side til dem. At kantinen bliver til et foodcourt, hvor du bliver inspireret, og som er åben, når det passer dig. At vi involverer kolleger i vores tanker, så de kan være med til skabe løsningerne. At vi finder ud af, hvordan vi kan bruge alle de data, vi har på medarbejderne i virksomheden, så det skaber værdi for den enkelte. At vi tilbyder services, som man før klarede uden for arbejdspladsen, men pludselig kan få løst på arbejdet, f.eks. tandlæge, frisør og diætist. Samtidig har man en forventning om, at en ombygning af den fysiske arbejdsplads kun tager få dage, at man har indflydelse på indretningen, og at den kan laves om i løbet af dagen, så den understøtter vores meget forskellige måder at arbejde på. At vi også tilbyder services, man kan bruge, når man arbejder andre steder end i virksomheden.

Vi skal hjælpe medarbejderne og virksomhederne med at skabe sundhed på arbejdspladserne. Få det til at være en naturlig del. For når alt går stærkt og kan løses let og effektivt, er mange blevet bekymrede for deres sundhed. De kan se, at det hektiske liv trækker på deres ressourcer. De kan se, at de ikke får nok søvn, ikke får rørt sig nok og spiser helt forkert. Derfor dyrker flere ”ekstrem” sport som cykelløb i alperne eller vælger det stik modsatte og går Caminoen. Vi skal hjælpe medarbejderne med at vælge den sunde livsstil. Vi skal tilbyde løsninger, de kan bruge i løbet af dagen. Det kan være rum til power nap, vegetarhjørne i kantinen og sunde madpakker til deres børn, som de kan tage med hjem. Vi skal sende notifikationer om, at de skal bevæge sig, når vi via sensorer kan se, at de har siddet længe.

Når alt bliver så effektivt og styret af, hvem du er, higer flere efter oplevelser, storytelling, nærvær og at være sammen med andre mennesker. Når man går på restaurant, ønsker man ikke a la carte, man ønsker, at restauranten skaber en oplevelse og bestemmer menuen. Man sidder ikke ved sit eget bord men ved langborde sammen med andre for at lære andre at kende. Oplevelsen deles undervejs på sociale medier, og man giver feedback med det samme, også når man er utilfreds, så hele omverdenen ved det. Det skal være noget særligt. Vi ønsker oplevelser, der rykker os, og som giver os noget nyt, noget, vi kan fortælle videre til andre.

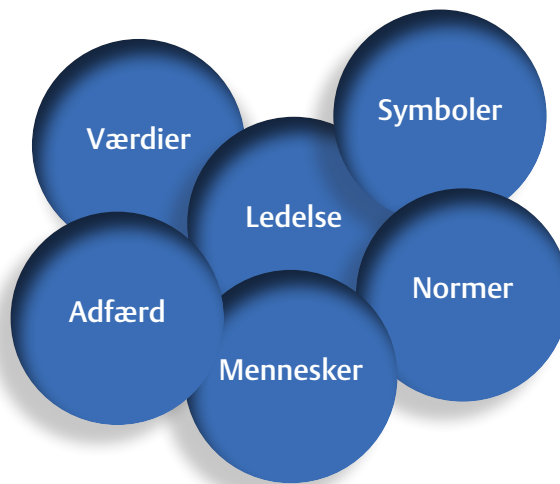
Det stiller krav til facility management om at tænke anderledes. Vi skal ikke fokusere på den enkelte service; vi skal løfte blikket og se de større sammenhænge og i et bredere perspektiv. Vi skal se på, hvordan vi skaber værdi for den enkelte og dermed virksomheden. Vi skal skabe oplevelser på arbejdspladsen, som man har lyst til at fortælle om til venner og familie; dermed er vi med til at fortælle historier om arbejdspladsen og løfter virksomhedens omdømme. Vi skal blive bedre til at fortælle om det, vi gør, og skabe historier om det.

Fremtidens arbejdsplads skal have en stærk virksomhedskultur

Et af de vigtige elementer, for at virksomhederne kan favne de store forandringer, digitaliseringen gør ved virksomheden og medarbejderne, er at skabe en stærk virksomhedskultur. En kultur, der er særlig for den enkelte virksomhed, således at virksom-

heden adskiller sig fra andre og kan være attraktiv for fremtidens medarbejdere. En kultur, der kan mærkes både i virksomhedens image udadtil, og når man bliver en del af virksomheden.

Virksomhedens kultur skabes af:



- Symbolerne er de fysiske ting. Bygningerne, møblerne, beliggenheden og hvordan vi indretter virksomheden.
- Værdier fastsættes af ledelsen. Hvad vil den være kendt for.
- Adfærd og normer er den måde, vi gebærder os på i virksomheden. Hvordan arbejder vi sammen? Hvordan kommunikerer vi med hinanden, og hvordan er vi sammen, når vi ikke arbejder?
- Ledelse, hvordan er virksomhedens People-politik? Hvordan leder vi vores medarbejdere? Hvordan udvikler vi vores medarbejdere?

Allervigtigst skabes kulturen af de mennesker, der arbejder i virksomheden, men de påvirkes kraftigt af alle de elementer, der er beskrevet ovenfor.

Facility management-organisationen har ansvaret og muligheden for at drive skabelsen af virksomhedens kultur. Vi kan med de fysiske rammer og de services, vi tilbyder, vise, hvad virksomheden ønsker at stå for. Vi kan nedbryde siloer og skabe større sammenhængskraft. Vi understøtter dermed de store forandringer, digitaliseringen gør ved virksomheden. Vi er med til at skabe et unikt community.

Fra arbejdsplads til community

Medarbejderne arbejder i dag alle steder fra. De har ikke et fast sted, som de hører til. De kan arbejde fra en café, i toget, i bussen, mens de venter på børnene i sportshallen, i sofaen derhjemme, på hoteller og hos virksomheden. Alt er muligt, da teknologien har gjort det muligt. Så det drejer sig for virksomheden om at skabe en oplevelse af at arbejde for virksomheden, ligegyldigt hvor man er. For det vil fortsat være vigtigt, som virksomhed, at skabe en medarbejderloyalitet – et tilhørsforhold. Det bliver vigtigt at sikre sig, at medarbejderne har lyst til at gøre noget særligt for virksomheden og ikke skynder sig at flytte videre og at gøre det for konkurrenter. Så virksomhederne skal brede deres ”rum” ud, og de skal favne arbejdspladsen i et langt større perspektiv. Så når en medarbejder vælger at arbejde fra en ferieejendom i Thailand, så vil der være services, artefakter og symboler, der sikrer, at medarbejderen føler, at hun nu er ”trådt ind” i virksomheden. Det samme gør sig gældende, når man arbejder ”on the road” eller i det offentlige rum. Kulturen skabes på telefonen, iPad’en osv.

Det handler om at skabe communities. Fællesskaber, hvor man mødes, fordi man har lyst. Hvor man har noget til fælles, som strækker sig længere end til at løse en opgave. Man er der ikke kun for at arbejde, som man gør på en traditionel arbejdsplads. Man er der, fordi man vil hinanden, har flere fælles værdier og fælles interesser. Man er der, fordi man kan hjælpe hinanden med at blive bedre og løfte hinanden til et højere niveau. Det er et formelt netværk, der er styret af samme interesser.

Fra arbejdsplads til community



Fra service til kollegaoplevelser på fremtidens arbejdsplads

Når arbejdspladserne og medarbejderne forandrer sig, er det vigtigt, at den service, der tilbydes på arbejdspladserne, tilpasser sig og samtidig er med til at skabe den virksomhedskultur, man ønsker. Derfor skal vi se på styringen og skabelsen af fremtidens service på en ny måde. Fremtidens service tager udgangspunkt i den kultur, virksomheden har og ønsker at have. Derfor er noget service rigtigt for én virksomhed og ikke for en anden. Det er vigtigt, at man er bevidst om, hvad man ønsker at signalere og skabe.

Traditionelt har mange arbejdspladser delt servicen ind i servicelines. Det kan være rengøring, teknisk vedligeholdelse, handyman, reception, kantine og vagtservice. Hver serviceline optimerer sit område og sikrer sig, at der leveres optimal service af den ønskede kvalitet. Der er begrænset brug af ressourcer på tværs af servicelines. Virksomheden og medarbejderne vil som udgangspunkt få den service, de traditionelt forventer.

Flere og flere virksomheder går mod en integreret service, hvor man vælger at se på alle services som én samlet service. Det betyder, at man kan bruge ressourcerne på tværs og optimere økonomien for virksomheden. Det kan give en bedre serviceoplevelse for medarbejderne i virksomheden, da rengøringspersonalet skifter pæren i lampen, når de alligevel er der, så medarbejderne ikke skal bestille en handyman.

I begge tilfælde ser man fokuseret på servicen som helt konkrete leverancer. Tilgangene har fokus indefra og ud. Serviceorganisationen ser på, hvad der er bedst for at levere servicen, dvs. at der ikke er fokus på medarbejderne i virksomheden, men på, hvordan man får optimeret den serviceorganisation, man har, så man får mest for pengene. Dermed være ikke sagt, at man ikke har fokus på kvalitet. Man lytter også til medarbejderne i virksomheden via brugerpaneler, men fokus bliver fortsat på den enkelte service. Dette kan styres med et input- eller et outputbaseret fokus og kan selvfølgelig også styres via medarbejdertilfredshedsmålinger, hvor der bliver spurgt til tilfredsheden med de enkelte services.

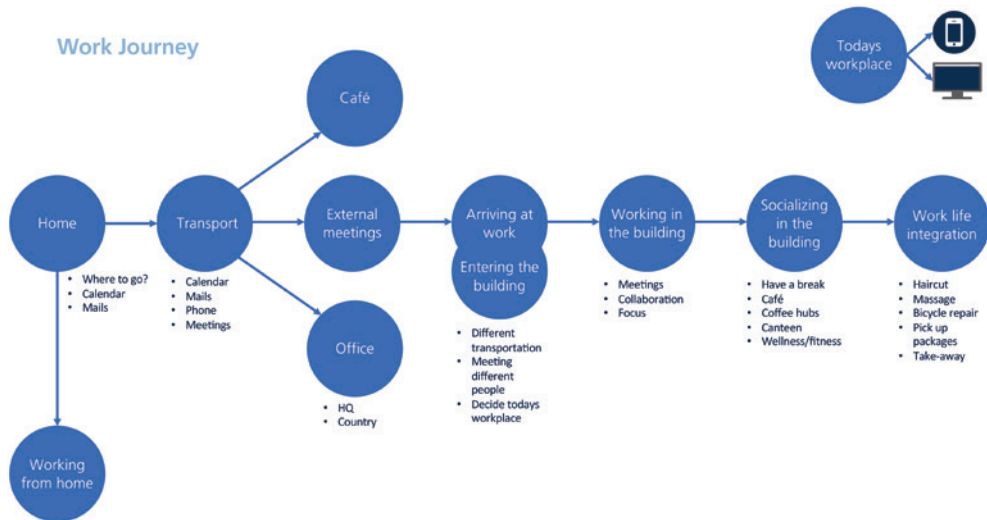
I stedet for at fokusere på servicen og leverancen af denne kan man vælge at se på, hvilken oplevelse virksomheden ønsker for sine medarbejdere – Colleague's centricity. Dermed ændrer fokus og metoden til at opnå medarbejdertilfredsheden sig. Selve serviceleverancen bliver blot en del af oplevelsen og skal måske udføres på anden vis for at opleves anderledes. Dermed får man samme mindset, som mange af virksomhederne har i deres egne forretningsmodeller, hvor der gennem længere tid har været fokus på Customer Centricity – Kundeoplevelser.

Facility management skal bruge samme metode, som når virksomheden arbejder med kundeoplevelser. Her kortlægger virksomheden alle de kontaktpunkter, den har med kunderne før, under og efter kundens køb. Virksomheden sikrer sig, at kunderne får en god oplevelse i hvert enkelt kontaktpunkt, men også at oplevelserne hænger sammen. Det giver derfor god mening, hvis det samme mindset nu gør sig gældende over for medarbejderne i virksomheden. Dermed bliver det, der sker eksternt over for kunderne, pludselig endnu mere troværdigt, da det også sker internt i virksomheden. Det bliver lettere for medarbejderne at fokusere på og give gode kundeoplevelser, når man selv har prøvet det i løbet af en arbejdsdag.

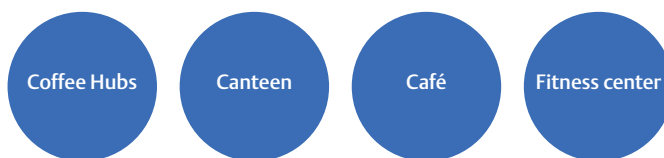
Work-journey – Rejsen gennem din arbejdsdag

For at komme i gang med at arbejde med gode kollegaoplevelser starter man med at kortlægge medarbejdernes arbejdsdag. Man kortlægger, hvilke "kontaktområder" medarbejderne har i løbet af en arbejdsdag. I forbindelse med den større digitalisering har arbejdsdagen ændret sig. Arbejdsdagen starter for mange medarbejdere allerede, når de vågner. De tager deres telefon og tjekker deres mails. Derfor skal "work-jour-

neyen også starte dér. Facility Manager'en skal derfor forstå, at ansvaret starter langt tidligere. En typisk work-journey kunne se sådan ud:



For at kunne arbejde mere konkret med work-journey og kunne igangsætte tiltag er det nødvendigt at nedbryde den i touch points. Et eksempel på, hvordan man kan nedbryde Socializing in the building i flere touch points, kunne være sådan:



Når man har gjort det, skal man gøre sig klart, hvilken oplevelse virksomheden ønsker at skabe i de forskellige touch points for at opbygge kulturen. Man skal stille sig selv følgende spørgsmål:

1. Hvilken oplevelse ønsker virksomheden, når medarbejderne skal "Socialize"?
F.eks.:
 - Virksomheden ønsker, at medarbejderne skal mødes uformelt for at lære hinanden bedre at kende, så man bedre kan arbejde sammen. Der skal være mulighed for at mødes på tværs af organisationen, så siloer nedbrydes

2. Hvilke dele af brandet og værdierne ønsker virksomheden er synlige?
F.eks.:
 - Samarbejde
 - Bæredygtighed

3. Hvilke forventninger har medarbejderne til at "Socialize"?
F.eks.:
 - Jeg vil gerne slappe lidt af inden næste arbejdsopgave. Det vil jeg gerne gøre alene eller sammen med kolleger.
 - Jeg er sulten
 - Jeg skal ryge
 - Jeg vil gerne have en bedre Work Life Integration

4. Hvordan vil virksomheden bruge touch point "kantinens"?
F.eks.:
 - Sund økologisk mad, som giver energi til resten af dagen
 - Lokalt fokus på den mad, vi bruger i køkkenet
 - Præsentation af mad, så man vælger det sunde
 - Uformelle spisemiljøer, så man skaber en anden stemning. Miljøer, der også kan bruges uden for kantinens åbningstid
 - Snack, man kan tage med hjem som mellemmåltid før fritidsaktiviteter
 - Osv.

Ved at bruge denne metode får man struktureret sit arbejde med oplevelser og sikret sig, at det understøtter virksomhedens kultur og ikke bliver services uden sammenhæng.

Den virtuelle arbejdsplads – arbejde foregår alle steder på alle tider

I det gamle industrisamfund arbejder man mest effektivt, når man er på den sædvanlige arbejdsplads, hvor man har det rigtige udstyr og gennemprøvede arbejdsprocesser. Men med digitaliseringen er de tekniske muligheder for at arbejde alle steder fra og på alle tider så gode, at det er blevet et åbent spørgsmål, hvor medarbejderen kan få mest ud af sin arbejdsdag. Den daglige workjourney vil for flere og flere være et mix af

soloarbejde og samspil med kunder og kolleger, som man møder fysisk på den sædvanlige arbejdsplads, og samspil med kunder og kolleger, som man møder digitalt på den virtuelle arbejdsplads.

For facility manageren betyder det, at arbejdsfeltet udvides fra den fysiske arbejdsplads til den virtuelle arbejdsplads, og det stiller både krav til viden om arbejdsprocesser og et begrebsapparat, der kan rumme, at "arbejdspladsen" ikke er et sted, men en funktion. Det kræver ny faglighed at kunne rådgive eller tage ansvar for både de tekniske muligheder og for, hvilke fordele og ulemper der knytter sig til henholdsvis den traditionelle og den virtuelle arbejdsplads. Og det vil for de fleste kræve et tættere samarbejde med IT og HR.

Tænk tanken "Fremtidens Møde" har gennemarbejdet fordele og ulemper ved det digitale-virtuelle møde contra det fysiske møde. Tænk tankens arbejde er primært rettet mod "møder", men kan i høj grad overføres til alle former for teamsamarbejde på arbejdspladsen og imellem arbejdspladser og kan dermed give en ramme for, hvilke aktiviteter og processer en virksomhed med fordel kan placere, hvor medarbejderne mødes fysisk, og hvilke aktiviteter der kan placeres i et digitalt samarbejdsforum. Den samme logik kan også bruges til at afgøre, hvilke afdelinger og funktioner der bør fysisk placeres, så de har nemt ved at mødes fysisk, og hvilke der i højere grad kan samarbejde digitalt. Som facility manager bør vi tage ansvar for "mødet", ligegyldigt om det er fysisk eller digitalt.

Et nøglebegreb for møder, uanset om de er fysiske eller digitale, er "tillid". Et effektivt samspil på en arbejdsplads forudsætter, at der er tillid mellem de involverede. Er tilliden til stede, kan samarbejdet foregå både digitalt og fysisk, og man kan måske endda tilføje, at når tilliden er høj, kan det overvinde uhensigtsmæssige rammer.

Dernæst er det vigtigt at skelne mellem forskellige former for møder. For møderne kan have forskellige formål:

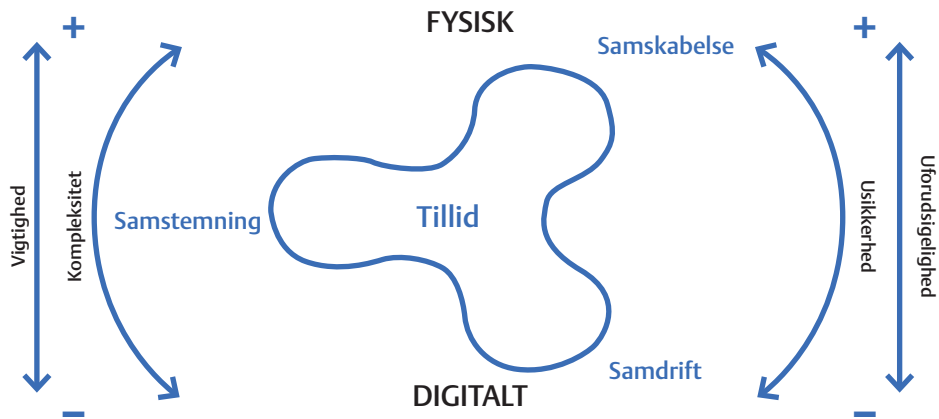
- Man ønsker at skabe noget sammen – **Samskabelse**
- Man ønsker at informere hinanden – **Samdrift**
- Man ønsker at være enige – **Samstemning**

Dér, hvor to eller flere skal **skabe noget sammen**, som ingen af dem kan skabe alene, trækker det i retning af, at det fysiske møde har fordele.

Hvis to eller flere blot skal informere hinanden om, hvor langt man er nået med en leverance eller et projekt – og hvor samarbejdet derfor har karakter af **drift** – trækker det i retning af, at det digitale samspil er tilstrækkeligt.

Mange møder og samtaler på en virksomhed har det formål at afklare, om vi ser ens på en given sag. Det kan være alt fra de store linjer til en faglig vurdering af et konkret problem. Om denne **samstemning** kan foregå digitalt eller kræver et fysisk møde, afhænger af situationen og af følgende punkter, der skal vurderes:

- **Digitale værktøjer.** Jo bedre og jo mere bekvemme de tekniske platforme er, desto mere kan der lægges over på det digitale møde.
- **Hastighed.** Vil være langt hurtigere at etablere digitalt, med mindre det er samspil inden for en gruppe, der sidder meget tæt på hinanden.
- **Kompleksitet.** Jo mere komplekse problemstillinger, der skal samarbejdes om, desto mere peger det i retning af det fysiske møde.
- **Relation og tillid.** Når vi mødes fysisk, er det i højere grad med til at understøtte relationsopbygningen, som er vigtig, når man ikke kender hinanden, f.eks. ved projekt-opstart.
- **Usikkerhed/uforudsigelighed.** Jo mere uforudsigelig en arbejdsproces er og jo mere usikkerhed, der er om rammerne, desto mere sandsynligt er det, at et fysisk møde er bedst til at håndtere det.
- **Ressourcer og omkostninger.** Jo mere fysisk spredte virksomhederne bliver, desto mere omkostningstungt bliver det fysiske møde. Som på alle andre områder handler det om at afbalancere værdi og omkostninger. Når fremtidens FM skal facilitere både den fysiske og den virtuelle virksomhed, skal han altså have et godt billede af begge dele.



Kilde: Morgendagens møder

De måder, man i dag kan arbejde på, kan inddeles i fem hovedkategorier:

1. Den traditionelle arbejdsplads
2. Hjemmearbejde
3. Arbejde fra offentlige steder
4. Co-working
5. Samarbejde på tværs af lokationer

Den traditionelle arbejdsplads

Den traditionelle arbejdsplads er den, vi normalt tager udgangspunkt i, så den skal der ikke siges meget om i dette afsnit. Men de studier af arbejdspladsens store betydning for opbygning af en produktiv arbejdsplads, med stærk virksomhedskultur og effektive processer, knytter sig til den klassiske fysiske arbejdsplads.

Hjemmearbejde

Det at give medarbejderne mulighed for at arbejde hjemmefra, kan skabe en bedre balance i medarbejderens liv. Medarbejderen sparer transport frem og tilbage. Tid, der både kan komme virksomheden og medarbejderen til gode. Men det kan også isolere medarbejderen fra fællesskabet, hvis dette bliver en overvejende arbejdsform. Vi skal derfor som facility managers være med til at understøtte virksomhederne i at få medarbejderne til at møde ind på den fysiske arbejdsplads eller skabe en virtuel

arbejdsplads, hvor de møder kollegerne. Det arbejde, som de fleste udfører, består i en eller anden grad af samspil med kolleger, og oplevelsen af "en fysisk nærhed" betyder noget for, hvor effektivt det samspil bliver. Tænk, hvis facility manageren kunne skabe oplevelsen af virksomhedens kultur på PC'en.

Når man ser på, hvordan arbejdspladsbegrebet udvikler sig, så er der behov for at udvikle et ledelses- og styringsapparat, der også kan rumme, at der arbejdes "alle mulige steder fra". Det falder godt i tråd med, at virksomhederne i højere grad bliver organiseret efter projekter og i højere grad arbejder på tværs af afdelinger og på tværs mellem virksomheder.

Hjemmearbejdspladsen fortjener at blive en naturlig del af de aktivitetsbaserede valg, man som medarbejder har. Men der er på den anden side næppe grund til at forvente en eksplosion i hjemmearbejdspladser.

Arbejde fra offentlige steder

Caféer, tog og fly har i dag internetforbindelse, og du kan derfor arbejde fra de fleste offentlige steder på samme måde som hjemmefra. Der knytter sig stort set samme fordele og ulemper som til hjemmearbejdspladsen, men f.eks. caféer er særlig interessante for de medarbejdere, der har møder rundt omkring.

En stadig større del af arbejdet udføres af projektansatte og rådgivere med en løsere tilknytning til virksomheden, som med skiftende arbejdspladser også kan have brug for at arbejde delvist fra offentlige steder.

Så hvordan kan facility manageren hjælpe med at skabe et tilhørsforhold for disse medarbejdere til virksomheden?

Co-working

Co-working-begrebet dækker over, at personer fra forskellige virksomheder finder sammen i kontor- eller arbejdsfællesskaber. For nogle handler det bare om at få mindre lejemaal billigt, mens det for andre handler om at komme til at arbejde i et udviklingsmiljø, hvor det er muligt at hente inspiration. Der er en stigende tendens til, at også de store virksomheder bevidst bruger co-working-arbejdspladser til f.eks. udviklings-

formål og til at skabe fleksibilitet, så medarbejderne får så gode rammer som muligt, uanset om de får brug for en arbejdsdag i Hamborg eller Horsens.

Alle de fordele, der knytter sig til den superskarpe, velgennemtænkte traditionelle arbejdsplads, kan i visse situationer kun være en ulempe. Hvis det arbejde, vi sætter i gang, har det formål enten at producere eller udvikle noget helt nyt, så kan det være nødvendigt at nytænke, hvor det arbejde bedst kan foregå. Som facility manager skal du derfor være opmærksom på, om de arbejdsprocesser, du skal facilitere, ligger inden for normalområdet eller har en ekstraordinær karakter, og at du til dette formål kan være nødt til at gentænke, hvad den rigtige facilitering eller kuratering vil sige.

Co-working rejser et spørgsmål om sikkerhed, som skal håndteres. Det gælder i forhold til it-sikkerhed, men også til hvilke virksomheder, man ønsker at co-works med.

Samarbejde på tværs af lokationer, afdelinger og virksomheder

Samspillet på tværs af landegrænser og destinationer vokser hele tiden. Digitaliseringen giver i dag mulighed for et dynamisk samspil mellem personer i forskellige lande og kontinenter. Organisationen skal hele tiden vælge, hvornår der er brug for det omkostningstunge fysiske møde på tværs af destinationer, og hvornår den langt mindre ressourceintensive virtuelle arbejdsplads eller det digitale møde er tilstrækkeligt. De forskningsbaserede virksomheder vil f.eks. ofte have udviklings-samarbejder med universiteter og forskere, der måske befinder sig på et andet kontinent. Der ligger meget store ressourcer i at facilitere dette arbejde, så en stor del af samspillet kan foregå virtuelt, og flere og flere virksomheder vil få brug for at formulere politikker for, hvilket arbejde der skal udføres på den traditionelle analoge arbejdsplads, og hvilket der skal udføres på den virtuelle arbejdsplads. Sådanne politikker bør afbalancere både omkostninger, kompleksitet og usikkerhed.

Styring og måling af kollegaoplevelser

Når man begynder at se på oplevelser i stedet for på serviceleverancer, så betyder det også, at man skal ændre det, man måler på. For nu bliver det interessant at måle på tilfredsheden med oplevelsen af Work-journey og ikke tilfredsheden med en enkelt service. Det er ikke en enkelt service, der påvirker resultatet; det er hele oplevelsen af arbejdsdagen.

Som facility manager skal man udvide horisonten og være opmærksom på, at det er et samspil mellem service, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, digitale redskaber og meget andet, som man har ansvaret for, der skaber en sammenhængende oplevelse for medarbejderen af work-journeyen.

Men som facility manager skal man ikke alene se på tilfredsheden med work-journeyen for at se, om man skaber værdi for virksomheden. Man skal også se på virksomheders image-analyse og se på analyser vedrørende, hvor attraktiv virksomheden er som arbejdsplads. Ligesom man skal holde øje med, hvor mange kollegaoplevelser der deles på sociale medier for derigennem at se, om man som facility management organisation er med til at skabe de gode historier om arbejdspladsen.

Facility manageren arbejder systematisk med at sikre sig en kontinuerlig oplevelse, der skaber den kultur, virksomheden ønsker sig. Nu er blikket løftet fra alene at fokusere på service til at fokusere på, hvordan der skabes oplevelser, der former virksomhedskulturen. Dermed skaber vi værdi for virksomheden ved at tiltrække de ønskede medarbejdere i en digitaliseret verden.

Fremtidens facility manager er hermed blevet community creator i en digitaliseret verden!