

MANGE KOKKE BEHØVER IKKE FORDÆRVE MIDDAGEN

Ikke bare éen, men faktisk hele 33 bygherrer på samme byggeri! Det var situationen, da Danske Handicaporganisationer (DH) gik i gang med at planlægge sit nye domicilbyggeri i Høje-Taastrup.

DH er nemlig paraplyorganisation for 32 medlemsforeninger, og en snes af dem flytter med ind, når DH kort før Jul tager sit flotte og supertilgængelige kontorhus i besiddelse. Også de øvrige medlemsorganisationer vil blive faste brugere af huset til deres forskellige aktiviteter.

Det var således fra begyndelsen klart, at det ville være noget af en udfordring at afstemme de mange forskellige ønsker – og udmønte dem i et byggeprogram og et byggeri, som alle kunne føle ejerskab til. Medlemsorganisationerne var indbyrdes vidt forskellige i størrelse og kultur, og de har ikke haft den store tradition for at arbejde sammen. Hidtil havde de passet hver deres på mange forskellige adresser. Nu skulle de finde ud af at bygge et hus sammen.

”Vi er en kompleks bygherre”, medgiver Jesper Boesen, der som administrationschef for DH har stået i spidsen for processen: ”Jeg kan ikke bare sige: Det bliver sådan og sådan, det har ledelsen besluttet. Det kan jeg ikke gøre, for alle de direktører og de organisationer, der skal flytte ind, er sådan set mine ejere og chefer. Så vi har en omvendt beslutningspyramide. Når jeg skal have en beslutning igennem, skal jeg have hele mit bagland med.”

Tre vigtige ingredienser

Lignelsen om de mange kokke, der fordærver maden, ligger lige for. Men sådan er det ikke gået i Høje-Taastrup, tværtimod. I dag, hvor byggeriet nærmer sig sin færdiggørelse, kan de kommende indflyttere næsten ikke holde sig fra byggepladsen. Og hele vejen rundt er alle enige om, at man får det mest fantastiske domicil – Verdens Mest Tilgængelige Kontorhus!

Opskriften på succesen synes at rumme i hvert fald tre ingredienser: En fælles vision, en dynamisk ledelse – og en dygtig styret proces for inddragelse og beslutning.

De to første ingredienser har Jesper Boesen leveret. Det var ham, som opkastede visionen om at bygge et fælles domicil, der kunne forløse synergi-potentialet organisationerne imellem – og som har drevet den frem til at engagere en håndfuld af landets førende bygge- og rådgivervirksomheder til at nytænke begrebet tilgængelighed i byggeriet.



Processen købte han hos sine bygherrerådgivere – arkitektfirmaet Gottlieb Paludan, som sammen med underrådgiverne Rambøll og mtre leverede det nytænkende bud på en programmerings- og konkurrenceproces, der gav visionerne luft under vingerne.

Procesmodellen gik på to ben. Det ene – konkurrencemodellen – skulle få entreprenører og rådgiverne til at gribe tilgængelighedsudfordringen og give kød og blod til visionen om kontorhus, hvor alle brugere og besøgende kunne føle sig uafhængige og ligeværdige.

Byggeprogram - og forandringsproces

Det andet ben adressere de interne beslutningsprocesser, som skulle bringe de mange forskellige indflyttere på samme fællesnævner, sikre en konstruktiv inddragelse og tilvejebringe et operationelt byggeprogram. Tovholderen på den opgave var – i samarbejde med Gottlieb Paludans projektleder, Mette Thiberg – arkitekt Anne Sarto, partner i rådgivningsfirmaet mtre.

”Vi skulle nå frem til et byggeprogram, men også facilitere en forandringsproces”, siger hun.

”Vi stod med en række forskellige organisationer med hver deres kultur. Dybest set har de nok også opfattet sig selv som mere forskellige, end de i virkeligheden er. De har selvfølgelig hver deres særkender, men nu også det til fælles, at de skal igennem en forandringsproces. De skal flytte sammen i et fælles hus. Det er en stor udfordring for mange. Og mennesker stiller sig jo forskelligt til forandringer. Nogle ser det som noget positivt, andre som noget farligt. Hvordan man møder forandringer er i virkeligheden mere afgørende end de forskelle, der måtte være mellem organisationerne og deres kulturer. Det har vi måttet arbejde med som en del af processen.”

”Deres forskellighed er ret vigtig for dem – at miste deres særegenskab er noget af det, de har frygtet ved at flytte sammen. Derfor har det været

vigtigt at tilrettelægge en proces, hvor der har været rum til, at de hver især kunne skabe deres egne processer for inddragelse og beslutninger, som respekterede den måde, de hver især fungerede på”, fortæller Anne Sarto.

Ledelserne har tegnet organisationerne

Hendes primære opgave var at tilvejebringe et grundlag for byggeprogrammets rumprogram gennem behovsafdækning blandt organisationerne. mtre åbnede processen ved at besøge alle de 20 indflyttende medlemsorganisationer og interviewe ledelserne for at samle et grundlæggende billede af ønsker og forventninger til det nye byggeri.

Efterfølgende er der gennemført workshops, hvor udvalgte medarbejdere har kunnet give deres besyv med. Men det har været en grundlæggende præmis for behovsafdækning og inddragelse i programmeringsfasen, at organisationernes blev repræsenteret ved deres ledelser. Det har også været organisationernes eget ønske og i tråd med den måde, de er vant til at agere på.

”Der kan jo være mange forskellige interessenter – herunder jo også organisationernes medlemmer. Den eneste måde, vi kunne håndtere det på, var at lade organisationsledelserne bære processen. At det at få samlet og koordineret de mange forskellige organisationers ønsker er i sig selv en så omfattende proces, at ledelserne så selv har måttet tage opgaven ude i den enkelte organisation. Også fordi de har helt forskellige måder at gribe det an på. Nogle leder meget fladt, andre meget hierakisk. Vi kan ikke gå ud med én proces til en så mangfoldig skare. Men vi kan sørge for, at ledelserne får nogle redskaber, der kan hjælpe dem – også med løbende at kommunikere, hvad der sker, til deres bagland. Og det har vi gjort”, fortæller Anne Sarto.

"Det handler jo også om, hvordan man bruger resurserne bedst – i en proces, der strækker sig over en årrække, og hvor vi også må sikre en vis kontinuitet. Men først og fremmest handler det om, hvordan inddragelsen bedst mulig skaber værdi for projektet."

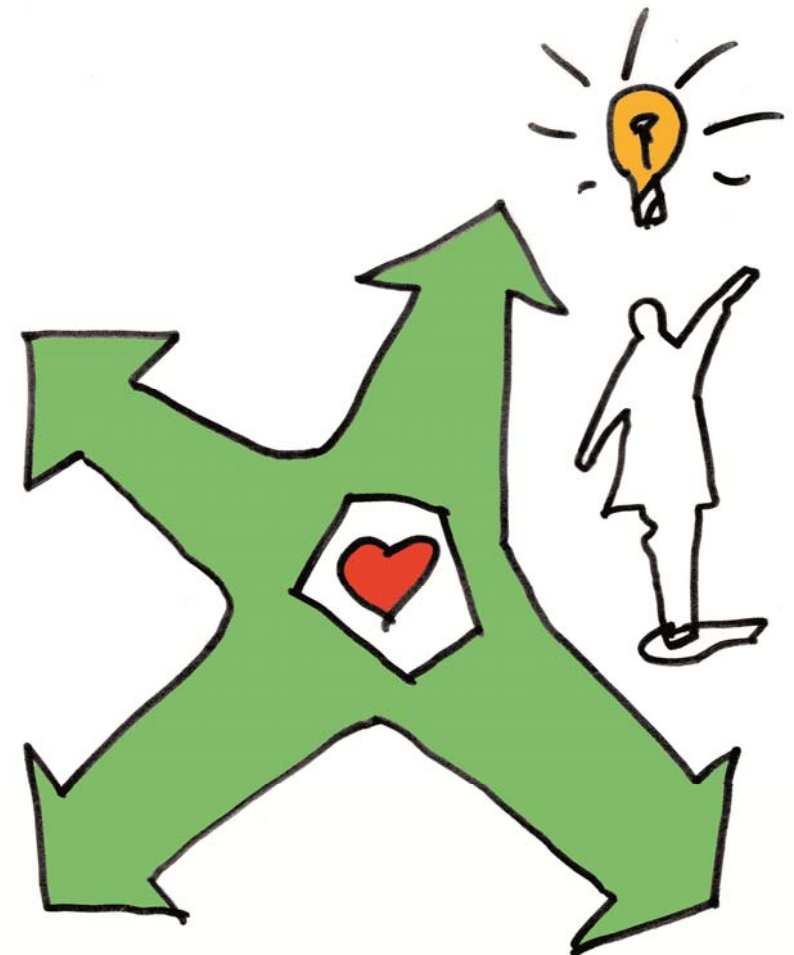
Involvering skal skabe værdi

"Det tror jeg er vigtigt at gøre sig klart. Brugerinvolvering er sådan et forslidt begreb, hvor man tror, at bare man involverer, så er alt i sin orden. Det er en misforståelse. En brugerinvolvering skal være kvalificeret og værdiskabende for at give mening. Både for projektet og for de mennesker, man involverer. Derfor er man nødt til at være meget skarp på, hvem man involverer – og i hvad", pointerer Anne Sarto.

"Det vil selvfølgelig være forskelligt fra projekt til projekt. Men der skal findes en balance, hvor medarbejderne på den ene side skal føle sig hørt, og hvor man samtidig kan have en gruppe mennesker, der har det fornødne mandat – og som selv er parate til at investere, hvad det kræver at involvere sig så dybt, at de kan træffe nogle kvalificerede beslutninger, som deres bagland også føler sig trygge ved."

Krumtappen i den konstruktion blev døbt IPG – den interne projekt gruppe. Jesper Boesen og syv ledelsesrepræsentanter fra medlemsorganisationerne har sammen udgjort et eksekutivt beslutnings- og handleforum, som af de øvrige organisationer var givet mandat til at varetage de løbende dispositioner. Større og principielle beslutninger forelægges det samlede ledelsesforum, hvor alle organisationerne er repræsenteret, og som typisk træder sammen hver tredje måned.

"Det har fungeret fint og givet os en proces, som har kunnet sikre den nødvendige fremdrift. Og det er uhyre vigtigt i en sag som denne. Det er jo en totalentreprise, så i princippet kører det bare derudaf i det øjeblik, der er skrevet under på kontrakten. Der er man nødt til at være sikker på, at de, som repræsenterer organisationerne, er gearet til at træffe beslutningerne i det tempo, der er nødvendigt", understreger Anne Sarto.



Valg mellem scenarier

En trimmet beslutningsproces løser ikke i sig selv principielle uenigheder om grundlæggende valg. Men her kunne bygherrerådgiverne hjælpe dem ved at skære alternativerne til, så mulighederne blev overskuelige og de ønsker, der var fremkommet under behovsafdækningen, videst muligt kunne imødekommes. Til det formål har man arbejdet med scenarier.

"Du kan kalde det en "cut the crap" proces, hvor det handler om at skære beslutningerne ned til nogle konkrete og vebelyste alternativer. Det er lidt en pixi-bog, man skal lave, så det bliver enkelt at afkode fordele og ulemper – hvad er det, jeg opnår, og hvad er det, jeg mister. Og belyse dem ligeværdigt – det nytter ikke bare at fokusere på fordelene, for alle ved, at de også har en pris", siger Anne Sarto.

Skulle huset indrettes med celle- eller storrumskontorer? Organisationerne havde forskellige erfaringer og var indbyrdes uenige. Bygherrerådgiverne opstillede derfor tre alternative scenarier, som IPG – og efterfølgende det samlede lederforum – kunne tage stilling til:

- Det skræddersyede hus, som i alle detaljer blev indrettet til alle nuværende og kendte behov
- Det fleksible hus, som via fleksible skillevægsløsninger mv ville kunne løbende tilpasses skiftende behov og individuelle ønsker mht fx celle- og storrumskontorer
- Det generelle hus, som via en variation af rumtyper (kontorer i forskellige størrelser, fra celle- til storrumskontorer) ville kunne matche fleste mulige behov – kombineret med visse individuelle tilpasningsmuligheder

Efter grundige afvejninger blev IPG og ledergruppen enige om scenariet "det generelle hus", som så blev lagt til grund for byggeprogrammet. Det har efterfølgende vist sig at være en lykkelig og meget tilpasningsdygtig løsning, hvor det med få tilpasninger har været muligt at gøre de fleste glade.

"Når man får et klart billede af valgmulighederne og en nøgtern fremstilling af fordele og ulemper, bliver det nemmere at tage diskussionen, fordi den kommer til at handle om konkrete valg og ikke om dine følelser for dette og hint. Hver især får mulighed for selv at lægge det sidste lod i, så man træffer sin beslutning i tillid til, at man vinder mere end de mister", fremhæver Anne Sarto.

"Der var selvfølgelig forskellige holdninger, men de blev forhandlet på plads. Organisationerne udviste evne og vilje til at finde en fælles vej, hvor en række af dem måtte give i forhold til deres respektive ønsker og prioriteringer. Fordi de kunne se, at det i det lange perspektiv ville give dem noget andet og mere."

Beslutningshierakier

Det endelige program viste sig særdeles velegnet som grundlag for den usædvanlige konkurrenceproces, som Handicaporganisationerne havde valgt.

I konkurrencefasen trådte IPG et skridt tilbage. I stedet kom organisationernes tilgængelighedsekspertes på banen, idet de sammen dannede et forum, der kunne rådgive og sparre konkurrencens deltagere i tilgængelighedsspørgsmål. Også efterfølgende under projekteringen har dette Tilgængelighedspanel spillet en aktiv rolle som sparringspart for de projekterende – og gennem forslag og indstillinger til IPG.

Nu, hvor huset nærmer sig sin færdiggørelse, er mtre igen på banen som aktiv rådgiver i forbindelse med apering og indretning, herunder ved udbud og indkøb af inventar. Her får husets kommende medarbejdere visse muligheder for at forme deres egen arbejdsplads, idet der er opstillet en række valgmuligheder for bl.a. opbevaringsløsninger, kontorstol mv.

"Lige præcist på disse områder er det relevant og vigtigt, at den enkelte gives visse muligheder for at tilpasse sin egen arbejdsplads til individuelle ønsker og behov", mener Anne Sarto: "Vi kan ikke spørge 300 mennesker, om receptionen skal være gul eller grøn. Det giver ikke nogen kvalificeret proces. Men det giver mening at lade den

enkelte vælge, om han eller hun vil have låger eller skuffer i sit nærarkiv.”

”Man kan sige, at vi opererer med et beslutningshieraki, hvor det første lag er huset som sådan og fællesområderne – det, som IPG har skullet tage sig af. Næste lag er de enkelte organisationers egne domæner i huset, som de inden for de givne rammer har mulighed for at indrette til deres særlige aktiviteter og behov. Og så endelig de individuelle arbejdspladser. På den måde får alle mulighed for at påvirke lige præcist det, der er nær ved dem og deres daglige arbejde i huset.”

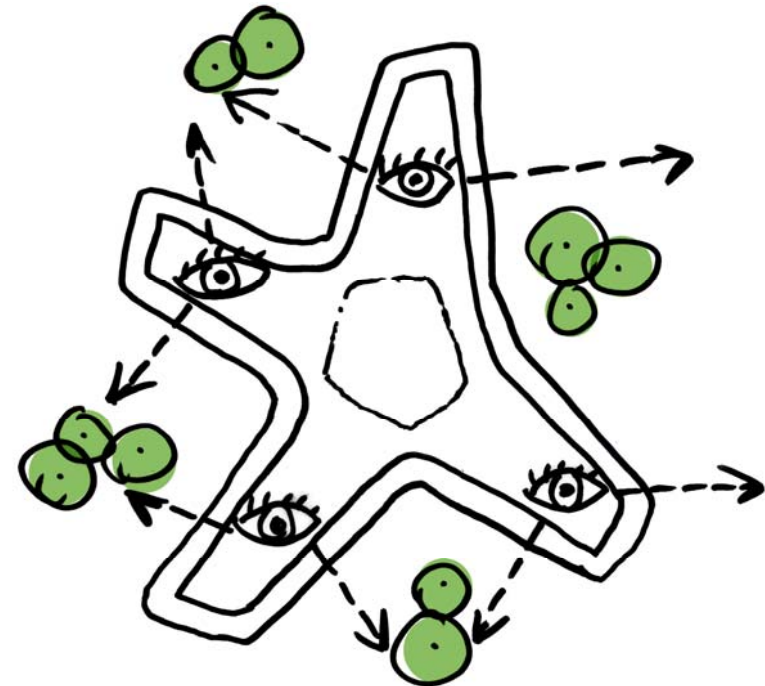
Et ualmindeligt almindeligt hus

Spørger man Anne Sarto, hvad arbejdet med Handicaporganisationernes Hus har lært hende, er det netop dette: ”At arbejde strategisk med brugerinvolvering handler om at være superskarp på, hvordan den virkelig skaber værdi. Det har i udpræget grad været centralt i dette projekt, hvor vi har haft at gøre med en mangfoldig gruppe, som samtidig skal igennem en proces, der er stærkt udfordrende for dem.”

”For det har det været. Men jeg oplever også, at de føler sig komfortable i den og har udviklet sig gennem processen. Vi oplever, at det er nogle helt andre diskussioner, de kan have med hinanden – og os – i dag, i forhold til da vi startede. Det er været noget af det allerbedste ved projektet.”

”Det har været et udviklingsprojekt, som ikke bare har skabt en ny måde at tænke tilgængelighed på. Alle har udviklet sig! Vi går alle videre med nogle andre oplevelser af, hvad der er muligt. Dette her projekt har jo ikke krævet flere resurser eller været sværere eller dyrere – man har bare skullet tænke på en anden måde. Det er det, der er interessant.”

”Og så kan jeg godt lide tanken, at der er blevet lavet et helt ualmindeligt almindeligt kontorhus!”



SÅDAN! INTERESSENTHÅNDTERING PÅ HANDICAPORGANISATIONERNES HUS

munikationsafdeling, som vedligeholder hjemmesiden
www.handicaporganisationerneshus.dk

- Det har været lagt ud til de administrative og politisk valgte ledelser i DH og de 20 indflyttende medlemsorganisationer at afgøre, hvordan medarbejdere og medlemmere skulle inddrages i planlægning og beslutninger. I praksis er det blevet håndteret ret forskelligt, alt efter organisationernes størrelse og ledelseskultur.
- De enkelte organisationsledelsernes praktiske interessenthåndtering – herunder også deres kommunikation samt formidling af muligheder og beslutninger – er bl.a. blevet støttet af bygherrerådgi-verne, som løbende har klædt dem på til opgaven.
- Alle væsentlige bygherrebeslutninger træffes i et fælles forum, der tæller ledelserne i de indflyttende medlemsorganisationer. Organisationerne har uddelegeret det eksekutive bygherreansvar til den Interne Proces Gruppe, som ledes af DH's administrative chef, Jesper Boesen.
- I forbindelse med programmeringen har der i en række tilfælde været afholdt workshops og oprettet tværgående brugergrupper med deltagelse af husets kommende brugere
- Et rådgivende Tilgængelighedspanel, sammensat af organisationernes tilgængelighedskonsulenter, har haft til opgave at sparre og vejlede konkurrencens deltagere og den valgte totalentreprenør i spørgsmål om tilgængelighed.
- Referencer og kommunikationsveje blev tidligt fastlagt i et notat, som beskriver hvem der referer til hvem – og hvem, der orienterer hvem. Der er ikke udarbejdet en egentlig kommunikationsplan. Ansvar for den udadvendte formidling er henlagt til DH's kom-