

Kontorer der fungerer - en eksempelsamling



Udfordringerne er mange, når man skal indrette et velfungerende åbent kontor: Hvordan opnår man et godt arbejdsmiljø? Hvordan optimerer man arealet og opnår høj fleksibilitet? Hvordan holder man balancen mellem videndeling og koncentration?

Bygningsstyrelsen har samlet eksempler på kontorer, der fungerer i praksis, og videregiver her erfaringerne i tekst og billeder.

Nogle af kontorerne, som beskrives på de følgende sider, ser pga. organisationsændringer, fusioner eller flytninger allerede helt anderledes ud. Velfungerende kontorer skal netop fleksibelt kunne omstilles til at rumme de konstante forandringer, som er et vilkår i moderne organisationer. Men læren, man kan drage af eksemplerne, kan fortsat inspirere ved indretningen af nye kontorer. For på dette område er det inspirationen ved det gode eksempel, som man kan tage med sig og lade indgå i arbejdet med at skabe de kontorer, der fungerer for ens egen organisation, medarbejdere og arbejdsformer.

Indholdsfortegnelse



Arealudnyttelse

Ingen kringelkroge i Statens IT	3
Effektivt arealforbrug på Hillerød Rådhus	5
Kulturministerielle institutioner under samme tag	7

Fleksibilitet

CCI Europe: Tilpasningsevnen har vist sit værd	9
------------------------------------------------	---

Den gode proces

Fra lukkede til åbne kontorer i Kulturarvsstyrelsen	11
-----------------------------------------------------	----



Energi og indeklima

Et frisk pust til den gamle politigård	13
----------------------------------------	----

God lyd

Bygningsstyrelsen sætter standarden for god lyd	15
-------------------------------------------------	----

Adfærd i åbne kontorer

Historiefortælling i COWI	17
---------------------------	----

Udsmykning og Branding

Arla: Identiteten på væggen	19
-----------------------------	----



Arealudnyttelse

Ingen kringelkroge i Statens IT

Statens IT blev i 2010 samlet på Gl. Kongevej på Frederiksberg i en ombygget 60'er bygning. De sidder i et åbent lommeopdelt kontorlayout med gode ekstrapaciliteter. Umiddelbart føles indretningen luftig, men der er reelt kun ca. 22 kontorkvadratmeter pr person brutto. Årsagen til dette lave kvadratmeterforbrug skal findes i den effektive bygningskrop.

Ikke alle bygninger er imidlertid lige effektive. For eksempel kan ældre ejendomme ofte være svære at anvende kvadratmetereffektivt, fordi de rummer mange kringelkroge, brede trapper og gange. Det kan være dyrt - og i nogle tilfælde næsten umuligt - at lave om på. Hvis de oven i købet er fredede, er mulighederne for at ændre kontorlayoutet og øge arealudnyttelsen små. Ikke desto mindre vælger mange organisationer at bo i sådanne bygninger alligevel, fx pga. deres centrale beliggenhed, deres herlighedsværdi - og ikke mindst de signaler, som organisationen herved kan sende til sin omverden.

En effektiv bygningskrop

For Statens IT var visionerne for de nye lokaler af en anden karakter. De ville sidde på åbne, fleksible etager med enkelte faste glasvægge og flytbare skillevægge. Udmeldingen var, at alle skulle sidde åbent, også direktøren og ledelsen. Arbejdsrummene skulle rumme min. 6 personer og max. 20 personer pr lomme. Og så skulle der være plads til stillerum og andre relevante ekstrapaciliteter i tilknytning til de åbne kontorer.



Faktaboks

Statens IT, Gl. Kongevej, Frederiksberg
Ombygget 2010
Arkitekt: Henrik Walsted

Foto: Claus Peuckert



Heldigvis blev der fundet en bygning uden bindinger i form af bærende vægge eller fredningsbestemmelser og lignende. Bygningen på Gl. Kongevej var med sin konstruktion og dimensioner på mange måder oplagt at udnytte til åbne kontorer, sådan som ledelsen ønskede dem. Bygningen er i modsætning til mange ældre etageejendomme meget rationel med sin helt rektangulære bygningskrop. Dette betyder, at hver en kvadratmeter kan udnyttes effektivt, og at der ikke er nogen ubrugelige kringelkroge, som ikke kan bringes i anvendelse og derfor må medregnes som spild i kvadratmeterregnskabet.

Tværtimod er bygningen så lang og smal, at der ikke er plads til at anvende bygningsmidten til andet end en smal gang. Man har altså gjort en dyd af nødvendigheden og brugt færrest mulige kvadratmeter på gangareal. Desuden er huset født med meget rationelle trappeforløb mellem etagerne, der dermed ikke optager flere kvadratmeter end allerhøjst nødvendigt.

”Vi havde fra starten nogle visioner om, hvordan huset skulle fungere. Vi vidste, vi ville sidde i åbne kontorlandskaber, der kunne understøtte vores arbejdsgange og videndeling på tværs. Samtidig skulle det være overskuelige områder, som medarbejderne kunne trives i. Det synes jeg til fulde, ombygningen har levet op til. Jeg er meget glad for den måde, det fungerer på”.

Forhenværende direktør Lone Strøm, Statens IT

Læren af Statens IT

Når en bygning på grund af sin konstruktion og dimensioner kan anvendes så effektivt, som det er tilfældet i Statens IT's lejemål på Gl. Kongevej, opleves et bruttoarealforbrug på 22 m² pr medarbejder som god plads. Der er blevet plads til både lommeopdelte arbejdsfællesskaber med meningsfuld videndeling, faciliteter til uformelle møder og telefonsamtaler og rum til fordybelse. Vel at mærke uden at det virker trangt og går ud over effektivitet og trivsel på arbejdspladsen.



Arealudnyttelse

Effektivt arealforbrug på Hillerød Rådhus

Da Hillerød Kommune som følge af Kommunalreformen skulle samle forvaltningerne for Hillerød og det tidligere Skævinge Kommune under samme tag, blev det besluttet at bygge et nyt hus til formålet uden for byen. Huset, som stod klar til indflytning i 2008, er intensivt udnyttet.

Hillerød Rådhus er indrettet med en klar opdeling mellem en offentlig zone i en del af stueetagen, som er åben for borgerhenvendelser, samt en arbejdszone, hvortil kun medarbejdere har adgang. I arbejdszonen er hver forvaltning placeret i åbne arbejdsarealer med færre skriveborde end medarbejdere. Der er som udgangspunkt ikke nogen, der har faste pladser på Hillerød Rådhus, - hverken borgmesteren eller studentermedhjælpen, som i øvrigt sidder helt ens i det åbne kontorområde.

Lige for alle, men differentieret efter behov

Ser man nærmere efter, er konceptet dog differentieret. På baggrund af en analyse af medarbejdernes tilstedeværelsesgrad på selve arbejdspladsen er hver afdeling blevet tildelt et antal skriveborde. Mens afdelinger med en høj grad af skrivebordsarbejde, fx Personale- og Økonomiafdelingen, har næsten lige så mange skriveborde som antal medarbejdere, har en afdeling som Familie og Sundhed kun 71 skriveborde til 90 medarbejdere.



Faktaboks

Hillerød Rådhus, Trollesmindealle 27,
3400 Hillerød
Opført i 2008
Arkitekt: KHR Arkitekter
Indretning: Signal Arkitekter

Foto: Torben Eskerød



Blandt medarbejderne i Familie og Sundhed er der mange socialrådgivere, psykologer og sundhedsplejersker, som en stor del af deres arbejdsdag er ude på besøg hos en institution eller til møde med en borger i et af mødelokalerne i stueetagen. Mens ledergruppen i afdelingen samt de administrative medarbejdere har et fast skrivebord, deles de mere udgående personalegrupper om de resterende skriveborde. For alle gælder dog, at man rydder skrivebordet for sine sager og personlige arbejdsredskaber ved dagens ophør, så andre kan bruge skrivebordet i ens fravær. Man har bærbar pc og mobiltelefon, som man tager med sig rundt eller lægger i sin personlige trolley. Konceptet fungerer og med større tværfaglig sparring om sagerne som et direkte resultat. Såvel ledelsen som medarbejderne i afdelingen var imidlertid skeptiske over for idéerne, da de blev udmeldt forud for byggeprojektet. Lederen af Familieplejen har af samme grund involveret sig meget i processen, som for hende har været en øjenåbner.

”Jeg startede med at sige, at socialrådgivere i hvert fald ikke kunne sidde i åbne kontorer. Det mener jeg ikke i dag. Det kan godt lade sig gøre – og endda også så man får noget ud af det. Men man har jo en holdning, indtil man lærer noget andet. [...] Vi kan måle, at vi har fået meget tættere tværfagligt samarbejde. Når vi sidder sammen på tværs af fagområder, kan vi få fat i hinanden. Til gengæld er vi pga. støj og forstyrrelser ikke helt så produktive – det må man som ledelse gøre sig klart, hvis man vil høste fordelene.”

Gitte Gjørup, Leder af Familieplejen

Læren af Hillerød Rådhus

En åben indretning med så mange offentlige, delte kvadratmetre som muligt giver ikke kun en bedre arealudnyttelse, men har også en række andre fordele som øget videndeling og samarbejde på tværs. Kvadratmeterudnyttelsen kan optimeres ved at kombinere den åbne kontorløsning med princippet om færre skriveborde end medarbejdere. En klar forudsætning for at dette kan lykkes er dog, at en substantiel del af arbejdet er udgående. Casen om Hillerød Rådhus viser desuden, at det giver mening at tildele areal og skriveborde efter tilstedeværelsesgrad og ikke efter hierarki.

Der er sund fornuft og god signalværdi i at ledere, som ofte er ude til møder, ikke får tildelt mange kvadratmetre på bekostning af de medarbejdere, som sidder meget ved skrivebordet.



Arealudnyttelse

Kulturministerielle institutioner under samme tag

Som udgangspunkt stod fire institutioner under Kulturministeriet i meget forskellige situationer lokalemæssigt i 2006: Kulturarvsstyrelsen havde indset, at deres lejemål på Slotsholmen var blevet for stort og ineffektivt efter en større organisationsændring. Kunststyrelsen havde gjort sig tanker om at flytte, men var egentlig kommet langt med en anden mulighed. Kulturministeriets Koncerncenter var spredt over flere adresser og ønskede at blive samlet tæt på deres kunder. Og endelig var Styrelsen for Bibliotek og Medier faktisk ret glade for at være, hvor de var i Nyhavn. Da muligheden for at samlokalisere de fire institutioner og dermed realisere en række stordriftsfordele dukkede op, kunne alle parter imidlertid se fornuften i idéen trods deres forskellige udgangspunkter.

I det tidligere Deloittehus på H.C. Andersens Boulevard har institutionerne indtaget en etage hver og indrettet sig meget forskelligartet. Alle har dog nedbragt deres kvadratmeterforbrug pr. medarbejder – ikke mindst takket være muligheden for at dele husets fællesfaciliteter.

Administrative og organisatoriske fordele

Det første, der møder en, når man træder ind ad dørene på H.C. Andersens Boulevard, er et flot og præsentabelt modtage- og venteareal, som rummer fælles reception, kantine og mødecenter for alle institutioner i huset.



Faktaboks

Kulturministeriets Koncerncenter,
Kunststyrelsen, Kulturarvsstyrelsen,
Styrelsen for Bibliotek og Medier
H. C. Andersens Boulevard 2,
København. V
Opført af arkitekt Albert Oppenheim,
1919, Ombygget 2007
Indretning: Signal Arkitekter og Dorte
Mandrup Arkitekter

Foto: Torben Eskerod

”Driftsfællesskabet fungerer optimalt. Vi har møde-, receptions- og kantinefaciliteter af en kvalitet, som vi ikke ville kunne løfte hver for sig. Faglige fællesskaber udvikler sig også, omend i en anden takt og både på formelle og uformelle planer. Der er ingen tvivl om, at vi allerede har fået bedre arbejdspladser i husfællesskabet, og at der er potentiale for flere faglige synergier.”

Direktør Jens Thorhauge, Styrelsen for Bibliotek og Medier

Kulturministeriets koncerncenter har hidtil leveret en række administrative driftsydelser til ministerområdets institutioner, herunder de tre styrelser i huset, men koncerncentret nedlægges nu. Fremover vil de tre styrelser i fællesskab varetage husets samlede logistik og drive det fælles servicecenter. En samarbejdsaftale, som specificerer de fælles services, bestyres af en lille styregruppe med en repræsentant fra hver institution.

Faglige og brandingmæssige fordele

I og med at alle styrelserne har en faglig fællesnævner i form af kunst og kultur er det oplagt at benytte samlokaliseringen til også at skabe fagligt samarbejde og netværker på tværs af institutionerne. Og selvom institutionerne har måttet opgive hver deres eksklusive domicil, har de bevaret deres organisationskulturelle særpræg på etagerne, samtidig med at de udadtil fremstår med et stærkt fælles brand som kulturstyrelsernes hus i København.

Læren af kulturstyrelsernes hus

Samlokaliseringen af de fire institutioner på H.C. Andersens Boulevard er blevet en økonomisk, administrativ, organisatorisk og faglig succes. Eksemplet viser, at der både er kvadratmeter og driftsudgifter at spare i en samlokalisering med andre institutioner. Samtidig kan der være mulighed for at etablere nye netværk og samarbejde på tværs. Endelig behøver en samlokalisering ikke at ske på bekostning af brandværdi for den enkelte institution, men kan tværtimod styrke institutionens profil i omverdenen.





Fleksibilitet

CCI Europe - Tilpasningsevnen har vist sit værd

Da Stibo-koncernen i 2001 skulle opføre et domicil til softwarevirksomheden CCI Europe var et af succeskriterierne at skabe en bygning med størst mulig indbygget fleksibilitet. I Stibo forstår man først og fremmest fleksibilitet som muligheden for at udvide og indskrænke arealet, samt muligheden for at bruge de samme arealer på flere forskellige måder.

"Vi fik lavet et meget udførligt byggeprogram, et digert værk, hvor vi brugte meget tid på at beskrive os selv, vores virksomhed, værdier og funktioner – og stillede en masse tekniske krav. Det firma, der vandt konkurrencen, har virkelig læst det grundigt."

Finn Mølkjær, Manager Stibo Logistics & Purchasing

Udvidelse og indskrænkning

Helt overordnet er der tænkt over bygningens konstruktion og placering på grunden, så det er nemt at bygge til, hvis der bliver behov for større areal. Men det er også muligt at indskrænke, idet huset kan opdeles i særskilte lejemål efter behov. Denne mulighed er tilvejebragt gennem to overordnede greb. For det første ved at zoneopdele huset i en offentlig, repræsentativ zone med bl.a. reception, auditorium og kantine, og i arbejdszoner, hvortil der kun er adgang via elektronisk adgangskontrol. For det andet ved at udstyre hele huset med



Faktaboks

CCI Europe, Axel Kiers Vej 11, 8270
Højbjerg
Opført i 2001
Arkitekt: Arkitema
Ingeniør: Carl Bro as
Entreprenør: Skanska Danmark A/S

Foto: Torben Eskerød



intelligente løsninger til styring af varme, ventilation og lys helt ned på rum-niveau samt fuld brandsprinkling og tyverisikring. Dette bevirker, at husets arbejdszoner kan opdeles i moduler, som kan styres som selvstændige enheder.

CCI Europe er siden indflytningen i 2001 blevet færre medarbejdere og har derfor udnyttet muligheden for at indskrænke arealet, hvilket betød at Stibo kunne udleje en større del af bygningen til en fremmed virksomhed. Det er internetvirksomheden E-Bay, som er flyttet ind i huset med 200 medarbejdere, der har fået en selvstændig arbejdszone med egen adgangskontrol, men som samtidig kan benytte husets fællesfaciliteter i den offentlige zone, fx reception og kantine.

Fra cellekontorer til storum

Mens CCI Europes medarbejdere sidder i 1-4 mands kontorer, valgte E-Bay at placere deres medarbejdere i storum. I kraft af husets høje grad af fleksibilitet krævede det imidlertid ikke nogen omfattende ombygning at ændre indretningen af arbejdszonerne til storum. Dette skyldes bl.a., at alle tekniske installationer er placeret i lofter og gulve, så ingen installationer skal omdirigeres, ligesom der skal et minimum af reetablering af lofter og gulve til, når en væg fjernes.

"Huset er bygget til CCI som et klassisk koncernbyggeri, men bagved – oppe over loftet – har du fleksibiliteten til at opdele i mindre lejemål. Her var det en fordel, at vi tog udgangspunkt i cellekontorer. I løsninger, der er født med storum, kan man godt blive fristet til at vælge billigere styringsløsninger med fx kun et sted, hvor man kan tænde og slukke. Det kan koste en jetjager at bygge om i sådan et hus, og så får du aldrig gjort det. Her kan vi lave ændringer, mens medarbejderne sidder og arbejder."

Finn Mølkjær, Manager Stibo Logistics & Purchasing

Læren af CCI Europe

CCI Europe har allerede i byggeprogrammet sikret sig, at behovet for en høj grad af fleksibilitet er indtænkt i husets grundlæggende konstruktion på alle niveauer. Det gælder i fastlæggelsen af bygningsdybde og placering på grunden samt i udarbejdelsen af selve rumprogrammet – og ikke mindst i beskrivelsen af de tekniske specifikationer. Resultatet er en bygning, som ligner et klassisk domicil, men kan imødekomme de forandringer, som moderne organisationer hele tiden undergår. Dermed tjener investeringen i høj fleksibilitet sig ind gennem bygningens langsigtede tilpasningsevne.



Den gode proces

Fra lukkede til åbne kontorer i Kulturarvsstyrelsen

Da Kulturarvsstyrelsen i 2002 blev oprettet, stod den nye ledelse over for at samle medarbejdere fra fem forskellige arbejdspladser på fire etager med lange gange og lukkede kontorer på Slotsholmsgade. Dette var et vanskeligt udgangspunkt for at skabe en ny sammenhængende organisation. Som led i en større organisationsændring tog ledelsen derfor beslutningen om at samle Kulturarvsstyrelsen på én etage i åbne kontorarealer på H.C. Andersens Boulevard. Ledelsens vision for kontorindretningen var, at den skulle hjælpe til større sammenhængskraft i organisationen.

Medarbejdermodstand og fokus på processen

Ledelsens beslutning om at rykke medarbejderne fra lukkede kontorer ud i åbne arealer stødte på stor modstand blandt medarbejderne. Netop på grund af den hårde kritik af den nye kontormodel var ledelsen meget opmærksomme på selve processen omkring flytningen.

Ledelsen hyrede rådgivere med erfaring i lignende forandringsprocesser til at hjælpe med en grundig behovsafklaring. Kulturarvsstyrelsen tænkte også kontorforandringen ind i hele organisationen, dens arbejdsmåder og fremtidige udvikling. Ledelsen reflekterede over deres egen rolle som foregangsmænd og oplevede, at deres egen åbne placering gav dem en forståelse for både fordele og ulemper ved den nye indretning.



Faktaboks

Kulturarvsstyrelsen, H.C. Andersens
Boulevard 2, 1553 København V
Ombygning og indflytning: 2006
Indretning og proceskonsulenter: Signal
arkitekter

Foto: Torben Eskerod



”Dét at sidde i åbne kontorer er ikke en populær beslutning at træffe. Men når vi nu havde truffet denne upopulære beslutning, ville vi bestræbe os på, at det skulle opleves som et rart sted at være. Det er så dér, den involverende proces starter.”

Anne Mette Rahbæk, Vicedirektør

Medarbejderinddragelse og evaluering

Ledelsen var opmærksom på at inddrage medarbejderne i processen. Der afholdtes personaledage, hvor ledelsens visioner blev præsenteret, og der blev etableret arbejdsgrupper, så medarbejderne kunne tage del i udformningen af indretningen. Der blev desuden igangsat diskussioner om adfærd i de nye kontorer og løbende udgivet nyhedsbreve. Det er dog en erfaring fra Kulturarvsstyrelsens proces, at de inddragende aktiviteter skal begrænses til dér, hvor medarbejderne reelt har indflydelse, så der ikke opstår misforståelser.

”Man skal gøre op med sig selv i ledelsen, hvornår man vil lytte til medarbejderne, og hvornår man ikke vil. Og så må man melde klart ud: Vi skal sidde på én etage, og sådan er det.”

Birgit Andersen, medarbejder i KUAS

Fire år efter ibrugtagningen af de nye kontorer iværksatte Kulturarvsstyrelsen en evaluering af den fysiske indretning for at sikre en kontinuerlig proces. Alt fungerer ikke nødvendigvis i første forsøg, og indretningen bør evalueres og ændres i takt med organisationens udvikling og ændringer i medarbejdernes behov. Kulturarvsstyrelsens evaluering af brugen og indretningen af deres lokaler har ført til flere konkrete ændringer af bl.a. møblering og brug af rummene.

Læren af Kulturarvsstyrelsen

Det er en gennemgribende forandring for en organisation at flytte medarbejdere fra lukkede kontorer til mere åbne arealer. Det er ikke kun en fysisk forandring. Hele organisationen påvirkes på mange niveauer. Arbejds måder og ledelsesroller udfordres, og for medarbejderne kan det være en følelsesladet proces. For at skabe den bedste grobund for velfungerende nye kontorer er det nødvendigt at give forandningsprocessen en del opmærksomhed. Læren fra Kulturarvsstyrelsen er, at ledelsen på baggrund af en grundig behovsafklaring og gennemtænkte visioner skal tegne de overordnede linjer i den nye indretning. Derudover skal medarbejderne inddrages så meget som muligt – dér hvor ledelsen reelt vil give dem indflydelse. Og så skal man huske, at processen ikke stopper ved indflytningen i de nye kontorarealer.



Energi og indeklima

Et frisk pust til den gamle politigård

Renoveringen af Københavns Politigård blev igangsat af et påbud fra Arbejdstilsynet om at forbedre bygningens indeklima. Nu bliver bygningens medfødte naturlige ventilation genetableret som led i en gennemgribende renovering.

Den konventionelle løsning på problematikken ville være at installere et mekanisk ventilationsanlæg til 25 mio. kr. De indledende undersøgelser af bygningen, som blev foretaget af Bygningsstyrelsen med rådgivere, viste imidlertid, at bygningen allerede selv rummede (en del af) løsningen på problemet. Skiftende tiders forskellige bygningsændringer havde ødelagt bygningens oprindelige klimastyring, og viden om bygningens iboende ventilationsløsning var gået tabt.

Teknik og adfærd

Den nyklassicistiske bygning, som i dag er fredet, er tegnet af Hack Kampmann og opført til politiet i årene 1918-24. Arkitekten havde tænkt sig godt om og etableret et naturligt ventilationssystem, som var funderet på, at der var udluftningskanaler langs vinduesrammerne. Men gennem årene har man, som så mange andre steder, med henblik på at isolere bygningen og spare på energien – fået opsat tætningslister langs vinduerne, og dermed ødelagt den naturlige ventilationsløsning. Første punkt på dagsordenen var derfor



Faktaboks

Københavns Politi, Polititorvet,

København K

Bygherre: Bygningsstyrelsen

Arkitekt: Fogh og Følner

Ingeniør: Moe

Entreprenør: Afventer

Færdiggørelsesår (forventet): 2016

Foto: Sten Hansen



at skabe kontrollerede utætheder for at genetablere det oprindelige naturlige ventilationssystem.

Ventilationsløsningen understøttes af forskellige tiltag, som alle er med til at nedbringe varmeophobningen i rummene. Et afgørende element i denne plan er at få rykket alle printere væk fra kontorerne og ind i printerrum. Et andet er at opsætte indvendig solafskærmning, som ikke skæmmer den fredede facade, og omvendte energiruder, der holder varmen ude. Samtidig investeres i nye, mere effektive, automatiske styrede radiatorer, lavenergipærer, der ikke i så høj grad afgiver varme osv. Fælles for disse tiltag er, at de ikke blot forbedrer bygningens indeklima, men også nedbringer energiforbruget i bygningen betragteligt, forbedrer energimærket og halverer el-regningen.

Der er opmærksomhed på, at alt dette skal gå hånd i hånd med en ændring af adfærden i rummene. Medarbejderne skal ikke bare vænne sig til at hente deres prints i de nye printerrum. De skal også vænne sig til, at de ikke længere er nødt til at skrue radiatorerne op på max for derefter at åbne vinduerne, når det er blevet for varmt. Der skal jævnlige hovedrent, og bunker af papirer skal ikke ligge og samle støv på borde og i reoler.

Læren af Københavns Politigård

Det er en væsentlig læringspointe i forbindelse med projektet på Københavns Politigård, at på trods af moderne tiders teknologiske landvindinger og store fokus på nye, intelligente løsninger, er det ikke altid den vej, man skal gå. Man kan med fordel "tage en samtale" med en gammel, klog bygning som Politigården og derigennem få værdifuld information, der kan bidrage til en mere bæredygtig og bygningsintegreret løsning. Summen af mange mindre og relativt simple tiltag kan give langt større effekt end et mekanisk ventilationssystem til millioner.

En anden væsentlig pointe er, at teknik og adfærd skal gå hånd i hånd, når man indfører nye systemer og metoder til ventilation, køling og energioptimering. Hvis brugerne blot fortsætter den hidtidige adfærd, kan de tekniske tiltag i værste fald være spildt. Systemerne fungerer ikke bedre, end de som anvender dem.



God lyd

Bygningsstyrelsen sætter standarden for god lyd

Da den nyfusionerede Bygningsstyrelse skulle flytte fra kontorer i indre by til et nedlagt sæbepulverlager i Valby, blev alle kræfter lagt i for at skabe de optimale åbne kontorer for Bygningsstyrelsens medarbejdere. Resultatet er blevet en show case i alt det, som Bygningsstyrelsen til daglig arbejder på at tilvejebringe for sine kunder: Åbne, fleksible kontorer, lommeopdelte arbejdsarealer, attraktive differentierede faciliteter til forskellige formål – og sidst men ikke mindst; god lyd.

Bygningsstyrelsen har gennem de sidste 15 år arbejdet med at skabe åbne kontorlokaler med mulighed for effektivitet og trivsel til statens ansatte. Det er ikke nogen hemmelighed, at frygten for støj som oftest er en meget væsentlig årsag til modstand i organisationer, der skal sidde i åbne rum. Så da Bygningsstyrelsen selv skulle flytte var en underliggende dagsorden, at styrelsens egne lokaler skulle være et godt eksempel på, hvor god lyd, man kan opnå i åbne kontorer.

Først er det dog nødvendigt at gøre op med den unuancerede modsætning mellem støj og stilhed. På en arbejdsstation i et åbent kontor kan man aldrig opnå den samme stilhed som i et enkeltmandskontor bag lukket dør. Men det betyder ikke nødvendigvis, at en medarbejder i et åbent kontor er plaget af støj og deraf følgende koncentrationsbesvær. Med nutidens know how inden for akustik og lokaleplanlægning er det muligt at skabe behagelige åbne kontorer



Faktaboks

Bygningsstyrelsen
Carl Jacobsens Vej 39, 2500 Valby
Bygherre: Søtoftegaard
Arkitekt: Arkitema
Ingeniør: Espensen
Færdiggørelsesår: 2012

Foto: JJW Arkitekter



med god lyd, mulighed for koncentration såvel som for faglig og social interaktion. Med andre ord: Et godt arbejdsmiljø.

State of the arts storrum

Med udgangspunkt i de rå betonstrukturer i det nedlagte sæbepulverlager fra de gamle Henkelfabrikkers storhedstid, var der mulighed for at bygge storrummet op fra bunden. Hovedgrebet er åbne arbejdsrum, fordelt over 4 etager på hver 60x24 m, forbundet af en intern åben trappe, der er placeret i et glasoverdækket atrium midt i huset. På hver af de store åbne etager, er indskudt forskellige rum langs facaden og inde i bygningens midte. Disse rum skaber en opdeling af det åbne etageareal i lommer af varierende størrelse. De indskudte rum fungerer blandt andet som møderum og ubookbare flexrum, hvor man altid lige kan trække ind med en længere telefonsamtale, et spontant opstået møde eller bare behovet for at være lidt alene med en tankerække, der kræver total fordybelse.

De rå betonoverflader er – uden at gå på kompromis med husets industri-karakter – i det nødvendige omfang beklædt med lydabsorberende materialer. Lofterne er beklædt med Troltekt plader, der med deres perforerede overflader absorberer lyd. Gulvene består af langsgående asketræslamellplanker, limet direkte på cementen, hvilket giver en trinlydsdæmpende effekt. Og på væggene er der opsat Ecophon Wall Panels – nogle med påtrykte fotos – som effektivt absorberer den lyd, der ellers ville bevæge sig uhindret gennem det åbne rum.

Enkel opskrift – stor effekt

Resultatet er et åbent miljø, opdelt i lommer, der kan rumme mindre meningsgivende arbejdsfællesskaber, men med kig til de andre kontorer og fornemmelsen af at arbejde sammen på tværs og være en del af hele organisationen. Lydbilledet er dæmpet, stemmer, latter, klirren fra tekøkkenet blander sig til et behageligt baggrundstæppe. Der er mulighed for ro ved skrivebordene, men også for snak og samarbejde. Ligesom der er mulighed for at trække aktiviteter, der enten støjer eller kræver ekstra fordybelse, ind i et af de mange tilstødende lokaler eller et af de åbne uformelle tilbud, der står til fri afbenyttelse med forskellige møbleringer: høje, lave, bløde – så de understøtter forskellige arbejdssituationer.

Resultatet er et sted, de fleste godt kunne tænke sig at arbejde.

Læren af Bygningsstyrelsens hus

Egentlig er det meget enkelt. Med viden om de tekniske muligheder inden for akustik; med et grundlayout, der er udformet med omtanke og designet fleksibelt til at kunne rumme en moderne organisation og dens konstante forandringer; og med grundreglen om at tage hensyn til hinanden, er det muligt at skabe et åbent kontor, der emmer af trivsel og effektivitet. God lyd var et absolut succeskriterium for projektet. Og god lyd er opnået i det gamle sæbepulverlager.



Adfærd i åbne kontorer

Historiefortælling i COWI

Da COWI i Århus flyttede fra lukkede til åbne kontorer, indså ledelsen, at det krævede en kultur- og adfærdsforandring for at realisere målsætningerne med de nye kontormiljøer. I stedet for at ophænge regler om hvad man må og ikke må i kontorerne, valgte de i stedet at fortælle historier om hensynsfuld adfærd i de nye åbne miljøer. Mottoet for fortællingerne er "det hensynsdrevne kontor", og temaerne er de sædvanlige – de handler om telefonsnak, brug af stillerum, snak henover bordene osv.

Historierne bygger altid på virkelige hændelser i COWI, og de bliver opsamlet og videreført af et antal historiefortællere i virksomheden. Ingeniør og proceskonsulent Ole Nielsen er en af de bærende kræfter i projektet, og det var også ham, der oplevede og viderefølte den første historie. Den handler om en ældre medarbejder, der fortalte Ole Nielsen, at han ikke følte sig så effektiv i det nye åbne kontormiljø. Grunden var, at han ofte blev afbrudt af to yngre kolleger, der sad ved siden af og hele tiden stillede ham forskellige arbejdsrelaterede spørgsmål. Men historien kom til at handle om noget andet:

"Jeg fik ham [den ældre kollega] til at se situationen i helikopterblik og prøve at forklare mig, hvad han så deroppefra. Han så, at han var et omvandrede bibliotek, at de to yngre kolleger havde behov for at spørge ham for at lave deres arbejde, og dermed også hvorfor de ikke kunne vente. Han kom også til at se, at det nok var mest effektivt samlet set, at det foregik på den måde. Bagefter rykkede den ældre medarbejder endnu tættere på sine to yngre kolleger."

Ole Nielsen, Ingeniør og proceskonsulent



Faktaboks

COWI Århus, Jens Chr. Skous Vej 9,
8000 Århus C
Opført i 2000
Antal medarbejdere: 260

Foto: Torben Eskerod



Pointen i denne historie er, at snak henover bordene ikke skal ses som forstyrrelser, men som værdifuld videndeling. I dag har COWI et stort antal af den slags historier. Historierne bliver primært fortalt til nyansatte, men historiefortælling bliver også brugt i forskellige sociale sammenhænge.

Hvad kan historier?

Hos COWI har man oplevet, at historiefortælling er et effektivt redskab til at opnå hensynsfuld adfærd i de åbne kontorer. Der er flere årsager til succesen. COWI's historier er altid fortællinger fra deres egne kontorer, og de er derfor forankrede i deres egen hverdag og omgivelser. Historierne har ofte en humoristisk tone og er derfor velegnede til at formidle budskaber om hensynsfuld adfærd, uden at virke belærende. Derudover er historier billedskabende og bliver derfor let husket. I COWI's eksempel har dette medført, at medarbejderne har taget reglerne til sig, og at de opleves som meningsfulde. Historierne er medvirkende til, at der er opstået en fælles forståelse af den hensynsfulde adfærd i de åbne kontorer.

Læren fra COWI

Eksemplet fra COWI i Århus viser, at det er nødvendigt med en adfærds- og kulturforandring, når en organisation flytter fra enmandskontorer til åbne kontormiljøer. Den slags forandringsprocesser sker sjældent af sig selv, og det er et ledelsesmæssigt ansvar at adressere den hensigtsmæssige adfærd. Lige præcis hvad den ønskede adfærd består i, og hvordan den formidles eller udbredes, er selvfølgelig afhængig af den enkelte organisation. Men som eksemplet fra COWI viser, er det vigtigt, at både reglerne og den måde, de udbredes på, skal være meningsfuld for den enkelte medarbejder. Historiefortælling er en mulighed ud af mange.



Udsmykning og Branding

Arla - Identiteten på væggen

I 2010 flyttede 650 medarbejdere ind i Arlas nybyggede domicil i Viby J. Medarbejderne kom fra forskellige lejemål. Fælles for disse var, at det æstetiske udtryk ikke havde været i højsædet, og at planløsningerne var kendetegnet ved lange, anonyme gange med cellekontorer.

I det nye hus skulle dette dog være anderledes:

”Når man kommer til vores hus, er det vigtigt, at man straks kan se, at vi er en mejerivirksomhed, og ikke som så mange domiciler hvor man ikke kan se, om man er kommet til et revisionsfirma, et advokatfirma eller måske et ejendoms-selskab”

Hardy Kjærgaard, Facility Manager

Koen på væggen

Og det kan man. Når man træder ind i Arlas domicil, bliver man med det samme opmærksom på, at her er identiteten i bogstaveligste forstand sat på væggen. Køer, tankbiler eller blomster er eksempler på elementer fra mælkeproduktionen, som pryder de mange glaspartier, der omgiver de åbne kontorarealer. Koskind på stolene i receptionen, Arlas karakteristiske smørblomstdesign som folie på glasvæggene ind til mødelokalerne, udstillingen af et fad til at producere emmentaler eller store køer af plast i atriet lader ikke beskueren i tvivl om, at her befinder man sig i Arla – en virksomhed som beskæftiger sig med mejeri. Man mødes desuden af en allestedsnærværende grøn tone i farvevalget – fra gulvtæppet på rampen, der snor sig op langs atriets sider og



Faktaboks

Arla, Sønderhøj 14, 8260 Viby J
650 medarbejdere
Indflytning: 2010
Arkitekt: Sahl Arkitekter A/S
Indretningsarkitekt: Formsprog

Foto: Torben Eskerod



binder bygningen sammen, til farven på de få gipsvægge. De grønne, røde, orange og gule farver på glaspartierne bidrager ligeledes til interiørets farverige udtryk, der er skabt til at harmonere med Arlas brand: "closer to nature".

Vores hus

Dermed er Arlas motto "closer to nature" – som skal være med til at profilere Arla som en miljøvenlig virksomhed i offentligheden – også en del af Arlas employer brand. Mange virksomheder ser som Arla fordelene ved at udnytte arbejdspladsens fysiske rum til at signalere de værdier, som virksomheden ønsker at stå for. Hvis det lykkes at få medarbejderne til at identificere sig med disse værdier, er man nået et væsentligt skridt mod at opnå en stærk fælles virksomhedskultur, hvor der er fælles fodslag og stort engagement – og man opnår et mere troværdigt brand udadtil.

Og at dømme efter hvordan medarbejderne hos Arla har taget imod det nye domicil, er dette lykkedes. Flytningen har betydet, at medarbejderne har sagt farvel til cellekontoret til fordel for åbne kontormiljøer – et skift som forud for indflytningen har vakt en del bekymring. Alligevel er den udbredte opfattelse hos medarbejderne, at det nye hus er et rigtig rart sted at være. Og de forskellige brandingtiltag har virket i en grad, så medarbejderne glæder sig over at være en del af Arla, når de for eksempel fra atriets kan kigge ind i Karolines Køkken, hvor der arbejdes dagligt på at udvikle nye opskrifter.

"Vi er alle stolte af Karolines Køkken her i Arla. Alle er jo vokset op med, og har et forhold til, Karolines Køkken."

Susanne Lyng Nielsen, Facility Koordinator

Medarbejdernes stolthed ved deres nye arbejdsplads blev tydelig ved, at de ansatte var ivrige efter at vise familien rundt i de nye kontorer. Efter at Arla inviterede til familielørdag, gjorde de mange lovprisninger familierne havde tilovers for bygningen, at medarbejderne – med egne ord – ikke længere kunne tillade sig at gå sure på arbejde.

Læren af Arla

Arla er et eksempel på, at en virksomheds profil med fordel kan understøttes af en gennemtænkt udsmykning af det fysiske rum. Dette har positiv indflydelse på både medarbejdere og besøgende. Hvis de fysiske rammer skaber velvære blandt medarbejderne og bidrager til, at medarbejderne oplever en stolthed ved deres arbejdsplads, er de fysiske rammer en effektiv medspiller på vejen mod organisationens succes.