

Workplace Management

Artikel til møderækken KompetenceTorsdage i DFM
Per Anker Jensen, professor emeritus, DTU Management
Januar 2022

1. Indledning

Workplace Management har fået en mere central rolle i mange virksomheder og er et væsentligt element i de fleste FM-organisationers arbejdsområde. Det gælder både i Danmark og internationalt. Et klart tegn på denne udvikling er, at den britiske FM-forening i 2018 skiftede navn fra British Institute of Facilities Management (BIFM) til Institute of Workplace and Facilities Management (IWFM). En andet tegn er etableringen af det internationale netværk Workplace Evolutionaries (WE), som DFM er med i. Betegnelse Workplace Management indgår endvidere i den nyeste generation af FM-systemer betegnet Integrated Workplace Management System (IWMS). I den nye udgave af FM-håndbogen indgår et særskilt kap. 9 Workplace Management, og denne artikel er delvist baseret på dette. Emnet har tillige fået stigende forskningsmæssig opmærksomhed.

Workplace Management har især betydning for store, kontorbaserede virksomheder med videnarbejdere. Workplace Management vedrører således primært udvikling og indretning af kontorarbejdspladser, og hvorledes sådanne arbejdspladser kan forbedre virksomheders performance og medarbejdertilfredshed. Det er således et arbejdsområde i FM, hvor der er behov for et tæt samarbejde med virksomhedens HR- og IT-funktioner. Der er tillige en tæt sammenhæng mellem Workplace Management og Space Management. Covid-19 pandemien har forstærket betydningen af Workplace Management.

I artiklen behandles baggrunden for Workplace Management i afsnit 2 og den nyere udvikling i afsnit 3. Forskning i Workplace Management omtales kort i afsnit 4, og Covid-19 pandemiens betydning for Workplace Management behandles i afsnit 5. Artiklen afsluttes med nogle betragtninger om, hvad betydning Workplace Management og pandemien har for FM i afsnit 6 og 7.

2. Baggrunden for Workplace Management

Udviklingen af Workplace Management tog især fart i 1990-erne og var stærkt påvirket af udviklingen i informationsteknologi. Indtil omkring 1990 blev det meste arbejde med tekstbehandling foretaget af sekretærer, som behandlede håndskrevne manuskripter fra andre medarbejdere. Dette ændrede sig til at stort set alle kontormedarbejdere fik en PC, hvor de selv behandlede tekster og elektroniske dokumenter. Dermed kunne den enkelte medarbejder arbejde mere selvstændigt. Sideløbende fik kontorarbejde et stærkt stigende omfang.

Udviklingen førte til at der blev eksperimenteret meget med nye arbejdsformer – også betegnet ”News Ways of Working” (NWoW). En af pionererne herhjemme var høreapparatvirksomheden Oticon, der i starten af 1990-erne introducerede et nyt kontormiljø, hvor det chokerende nye var, at medarbejderne ikke havde personlige arbejdspladser. Hver medarbejder fik et mobilt arkiv betegnet ”Rullemarie”. Idéen var, at de fysiske rammer skulle understøtte en projektorganisation – en såkaldt ”spagettiorganisation”.

Udviklingen af nye arbejdsformer indebar, at kontorindretningen i stort omfang ændredes fra at være baseret på cellekontorer til indførelse af storrumskontorer. Samtidig blev der i stigende grad anvendt delearbejdspladser frem for personlige arbejdspladser. Et element heri var indførelse af små touchdown-arbejdspladser beregnet til kortvarigt arbejde, og disse blev i høj grad anvendt af bl.a. virksomhedskonsulentvirksomheder, hvor mange medarbejdere arbejdede det meste af tiden hos kunder. Anvendelsen af delearbejdspladser har ført til udbredelse af aktivitetsbaserede arbejdspladser (ABC – ”Activity Based Working/Workplaces”), hvor der indrettes med varierende typer og konstellationer af arbejdspladser tilpasset forskellige typer af arbejdsaktiviteter, herunder projektarbejde, individuelt arbejde med vidensdeling og koncentreret, individuelt arbejde, f.eks. med en zoneopdeling og hjemmebaser for forskellige organisatoriske enheder.

Udviklingen af nye arbejdsformer blev yderligere forstærket med udbredelsen af internettet og mobile teknologier. Internationalt var det i høj grad tech-virksomheder som Google, der førte an. De digitale teknologier indebar at medarbejderne i væsentligt omfang blev frigjort fra at være bundet til store personlige papirarkiver. Med de mobile teknologier opstod desuden muligheder for at arbejde andre steder end i kontorbygninger, f.eks. i lufthavne, hoteller og på caféer samt ved hjemmearbejdspladser.

3. Udviklingen i Workplace Management

Den nyere udvikling i Workplace Management har især indebåret at anvendelsen af nye arbejdsformer har ændret sig fra at være en niche for særligt fremsynede virksomheder til at være mainstream, hvor også mere traditionelle virksomheder indfører nye arbejdsformer. Eksempelvis har Nordea i deres ny danske hovedsæde i Ørestad Nord indført aktivitetsbaserede arbejdspladser. Udviklingen er bl.a. påvirket af kampen om at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdertalenter (”War of talents”). Det har medført, at der i mange virksomheder er stor fokus på at skabe attraktive kontorbygninger med vægt på spændende design og indretning med varierede faciliteter samt medarbejdergoder, f.eks. med hensyn til forplejning, sociale aktiviteter og fitness.

Workplace Typology

Samtidig er der sket en stigende anvendelse af forskellige former for servicerede kontorer som kontorhoteller, iværksætter kuvøser og co-working faciliteter. I bogen ”Workplaces Today”, som er forfattet af Juriann van Meel og resultat af et projekt ved CFM (Center for Facilities Management – Realdania Forskning), præsenteres en typologi for kontorarbejdspladser med følgende 10 typer:

1. Hjemmekontor
2. Offentligt område
3. Co-work kontor
4. ”Lege”-kontor
5. Flex-kontor
6. Studier
7. Modernistisk kontor
8. Proces-kontor
9. Celle-kontor
10. Recycled kontor

For hver type præsenterer bogen tre cases fra forskellige lande. Fra Danmark er Nykredits nyeste kontor i København et eksempel på et modernistisk kontor, Lego's bygning til produktudvikling i Billund et eksempel på et "Lege"-kontor og Republikken på Vesterbro et eksempel på co-work kontor. Kontorindretning kan således variere stærkt og afhænger i høj grad af type af virksomhed og ledelsesprioritering. I FM-håndbogen er typologien og de danske cases nærmere omtalt i afsnit 9.3.

Møder og møderum

Sideløbende med udviklingen med nye arbejdspladsindretninger, så er der ligeledes sket en udvikling med øget anvendelse af virtuelle og hybride møder. Samtidig har mødeprocesserne undergået en udvikling. I bogen "Facility Management som digital forandringsagent" (DFM, 2018) refererer Trine Thorn til tænketanken "Fremtidens Møde", der har analyseret fordele og ulemper ved fysiske og virtuelle møder. Der sondres mellem tre typer af møder afhængigt af, hvilke formål møderne har:

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

Hvis man blot skal informere hinanden – samdrift – så trækker det i retning af at virtuelle møder er tilstrækkelige. Hvis man skal være enige – samstemning – så afhænger det meget af, om der er opbygget en tillidsbaseret relation mellem deltagerne. Opbygning af relationer sker uden tvivl bedst ved fysiske møder. Hvis man skal skabe noget sammen – samskabelse – så kan det være en fordel med fysiske møder, men der er en klar tendens til at sådanne møder i stigende grad sker som hybride møder. Det kan ske med anvendelse af specielle møderum udstyret med kombinationer af avancerede digitale audio-visuelle (AV) og videokonferencefaciliteter. Sådanne møder kan også betegnes produktive møder, idet resultatet af et møde er skabelse af et produkt og ikke blot informationsudveksling eller beslutningstagen. I FM-håndbogen er dette uddybet, bl.a. med case 9.2 fra COWI.

Databaseret optimering

Et væsentlig led i Workplace Management og Space Management i bredere forstand er at sikre en optimering af indretningen i forhold til organisationens behov samt af arealudnyttelsen. Dette har traditionelt været baseret på manuelle optællinger af udnyttelsen på forskellige tidspunkter over nogle dage, f.eks. en gang om året udført af studentermedhjælpere. I de senere år er der sket en rivende udvikling af nye sensorer til brug ved Internet of Things (IoT) systemer og med anvendelse af Big Data analysemetoder. Sådanne sensorer anvendes i stigende grad til monitorering og optimering af bygninger og arbejdspladser baseret på kontinuerte målinger og anvendelse af realtidsdata, og der foretages mange udviklingsprojekter og eksperimenter. I FM-håndbogen præsenteres databaseret optimering i afsnit 9.7, og i case 9.3 er der et eksempel på et projekt med databaseret optimering i en kontorbygning med aktivitetsbaserede arbejdspladser.

De forskellige typer af sensorer kan sammenlignes med de menneskelige sanser. F.eks. kan videobaserede sensorer se, mikrofonbaserede sensorer kan høre, CO₂ sensorer kan lugte, og trykfølsomme sensorer kan føle. Med Wi-Fi sensorer kan der registreres tilstedeværelse i et område af en bygning baseret på data fra aktive mobiltelefoner, tablets og PC-er. Anvendelse af Wi-Fi-sensorer har den store fordel, at de er installeret i stort set alle kontorbygninger, men de kan

ikke måle udnyttelse af de enkelte arbejdspladser, og hver person kan have en eller flere aktive mobile enheder. Adgangskontrol har tilsvarende den fordel at anlæggene ofte er installeret af sikkerhedshensyn, men de kan kun give informationer om antal personer i bygningen og evt. særligt sikrede dele af bygninger. Hvis man ønsker at have detaljerede oplysninger om udnyttelsen af de enkelte arbejdsborde, møderum og toiletrum, så er det nødvendigt at installere dedikerede sensorer på hvert sted, der ønskes registreret data. Ovennævnte case 9.3 er et eksempel på dette.

En af udfordringerne ved databaseret optimering er hensyn til fortrolighed og datasikkerhed, herunder overholdelse af GDPR-forordningen. Kameraer bør således være slørede, så enkeltpersoner ikke kan identificeres med mindre der er tale om sikkerhedsovervågning. Ved faste arbejdspladser kan sensormonitorering få karakter af overvågning af enkeltpersoner. Dette er mindre problematisk ved aktivitetsbaserede arbejdspladser.

4. Forskning i Workplace Management

Der er i de seneste årtier gennemført omfattende forskning i kontorarbejdspladser, bl.a. i relation til arbejdsmiljø, men også mere generelt i forhold medarbejdertilfredshed og produktivitet samt i de senere år sammenligning mellem konventionelle og grønne kontorbygninger. Mange af sådanne studier er baseret på spørgeskemaundersøgelser – Boge (2017) er et eksempel fra Norge.

Et tegn på den stigende betydning af forskning i relation til Workplace Management er etableringen af et internationalt forskernetværk betegnet ”Transdisciplinary Workplace Research” (TWR) på initiativ af Rianne Appel-Meulenbroek, Eindhoven University of Technology, og Suvi Nenonen, Tampere University, i 2017. TWR gennemfører en konference hvert andet år – i Tampere 2018, i Frankfurt 2020 (hybrid) og den næste i Milano 2022. Til konferencen i 2022 er modtaget 123 abstracts. Nærmere information findes på <https://www.twrnetwork.org/>

TWR står tillige bag en bogserie om ”Transdisciplinary Workplace Research & Management” redigeret af Rianne Appel-Meulenbroek og Vitalija Danivska. I 2021 er de første to bøger udgivet med open access.

Den første bog “A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services” (Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek, 2021) indeholder bl.a. et kapitel om “Task-Technology Fit Theory: An approach for mitigating technostress” udarbejdet af mine kollegaer Nelda Vendramin, Giulia Nardelli og Christine Ipsen, DTU Management.

Den anden bog “A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment” (Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska, 2021) indeholder bl.a. et kapitel om “Value Adding Management of buildings, workplaces, facilities and services” udarbejdet af Theo J.M. van der Voordt og Per Anker Jensen.

En tredje bog i serien er planlagt med fokus på workplace methods.

5. Covid-19 pandemiens betydning for Workplace Management

Den første nedlukning efter starten på Covid-19 pandemien i marts 2020 førte til at alle videnarbejdere, der havde mulighed for det, måtte arbejde hjemmefra. Mange havde uden tvivl ikke etableret en egentlig hjemmearbejdsplads, men det blev de så nødt til at gøre - ofte på egen

hånd uden meget support fra deres virksomhed. Efterfølgende har mange virksomheden udviklet politikker, retningslinjer og vejledninger for hjemmearbejdspladser. I takt med at restriktionerne blev lempet over sommeren 2020 blev det påtrængende at afklare, i hvilket omfang de forskellige medarbejdere kan og skal møde ind på virksomhedens arbejdspladser, og i hvilket omfang de kan og skal arbejde hjemmefra. I den forbindelse rejser der sig en række spørgsmål i relation til kontorbygninger, hjemmearbejdspladser og organisationer. I det følgende oplystes en række af disse spørgsmål.

Kontorbygninger

- Kan og skal kontorarealer reduceres pga. mere hjemmearbejde?
- Skal kontorindretningen ændres med færre arbejdspladser og mere plads til møder og sociale aktiviteter?
- Skal adgangsforhold justeres bl.a. for at kontrollere antal samtidige medarbejdere/brugere og coronapas?
- Hvordan understøttes virtuelle og hybride møder og konferencer optimalt?
- Hvordan kan hygiejnekrav bedst muligt tilgodeses?
- Skal servicefaciliteter som kantiner, vandingshuller og fitness-rum justeres?

Hjemmearbejdspladser

- Skal virksomheden tilbyde inventar og ekstra IT-udstyr til medarbejderne?
- Skal tilbud om inventar og IT-udstyr ske som produkter eller rådighedsbeløb?
- Hvilket ansvar har virksomheden for arbejdsmiljø ved hjemmearbejdspladser, herunder skal der foretages arbejdspladsvurdering?
- Hvem ejer hjemmearbejdspladsens inventar og IT-udstyr og kan medarbejdere overtage ved ophør af ansættelse?
- Hvad er de skattemæssige forhold i relation til hjemmearbejdspladser for virksomhed og medarbejdere?
- I hvilket omfang skal virksomheden vejlede om indretning af hjemmearbejdspladser og supportere anvendelsen af hjemmearbejdspladser med hensyn til ergonomi m.v.?

Organisationer

- I hvilket omfang skal virksomheden fastlægge politikker og retningslinjer for omfang af hjemmearbejde?
- Hvem skal indgå aftaler om omfang hjemmearbejdspladser for forskellige medarbejdergrupper og de enkelte medarbejdere?
- Hvordan skal ledelse af medarbejdere, der arbejder hjemme, foretages både ud fra faglige og menneskelige hensyn?
- Hvordan sikres teambuilding af medarbejdere i de enkelte organisatoriske enheder?
- Hvordan kan onboarding varetages på en hensigtsmæssig måde?
- Hvordan sikres hensyn til virksomhedskultur og medarbejderengagement?

Et vigtigt værktøj i Workplace Management er at udvikle personprofiler og indretningsmæssige byggeklodser. Ved møde i DFM om ”Working from home” den 27. maj 2021 præsenterede Jørgen Svendsen Ørsted, hvordan Ørsted har defineret personprofiler i forhold til arbejde i kontorer og

hjemmearbejdspladser samt et inventarkatalog for hjemmearbejdspladser. I figur 1 vises deres personprofiler.

Figur 1: Personprofiler i forhold til hjemmearbejde hos Ørsted (Svendsen, 2021)

 Only office Some employees	 Office / Home Many employees	 Home / Office Many employees	 Only home Few employees
<p>Always in the Ørsted office – or very rarely at home office. Work can only really be done effectively by physical presence at the office. e.g. Receptionists, Canteen employees, On-site IT support, Operations support, Control rooms.</p>	<p>Flexing sometimes between Ørsted office and home office – mostly in Ørsted Office. High level of visibility needed Best effectiveness secured through frequent physical presence or interaction/meetings with team members. e.g. Senior leadership roles, team-based developmental work, Administration.</p>	<p>Regularly flexing between home office and Ørsted office. Flexibility to work at “odd hours” for global cooperation Interactivity with colleagues primarily via digital due to distance. e.g. Many roles across organisation, project work, part of global team with no direct team members in local geography.</p>	<p>Always in home office – or very rarely at Ørsted office. “The exception to the rule” e.g. Special competence sourced geographically remote from an Ørsted office location, established employee with key competence who has to move elsewhere for non-work reasons.</p>

Ørsted tilbyder at medarbejdere selv kan vælge inventar til hjemmearbejdspladser fra et katalog. Ved samme møde var der et indlæg af Tommy Top fra DR, som tilbyder deres medarbejdere mulighed for at få leveret en fast møbelpakke, samt et indlæg fra Nicky Gulholm, Rambøll, der tilbyder deres medarbejdere et rådighedsbeløb bl.a. til indkøb eller leasing af inventar.

6. Hvad betyder Workplace Management for FM?

Den stigende fokus på Workplace Management har betydet, at samarbejdet mellem FM og HR er blevet langt vigtigere. I en række virksomheder er den organisatoriske placering af FM endda ændret fra reference til CFO/økonomidirektør til reference til en HR-direktør. I nogle virksomheder er afdelingsbetegnelsen FM ændret eller suppleret med betegnelsen Workplace Management.

Space Management kan ses som en overvejende teknisk og planlægningspræget arkitekt- og ingeniørdisciplin. Ved Workplace Management er der i højere grad behov for tillige at inddrage mere bløde kompetencer med bl.a. fagligheder inden for psykologi og antropologi. Ved Workplace Management er der således stor fokus på kulturforandring og forandringsledelse. Ved planlægning af arbejdspladsindretning er det vigtigt at gøre sig klart, hvad det er for en virksomhedskultur og medarbejderadfærd som indretningen ønskes at understøtte. Ifølge Trine Thorn (2018) skabes en virksomheds kultur af symboler, værdier, adfærd, normer, ledelse og medarbejdere. Indførelse af nye arbejdsformer er en forandringsproces, der kræver en høj grad af ledelsesopbakning gennem hele forløbet, og det er vigtigt, at virksomhedsledelsen indledningsvist formulerer en vision og nogle klare målsætninger for processen. Under planlægning og gennemførelse af processen er forandringsledelse væsentlig. Kultur og forandringsledelse omtales nærmere i FM håndbogens afsnit 9.6.

Den øgede fokus på Workplace Management har medvirket til at Service Management har fået langt større betydning i FM. I tidligere udgaver af FM-håndbogen var der et kapitel om Services med fokus på de operationelle serviceydelser i FM. I den nye udgave indgår dette sammen med en mere dyberegående behandling af strategiske og taktiske aspekter i kap. 5 Service Management.

Her introduceres bl.a. en række metoder til serviceinnovation og samskabelse samt service- og oplevelsesdesign, som i høj grad er relevante i relation til arbejde med Workplace Management.

7. Hvad betyder Covid-19 pandemien for FM?

Covid-19 pandemiens har betydet at Workplace Management har fået langt større opmærksomhed hos virksomhedsledelser og dermed tillige, at FM har fået større opmærksomhed og betydning i mange virksomheder.

En af følgerne af pandemien er en stor reduktion i antal arbejdspladser i kontorbygninger og dermed tillige reduktion i virksomhedernes behov for kontorareal. Ifølge Gitte Andersen, Signal Arkitekter/ISS forudser globale FM-operatører en reduktion af kontorarealet på 10-25% (Andersen, 2021). Der er store potentielle gevinster at hente, både på omkostninger til bygningsmasse og tillige på en virksomheds klimaaftryk, da videnvirksomheder og kontorbygninger bidrager med en ikke uvæsentlig andel af den globale CO₂ udledning. Det vil selvsagt i en periode stille FM-organisationer over for store opgaver med at tilpasse ejendomsporteføljer og nyindrette tilbageværende kontorarealer til de ændrede behov. Supportering af hjemmearbejdspladser har tillige givet nye opgaver til FM-organisationer.

Pandemien har og forventes desuden at få betydning for en række andre FM-services. Rengøring har naturligvis fået væsentlig større betydning for at sikre hygiejne og smitteforebyggelse. Uvisheden om hvor medarbejderne befinder sig medfører, at bl.a. rengøringsfunktionen får et øget behov for at vide hvilke rum, der er i brug og hvilke, der ikke er i brug. Ved affaldshåndtering får man tilsvarende behov for at kunne afstemme afhentning af affald med den faktiske produktion af affald i bygningen, som vil variere meget afhængig af hvor medarbejderne befinder sig. Også klimastyring af bygninger skal gøres mere fleksibel således, at der ikke opvarmes og ventileres unødvendigt i perioder.

Man kan forvente at den type omstilling som videnbaserede virksomheder står overfor vil afspejle sig i de ydelser, som FM-organisationer har ansvaret for, og FM leverandører vil opleve en ændret efterspørgsel fra deres kunder. Hvor bløde FM-services formentlig kan forvente en stor omstilling men ikke nødvendigvis en mindskelse af behovet, vil hårde FM-ydelser formentlig opleve en volumenmæssig reduktion i behovet. Workplace Management, Portefølje Management og blød FM generelt vil formentlig kunne forvente en øget efterspørgsel, og her vil digitalisering spille en vigtig rolle.

Referencer

- Andersen, Gitte: Arbejdspladsen efter corona: Empatisk og Bæredygtig. FM Update, nr. 1, 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).
- Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska (Eds.): A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment. Routledge, 2021 (Tilgængelig på <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.1201/9781003128830/handbook-theories-designing-alignment-people-office-environment-rienne-appel-meulenbroek-vitalija-danivska>).
- Knut Boge: Factors facilitating effective workplace designs for knowledge workers. Proceedings fra EFMC 2017 (Tilgængelig på EuroFM's hjemmeside <https://eurofm.org/>).

- Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek (eds.): A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services. Routledge, 2021 (Tilgængelig på <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.1201/9781003128786/handbook-management-theories-models-office-environments-services-vitalija-danivska-rienne-appel-meulenbroek>).
- DFM: Facility Management som digital forandringsagent”. Dansk Facilities Management netværk, 2018 (Tilgængelig både i dansk og engelsk udgave på www.dfm-net.dk).
- Nicky Gulholm: Future workplaces in Rambøll Denmark. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).
- Per Anker Jensen: Håndbog Facilities Management. Dansk Facilities Management, 2021. (Forhandles af DFM, se www.dfm-net.dk).
- Jørgen Svendsen: Working from home – hvad tilbyder din organisation. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).
- Trine Thorn: Fremtidens Facility Manager. Kulturskaber i en digitaliseret verden. Kapitel i DFM, 2018 (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).
- Tommy Top: DR hjemmearbejdspladser. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).
- Nelda Vendramin, Giulia Nardelli, Christine Ipsen: Task-Technology Fit Theory: An approach for mitigating technostress. Chapter 4 in Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska, (Eds.) (2021) (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).
- Theo J.M. van der Voordt, Per Anker Jensen: Value Adding Management of buildings, workplaces, facilities and services. Chapter 12 in Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek (Eds.) (2021). (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).
- Juriaan van Meel: Workplaces Today. ICOP og Center for Facilities Management - Realdania Forskning, Danmarks Teknisk Universitet, 2015 (Tilgængelig på <https://cfm.dtu.dk/>).