



# ETABLERING AF ÅBNE KONTORMILJØER

## Det er billigere at viske ud end at flytte mure

Indretning af åbne kontorer kræver overvejelser, som hverken kan formuleres i et regneark eller på en arkitekttegning. Alligevel har resultaterne af disse overvejelser betydning for tallene i fremtidens regneark, og de bør få betydning for, hvordan stregerne bliver placeret på arkitekttegningerne.

Udformningen og indretningen af kontorbyggerier med åbne miljøer har nemlig potentielt stor betydning for både effektivitet og trivsel på arbejdspladsen, og er man først kommet skidt fra start, er det både dyrt og tidskrævende at komme på ret spor igen.

Noget af det vigtigste er at tage udgangspunkt i de opgaver, der skal løses i de kommende kontorer. Man kan spare kvadratmeter og penge ved at placere alle i storrum uden adgang til stillerum eller andre alternative arbejdspladser, men hvis store dele af opgaverne kræver koncentration, går det ud over både medarbejdernes tilfredshed og deres effektivitet. Og det kan hurtigt få regnestykket til at se helt anderledes ud allerede på kort sigt. En anden vigtig pointe er at gøre det helt klart, hvilken indflydelse medarbejderne har på processen. Ellers kan det skabe en utilfredshed, som potentielt sætter spor år ud i fremtiden. Blandt de andre væsentlige forhold med betydning for succes eller fiasko er fokus på akustikken og et vågent øje på, hvordan kulturen i det åbne kontormiljø udvikler sig

**Denne guide henvender sig til projektgrupper på arbejdspladser, som står over for at skulle etablere åbne kontorer eller står over for organisatoriske ændringer eller omstruktureringer, som får indflydelse på indretningen.**

**Formålet er at inspirere til at få gjort de vigtige overvejelser og taget de rigtige beslutninger, inden man går i gang.**

## indhold

Tag udgangspunkt i opgaverne ..... 2

Overvej de forskellige typer arbejdsrum ..... 3

Overvej rådgivere – og husk sund fornuft ..... 4

Gør forandringen lettere for medarbejderne ..... 4

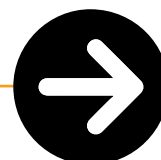
Forstyrrelser er ikke bare støj ..... 6

Adfærd og leveregler ..... 10

Arbejdskultur i det åbne kontor ..... 12

Øvelse 1: Hvem skal sidde hvor? ..... 13

Øvelse 2: Aftaler om leveregler ..... 15



# Tag udgangspunkt i opgaverne



**Åbne kontormiljøer understøtter ikke alle typer arbejde lige godt. Derfor er det vigtigt, at I både tager udgangspunkt i jeres egne behov og de fysiske forhold og ressourcer, I har til rådighed.**

## Koncentration eller videndeling

Ikke overraskende er tilfredsheden med de åbne kontorer størst blandt medarbejdere, som i høj grad har brug for at samarbejde og dele viden, mens den er mindst blandt medarbejdere med meget koncentrationskrævende arbejde. Derfor er det vigtigt at tage udgangspunkt i, hvilke opgaver der rent faktisk kommer til at foregå i lokalerne.

## Utilfredsheden stiger med størrelsen

Ofte vil det være økonomiske hensyn, som bestemmer, at man går fra en- og tomandskontorer til store, åbne kontorer. Flere danske forskningsresultater viser imidlertid, at både utilfredshed og sygefravær stiger med kontorstørrelsen, og det kan hurtigt indvirke på de økonomiske beregninger. Mange organisationer indretter derfor i disse år mindre kontorer med plads til 8-10 mand i hver. Det svarer til typiske teamstørrelser og tager således udgangspunkt i den mest hensigtsmæssige opgaveløsning.

## Gør målet helt tydeligt

Det er nok de færreste arbejdspladser, der går i gang med en større omstilling uden at have et formuleret mål. De mest almindelige begrundelser er, at man ønsker at arbejde sammen på en ny måde, vil spare m<sup>2</sup> eller udnytte pladsen bedre.

Ud over klarhed om formålet, kan I med fordel opstille succeskriterier, så I efterfølgende kan måle, om I har nået jeres mål. Her er det vigtigt, at I har både jeres værdigrundlag og de fysiske rammer i baghovedet.

## Gør op med ligemageriet

Hvis I er en stor organisation, er det vigtigt at se på forskelligheden i behovene fra afdeling til afdeling. Mange organisationer har valgt en standardløsning uden at skele til de forskellige typer opgaver, der bliver løst. Det kan virke retfærdigt, og man undgår måske bøvl i starten, men på længere sigt kan det skade både medarbejdertilfredsheden og effektiviteten. Fx egner free seating, hvor ingen har faste pladser, sig ikke til alle typer afdelinger. Hvor det måske er smart og pladsbesparende i en konsulentafdeling, hvor medarbejderne sjældent er på kontoret, er det fx næppe en holdbar løsning for regnskabsafdelingen, hvor størstedelen af arbejdet foregår på kontoret.

Det samme gælder for de enkelte medarbejdere i afdelingerne. Har nogen særligt koncentrationskrævende arbejde, bør I overveje, hvordan de kan tilgodeses i indretningen, fx med egne kontorer eller ved at afsondre og måske afskærme dem i det åbne kontor.

I kan eventuelt bruge øvelsen **Hvem skal sidde hvor?** på side 13 til at finde frem til en hensigtsmæssig indretning, som tager udgangspunkt i nogle overordnede principper og mål.

# Overvej de forskellige typer arbejdsrum



**Det åbne kontor kan ikke stå alene. Der bør være alternative rum, som man kan trække sig tilbage i, hvis man fx skal holde møder, arbejde i projekter eller koncentrere sig meget.**

De supplerende rum bør ligge i umiddelbar nærhed af det åbne kontor, så det er let at trække derind, hvis der opstår behov for et uformelt møde eller at tale uforstyrret i telefon. Små stillekontorer er nogle steder med succes brugt til at bryde det åbne kontor op i mindre zoner. Andre steder fungerer det bedre med en slags stillekupéer, hvor flere sidder sammen.

## Tænk teknologien med

Hvis computeren er bærbar, netværket er trådløst og telefonen er mobil, er barrieren for at bruge de alternative rum minimeret, og det har større betydning for chancerne for succes med åbne kontorer, end de fleste regner med. Hvis det er for besværligt at opsøge ro, når man har brug for at koncentrere sig, vælger folk det fra og arbejder eventuelt hjemme i stedet.

## En løbende proces

Mange oplever, at de efter en god proces med inddragelse af medarbejdere og gennemtænkte løsninger pludselig står over for en helt anden realitet end den, der startede processen. Det kan være mange nye medarbejdere, fusioner, flytning osv.

Det er både vigtigt og svært at lave løsninger som er så fleksible, at de kan matche den dynamiske virkelighed – eller det kaos – som mange arbejdspladser lever i.

Det er vigtigt ikke at lave statiske løsninger til en dynamisk virkelighed. Vær forberedt på, at processen med kontorindretning er løbende.

Erfaringen fra mange arbejdspladser er, at man overvurderer behovet for stillerum til enkeltpersoner og undervurderer behovet for mindre mødelokaler. Det afhænger dog meget af, hvordan kulturen i det åbne kontor bliver. Hvis det er et sted med hektisk aktivitet, vil der formentlig være brug for flere stillerum, men hvis det i sig selv bliver en stillezone, stiger behovet for lokaler, hvor man kan snakke.

Generelt er det en god idé at indbygge fleksibilitet i de alternative rum, så de kan bruges til lidt af hvert alt efter behovet.

## Alternative rum til overvejelse

- Caféarealer eller lounges
- Stillekontorer eller stillekupéer
- Projektrum
- Hjemmearbejdspladser
- Mødelokaler i forskellige størrelser
- Grupperum
- Enkeltmandskontorer eller mindre kontorer til personer eller grupper med særlige behov.

# Overvej rådgivere – og husk sund fornuft



**Vurder, om I har brug for rådgivere til dele af processen. Rådgivere har typisk ekspertviden om fx kontorindretning, omstillingsprocesser, teknologi eller støj. Desuden har de bedste rådgivere sans for samspillet mellem de forskellige hensyn.**

Generelt skal man dog være opmærksom på, at rådgiverne ofte ser problemerne lidt ensidigt fra deres egen faglighed. Arkitekter har en tendens til at vægte æstetik højere end fx hensyn til god akustik, mens ingeniører måske ikke altid har øje for, at tekniske løsninger skal bruges af mennesker, som er forskellige.

## I bestemmer selv

Derfor er det vigtigt at bruge hovedet selv og ikke lade det hvile for tungt op ad rådgivernes skuldre. De giver jo netop kun råd, og i sidste ende er det jer selv, som skal bestemme. Det er tilladt at bruge den sunde fornuft, og husk at sætte tid af til at styre rådgiverne.

## Typer af rådgivning

Det følgende er blot eksempler på forskellige typer rådgivning:

- **Indledende afklaring.** Arbejdsmiljøkonsulenter, HR-konsulenter, proceskonsulenter, kommunikationskonsulenter (formål, mål og inddragelse af medarbejdere).
- **Byggeri og indretning.** Arkitekter, rådgivende ingeniører, indretningsarkitekter.
- **Teknologi.** Rådgivende ingeniører og leverandører af telefon- og it-løsninger.
- **Arbejdsmiljø.** Akustikere, rådgivende ingeniører (støj), indeklimateksperte og stresskonsulenter.

## Gør forandringen lettere for medarbejderne

At flytte fra sit eget kontor til et åbent kontormiljø er en langt voldsommere forandring end blot en ny udsigt og lidt flere forstyrrelser. Selvfølgelig, der er mest åbne over for forandringen, vil blive udfordret i forløbet. Derfor er det vigtigt, at lederne erkender og anerkender den usikkerhed, som en stor del af medarbejderne har overfor forandringen.

Det er let at stemple medarbejdere som "ikke omstillingsparate", men vær opmærksom på, at åbne kontorer favoriserer visse typer mennesker, som er udadvendte og kan lide at "være på", mens de mere indadvendte risikerer at tabe i processen.

## I kan støtte forandringsprocessen ved at:

- Lytte til bekymringer – lad være med at bagatellisere dem
- Anerkende at mennesker er forskellige
- Konfrontere vinder/tabers-spørgsmålet og overvej, hvordan taberne kan tilgodeses
- Gå forrest i omstillingen – vær selv beredt på den ændrede arbejdssituation
- Tænde lys i mørket – beskriv så konkret som muligt, hvordan I forventer, at arbejdet i det åbne kontormiljø skal foregå og hvad I forventer af medarbejderne



# Overvej rådgivere – og husk sund fornuft

## Tillid giver medspil

Tillid er nøglen til succes i enhver forandringsproces. Hvis medarbejderne har tillid til, at ledelsen er åben og tager de nødvendige beslutninger, får beslutningerne større legitimitet og møder mindre modstand.

Det er en hel disciplin at lede og kommunikere i forandringsprocesser, og når det gælder overgangen til åbne kontormiljøer, er det især vigtigt, at ledelsen melder målene klart ud – også hvis det handler om at spare m<sup>2</sup>.

## Klare rammer for indflydelse

Hvor stor indflydelse medarbejderne får på beslutningerne kan variere, men det er meget vigtigt, at det er helt klart, hvad der ligger fast, og hvad der er til diskussion.

Uklarhed på dette felt skaber stor frustration. Der er eksempler på, at arbejdspladser har brugt tid på hundredvis af medarbejderinterviews, som reelt ikke er blevet brugt til noget. Den slags er med til at skabe forventninger, som ikke kan indfries. Ærlige beslutninger, som er velbegrundede, er lettere at acceptere for de fleste medarbejdere.

## Brug samarbejdsorganerne

Samarbejdsorganerne på jeres arbejdsplads bør være med i processen så tidligt som muligt. Det kan dreje sig om arbejdsmiljøudvalget, samarbejdsudvalget eller MED-udvalget.

Ledelsen ved ikke nødvendigvis, hvor stort et behov den enkelte har for at gå i dybden med opgaver. Derfor må medarbejderne melde sig aktivt på banen og selv tænke med. De må formulere deres ønsker og behov, fx hvor ofte de har meget koncentrationskrævende opgaver, og hvor ofte de har samarbejdsopgaver.

*Hæftet **Skab robuste forandringer** giver et bud på, hvordan I kan skabe forandringer, der indtænker trivsel og godt arbejdsmiljø og dermed giver større chancer for at skabe holdbare resultater.*

*Det er udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration og kan hentes på [arbejdsmiljoweb.dk/robust](http://arbejdsmiljoweb.dk/robust)*

# Forstyrrelser er ikke bare støj



## Forstyrrelser i stedet for videndeling

Man taler ofte om støj i de åbne kontorer, men for de fleste medarbejdere giver begrebet forstyrrelser mere mening. Forstyrrelser i åbne kontormiljøer består typisk af snak. Det kan fx være snak hen over bordet med kolleger, små uformelle møder eller andres telefonsamtaler. Om snakken generer os afhænger af, om vi opfatter den som en vigtig del af vores arbejde. Det afhænger også af, hvilken arbejdsopgave, vi udfører netop nu. Om det er teamarbejde, skrivearbejde eller andet individuelt arbejde, som kræver fordybelse.

### Det kan man gøre:

- Sørg for, at folk sidder sammen i grupper, der reelt har brug for at dele viden.
- Overvej, om I har en fælles holdning til, hvad "rigtigt" arbejde er.
- Sørg for, at der er mulighed for at sidde for sig selv i kortere eller længere perioder, fx i stillerum eller på hjemmearbejdsplads.
- Overvej, om I hen ad vejen skal indføre leve-regler.
- Telefoner, som ikke bliver taget efter få ringinger, er specielt forstyrrende for andres koncentration. Overvej omstilling af faste telefoner og om mobiltelefoner skal være lydløse.

Få arkitekter og ingeniører til at dokumentere, hvordan de fremtidige lydforhold bliver, og at de følger anbefalingerne fra Statens Byggeforskningsinstitut og Arbejdstilsynet.

## Regler og anbefalinger

Arbejdstilsynets grænse for støjbelastning på 85 dB(A) er fastsat ud fra ønsket om at undgå høreskader og er derfor ikke relevant for kontorarbejdspladser. I AT-vejledning D.6.1-5 om Støj hedder det, at "unødig støjbelastning skal undgås" Det skal forstås som forstyrrende støj, der gør, at man ikke kan holde koncentrationen i arbejdet.

Hverken Arbejdstilsynets vejledning eller Bygningsreglementet opererer længere med krav til efterklangstiden på kontorer. Til gengæld har begge anbefalinger til, hvor stor en del af rummets overflader, der skal dækkes med lydabsorberende materialer.

### SBI-230 vedrørende Bygningsreglement 2010:

#### Forslag til projekteringsværdier for kontorbyggeri:

I enkeltpersonkontorer og møderum bør efterklingstiden ikke overstige 0,6 s.

I flerpersontorer bør absorptionsarealet A være større end 1,1 x gulvarealet.

### AT-vejledning A.1.16. Akustik i arbejdsrum:

Absorptionsarealet bør være mindst 0,9 x gulvarealet i kontorer over 300 m<sup>3</sup> og 0,8 i kontorer under 300 m<sup>3</sup> [300 m<sup>3</sup> er fx et lokale på 100 m<sup>2</sup> med tre meter til loftet]

## Klager som frustration

Klager over forstyrrelser kan også være en kanal for grundlæggende utilfredshed. Det kan være utryghed eller utilfredshed, fordi medarbejderne ikke kan overskue en forandring eller ikke er blevet taget med på råd.

## Forstyrrelser i eksisterende kontorer

Hvis I har problemer med støj og forstyrrelser i allerede eksisterende åbne kontormiljøer, er der inspiration og råd at hente i BFA's guide Forstyrrelser i åbne kontormiljøer, som kan hentes på [arbejdsmiljoweb.dk/forstyrrelser](http://arbejdsmiljoweb.dk/forstyrrelser).



# Forstyrrelser er ikke bare støj

## Det kan man gøre:

- Hvis man vil have trægulve, kan man dæmpe støjen af skridt ved at lime træet til betonen i stedet for at sømme det fast til strøer. Gulvtæpper på gangarealer kan yderligere dæmpe trinstøjen.
- Akustiske plader kan bruges som vægbeklædning for at gøre lydene i rummet mindre forstyrrende. Man kan også sætte paneler med spalter imellem lister fra væg til væg. Malerier på lærred med akustiske akustikplader bagved er også en mulighed.
- Det kan hjælpe at sætte en finerplade med huller i bag på reolen. Også gardiner og polstrede møbler hjælper på akustikken i et rum. men kan samtidig give problemer med støv. Derfor er det en god idé at tage hensynet til rengøringen med i overvejerne.
- En analyse af, hvor I skal placere rum, medarbejdere og inventar, så støjniveauet bliver så lavt som muligt. Se på hvem, der for eksempel skal bruge printeren hvornår, og hvor de forskellige medarbejdere skal bevæge sig hen i løbet af dagen. Se øvelse 1 side 13.
- Støjende maskiner placeres i et aflukket rum.

# Dit indeklima bliver også mit



**Problemer med indeklima i åbne kontormiljøer adskiller sig fra andre kontorer ved, at der er mange forskellige individers behov at tage hensyn til. I de små kontorer kan man ofte regulere varme og udluftning efter eget behov, mens det i de åbne kontormiljøer bliver et fælles anliggende.**

En tommelfingerregel siger, at man sjældent kan stille mere end 85 procent af medarbejderne tilfredse med temperaturen i rummet. Resten synes enten, at det er for varmt eller for koldt. Det samme vil gælde flere af de øvrige indeklimafaktorer.

## Temperatur

Glasdominerede facader kan give problemer med både generende lysindfald og stærk varme om sommeren og kræver derfor solafskærmning. Den bør kunne reguleres eller bevæges, så den kan beskytte effektivt mod generende sollys samtidig med, at den kan tillade mest muligt lys at passere, når det er overskyet.

Solafskærmningen bør så vidt muligt placeres udvendigt, fordi det fungerer langt mere effektivt end en indvendig. Når solen først er kommet ind i bygningen, bliver dens stråler nemlig omsat til varme, og de indvendige solafskærmninger fungerer derfor som radiatorer. Facadeglas belagt med solafskærmende belægning kan også være en løsning men har den ulempe, at det reducerer dagslystilførslen også på overskyede dage.

## Luftkvalitet

Vær opmærksom på, at kropslugt fra mange mennesker i samme rum stiller ekstra krav til ventilation, og at ventilationen ikke må skabe problemer med træk.

## Dagslys og kunstig belysning

Statens Byggeforskningsinstitut fraråder, at man arbejder permanent mere end 3-4 meter fra vinduet. Til gengæld skal man kunne skærme for sollyset, så man undgår reflekser i skærmen og man skal helst kunne regulere det individuelt. Husk at tænke i både baggrundslys og direkte lys, som den enkelte kan indstille efter sit eget behov.

## Maskinrum

Printere, kopimaskiner og servere kan fx placeres i rum midt i bygningen, hvor der ikke er naturligt lys.

## Oprydning og rengøring

Papirbunker og rod gør det svært at fjerne det støv og skidt, som skader indeklimaet. Overvej løsninger, som gør det let at holde orden. Det kan fx være skabe med låger.

## Garderobe

Det er en god idé med en separat garderobe, så vådt vintertøj ikke hænger og lugter der, hvor I skal arbejde.

## Indeklimaproblemer i eksisterende kontorer

Hvis I har problemer med indeklimaet i allerede eksisterende åbne kontormiljøer, er der inspiration og råd at hente i BFA's guide *Indeklima i åbne kontormiljøer*, som kan hentes på [arbejdsmiljoweb.dk/bedre-indeklima](http://arbejdsmiljoweb.dk/bedre-indeklima).



# Adfærd og levereregler



**På nogle arbejdspladser laver man deciderede kurser i at begå sig i det åbne kontormiljø, mens andre laver udførlige regler for, hvordan man skal gebærde sig. Mange af levereglerne har fokus på at undgå støj, som generer koncentrationen. Dilemmaet er, at leveregler, som sikrer ro også kan være med til at hindre den viden- deling, som ofte er et af målene med at sidde i åbent kontor.**

## Fælles leveregler

På nogle arbejdspladser forsøger man at komme de unødvendige forstyrrelser til livs ved hjælp af leveregler eller kodeks, som sætter fokus på omtanke, før man forstyrrer. Det kan også være, at man med skilte markerer, hvem der må eller ikke må forstyrres.

## Anerkend de forskellige behov

Udgangspunktet for at tale om adfærd i det åbne kontor er, at man anerkender hinandens forskellighed. Vores behov og tolerancetærskler er meget forskellige, og det er nødvendigt at lytte til kollegerne og stole på, at de ærligt fortæller, hvordan forstyrrelserne påvirker dem. Det er let at stemple andre som hysteriske eller bare ude på at skaffe sig selv fordele, men det fører sjældent noget godt med sig. Uden reel forståelse for hinandens behov, vil man let ende med at en gruppe med et bestemt behov helt overtager styringen og dikterer adfærden på kontoret. Det kan både være dem, der vil have stillekupe og dem, der ikke bliver generet af snak.

Leveregler skal aftales i fællesskab. Der er stor forskel på, hvad der virker i forskellige grupper. Det er dog vigtigt at være enige om, at man godt må tale om problemet. Leveregler, som ikke bygger på tolerance og fælles forståelse, ender ofte med ikke at blive overholdt.

Brug eventuelt øvelsen "Adfærd og leveregler" på side 15 til at finde frem til et sæt gode leveregler.

## Her er nogle eksempler på leveregler, man kan lade sig inspirere af.

- Faste telefoner må kun ringe én gang med lav lydstyrke.
- Viderestil telefonen, hvis du ikke er på din plads.
- Mobiltelefoner på lydløs.
- Aftal signaler, der byder fx "Vil I dæmpe jer lidt" eller "Må jeg forstyrre dig et øjeblik".
- Gør det legalt at kommentere hinandens adfærd.
- Gå i caféen eller på gangen, hvis du skal snakke med en kollega. Husk at lukke døren.
- Tal dæmpet og gå tæt på den, du snakker med.
- Det er også "rigtigt arbejde" at tale sammen.



# Adfærd og leveregler

- Sid så vidt muligt ned, når I snakker sammen.
- Brug headset til telefonen og tal dæmpet.
- Brug høretelefoner, når du vil høre musik og ikke vil forstyrres.
- Spørg ikke om noget, du selv hurtigt kan finde ud af.
- Begræns unødvendig gennemgang.
- Spis i kantinen, så du ikke forstyrrer på kontoret.

## Personlige strategier

Uanset hvor meget tid man bruger på at diskutere adfærd og leveregler, vil ikke alle blive helt tilfredse med resultatet. Det er et vilkår, og derfor må den enkelte supplere reglerne med sine egne personlige strategier.

Hvis man er følsom over for forstyrrelser eller har en meget koncentrationskrævende opgave, kan man fx bruge ørepropper eller hovedtelefoner til at holde støjen ude. For nogle er det også en mulighed at arbejde hjemme indimellem. Man kan også sætte et skilt med »Forstyr mig ikke« eller lignende på sit skrivebord, når der er brug for ekstra koncentration. Og endelig er det også en god idé at bede kollegerne om at dæmpe sig.

## Spørgsmål til overvejelse:

- Hvem skal håndhæve levereglerne?
- Hvis I ingen fælles aftalte leveregler har, hvis regler følger I så?
- Hvor meget bestemmes lokalt, og hvor meget centralt?
- Hvem skal sørge for, at levereglerne bliver overholdt?
- Hvordan undgår I skrevne eller uskrevne leveregler, som modarbejder målene med at lave åbne kontorer?

# Arbejdskultur i det åbne kontor



**Der er nogle kulturelle fænomener, som er knyttet til åbne kontorer eller bliver forstærket i dem. Her er beskrevet tre, som er værd at holde øje med, fordi de kan være medvirkende til nogle af de konflikter, der sommetider opstår. Tag eventuelt emnerne op på afdelingsmøder eller lignende.**

## Det åbne kontor er en scene

Alle er med på en lytter, når vi taler med kollegaen, kunden eller konen i telefonen i det åbne kontor. De er også med på en kigger, når vi lægger benene på bordet eller læser avis. Derfor er der stor forskel på, hvordan vi opfører os og kommunikerer alt efter om vi har eget kontor eller sidder i et åbent kontor.

I det åbne kontor kan medarbejdere føle sig overvåget af deres kollegaer, hvilket kan have en tydelig afsmitning på, hvad de siger og gør offentligt på arbejdspladsen.

Som en konsekvens af overvågningen, kan medarbejderne blive optaget af at bruge fx telefonsamtalerne til en slags positionering af en selv over for kollegerne. Det kan ske ved, at medarbejderne strategisk afvejer sine ord og sine handlinger, viser overskud, venlighed og tillid og sørger for at stille sig selv i et positivt lys, som gør at man bliver attraktiv over for kollegerne. Tanken er, at det kan være godt givet ud for næste gang en af kollegerne skal vælge nogle ud til et samarbejde i et projekt, vælger de dem, der signalerer gode samarbejdsevner og overskud. Hvis denne tankemåde tager overhånd, kan det have negativ indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø.

*Kilde: Heidi Lund Hansen, Spaces for learning and working. PhD-afhandling fra CBS.*

## Der bliver kamp om reolpladsen

Reoler er en klassisk kampplads, når hyldekilometer af ringbind og tidsskriftskassetter fra små fyldte kontorer skal reduceres til næsten ingenting. Reolkampen kan være et udtryk for reelt forskellige behov for henholdsvis opbevaringsplads og ryddelighed. Den kan også være en stedfortræderkamp for den egentlige konflikt, som kan dreje sig om retten til en privat sfære og muligheden for selv at sætte præg på sin arbejdsplads.

Overgangen til åbne kontormiljøer er en dramatisk indskrænkning af den enkeltes privatsfære, og det er vigtigt at tage i betragtning, når man fastlægger regler for indretningen.

Reolkampens søsterkonflikter handler om oprydning på skriveborde, retten til at hænge familie billeder og børnetegninger på væggen, planter, afrikanske træfigurer eller nissepynt til jul.

## Fokuspunkter

- Skal alle have lige meget reolplads, eller er der reelt forskel på behovet?
- Hvis reolkampen er en pseudokonflikt, hvordan får I så løst den egentlige konflikt?
- Overvej, hvor vigtig signalværdien af et "tjekket kontor" er i forhold til medarbejdernes trivsel.
- Overvej, hvor detaljeret indretningsreglerne skal være og hvilke fordele og ulemper der er ved at lade den enkelte bestemme selv.
- Overvej, hvordan I vil tackle civil ulydighed på området.



# Arbejdskultur i det åbne kontor

## Hvad er rigtigt arbejde?

Folk laver forskellige aktiviteter i løbet af en arbejdsdag, men det er langt fra alle, vi betragter som rigtigt arbejde. En del aktiviteter opfatter vi typisk som forstyrrelser, fx uformel snak, uformelle møder, telefonsamtaler og e-mails. På den måde stemmer vores opfattelse af, hvad der er "rigtigt arbejde" ikke altid overens med, hvad vi faktisk bruger arbejdsdagen på.

Jo større forskel der er imellem opfattelsen af arbejde, og det arbejdsdagen reelt består af, desto større utilfredshed vil der være blandt medarbejderne.

Det kan være en væsentlig årsag til problemer i åbne kontormiljøer, der jo lægger op til mere snak, videndeling og flere uformelle møder. Derfor er det en god investering at sætte spørgsmålet "Hvad er det rigtige arbejde" på dagsordenen i forbindelse med overgangen til åbne kontorer.

*Kilde: Projektchef Eva Bjerrum, Center for New Ways of Working ved Århus Universitet*

# Hvem skal sidde hvor?

## – placering i det åbne kontormiljø

**Formål:** En dialog om placeringen af medarbejdere og team i det åbne kontor med udgangspunkt i organisationens mål med indretning af åbne kontorer. Dialogen skal kvalificere den endelige plan.

**Deltagere:** Ledere og ansatte.

**Materiale til øvelsen:** Papir og pen til alle samt flipover.

**Mødeleder:** Leder eller medarbejderrepræsentant.

**Varighed:** Ca. 1 time afhængig af antallet af indretningsforslag.

**Kilde:** Øvelsen er udarbejdet med inspiration fra Storrumsguiden, COWI, 2011.

### Baggrund

Udgangspunktet for øvelsen er, at lederen – eventuelt i samarbejde med medarbejderrepræsentanter – har fastlagt nogle overordnede mål med organiseringen i åbne kontorer. Disse mål kan så omsættes i nogle konkrete principper for, hvordan ansatte og grupper af ansatte skal placeres i det åbne kontor. Principperne kan fx være, at placeringen skal understøtte den bedst mulige opgaveløsning og herunder sikre faglig sparring og videndeling, bedre samarbejde og færrest mulige forstyrrelser.

Øvelsen går ud på at diskutere forskellige konkrete indretningsforslag med udgangspunkt i de overordnede principper, som ofte skal afvejes imod hinanden. Fx kan hensynet til færre forstyrrelser i nogle tilfælde stå i vejen for større videndeling.

Fordelen ved denne øvelse er, at man både har et helt konkret udgangspunkt og bliver nødt til at vurdere det ud fra de overordnede principper, som har rod i organisationens mål. På den måde vil lederen få meget kvalificerede input til den endelige handlingsplan og organisering i det åbne kontor.

### Forberedelse

Lederen fastlægger de overordnede principper med udgangspunkt i målet med at indrette åbne kontorer.

Lederen får udarbejdet to – tre forskellige forslag til, hvordan I kan sidde i det åbne kontor. Gerne som tegning.

Lederen beslutter præmisserne for øvelsen og melder dem ud. Det handler især om, hvad den vil bruge medarbejdernes input til, og hvordan det videre forløb bliver.

Der skal udpeges en mødeleder, som introducerer øvelsen. Det kan fx være en leder eller en medarbejderrepræsentant.



# Hvem skal sidde hvor?

## – placering i det åbne kontormiljø

### Selve øvelsen

#### 1. Introduktion

Mødelederen introducerer øvelsen, tidsrammen og formålet, herunder de overordnede principper. Lederen kan her vælge at åbne op for en kort diskussion af, om der er andre relevante principper, som skal i spil.

Deltagerne deles op i grupper på ca. seks i hver. Det første forslag til organisering deles rundt, og grupperne bliver bedt om at drøfte, hvilke fordele og ulemper der er ved forslaget med hensyn til de overordnede principper.

#### 2. Drøftelse

Grupperne har 10-15 minutter til at drøfte forslaget og opfordres til at skrive deres refleksioner ned. Ovenstående gentages med de følgende forslag.

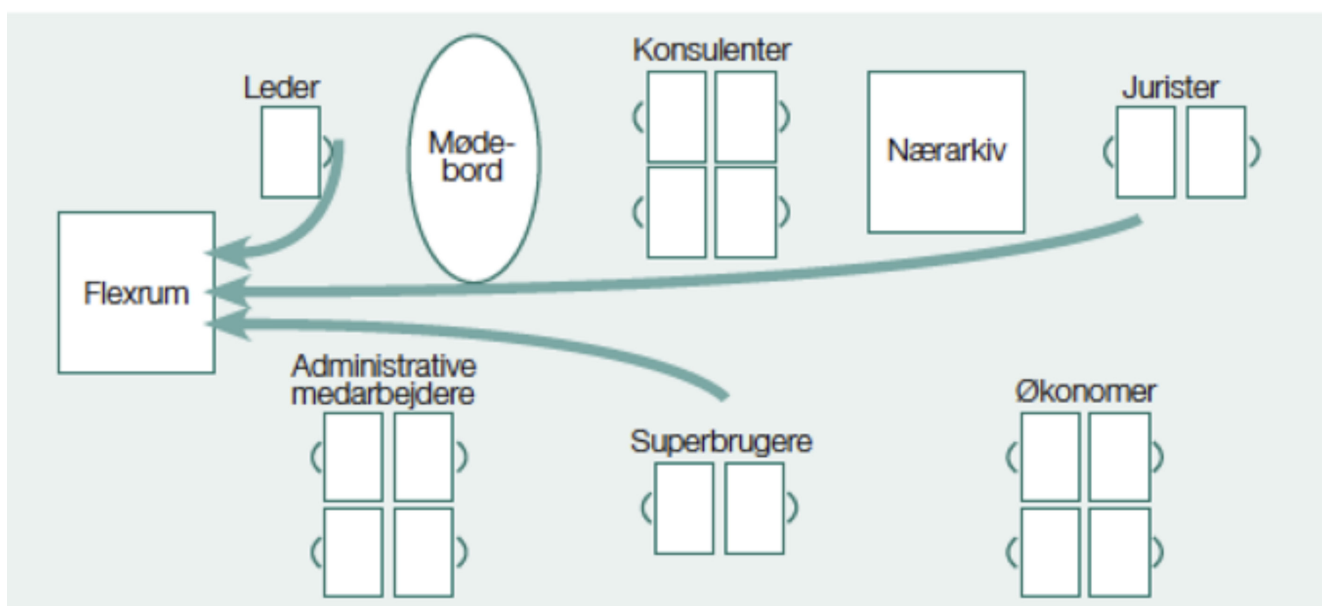
#### 3. Fremlæggelse

Alle grupperne fremlægger deres refleksioner om fordele og ulemper ved de forskellige forslag med udgangspunkt i de overordnede principper.

Tag en drøftelse i plenum. Hvor tegner der sig enighed og hvor ligger uenighederne?. Skriv det eventuelt op på flipover.

#### 4. Afslutning

Lederen takker for indsatsen og ridser kort det videre forløb op.



Billedeksempel på opstillingen i et åbent kontor: Er de forskellige faggrupper rigtigt placeret: I forhold til mødebord og flexrum? I forhold til samarbejdsrelationer med leder og andre faggrupper? I forhold til forstyrrelser fra faggrupper med andre behov for kommunikation og fordybelse? Etc.

# Aftaler om levereregler

**Formål:** At formulere et antal levereregler, der skal gælde for de åbne kontor og planlægge, hvordan man kan sikre, at de bliver brugt.

**Deltagere:** Ledere og medarbejdere.

**Mødeledelse:** Lederen eller en medarbejderrepræsentant.

**Materiale til øvelsen:** Et stort antal sedler (seks pr. medarbejder), penne samt en flipover/tavle.

**Varighed:** 1 – 1 ½ time.

**Kilde:** Øvelsen er udarbejdet med inspiration fra Storrumsguiden, COWI, 2011.

## Baggrund

Udgangspunktet for øvelsen er, at lederen – eventuelt i samarbejde med medarbejderrepræsentanter – har fastlagt nogle overordnede principper for, hvad levereglerne skal være med til at understøtte. Det kan fx være den bedst mulige opgaveløsning og herunder sikre faglig sparring og videndeling, bedre samarbejde og færrest mulige forstyrrelser.

Øvelsen går ud på at diskutere forskellige konkrete forslag til levereregler med udgangspunkt i de overordnede principper, som ofte skal afvejes imod hinanden. Fx kan hensynet til færre forstyrrelser i nogle tilfælde stå i vejen for større videndeling.

Fordelen ved denne øvelse er, at man både har et helt konkret udgangspunkt og bliver nødt til at vurdere det ud fra de overordnede principper, som har rod i organisationens mål. På den måde vil lederen få meget kvalificerede input til de endelige levereregler.

## Forberedelse

Lederen fastlægger de overordnede principper med udgangspunkt i målet med at indrette åbne kontorer.

Lederen beslutter præmisserne for øvelsen og melder dem ud. Det handler især om, hvad den vil bruge medarbejdernes input til, og hvordan det videre forløb bliver.

Der skal udpeges en mødeleder, som introducerer øvelsen. Det kan fx være en leder eller en medarbejderrepræsentant.



# Aftaler om levereregler

## Selve øvelsen

### 1. Introduktion

Mødelederen introducerer øvelsen, tidsrammen og formålet, herunder de overordnede principper. Lederen kan her vælge at åbne op for en kort diskussion af, om der er andre relevante principper, som skal i spil.

Deltagerne deles op i grupper på ca. seks i hver. Hver medarbejder skriver to forslag til en leveregel, der kan understøtte hvert af de ovenstående mål. Hver medarbejder formulerer således seks sedler.

### 2. Drøftelse

Sedlerne samles ind og blandes.

På skift trækker deltagerne en seddel, læser forslaget til levereglen op og argumenterer for den med udgangspunkt i de overordnede principper. Herefter diskuteres forslaget af hele gruppen, og det besluttet, om det er en regel, der skal indgå i gruppens forslag eller ej. De regler, der vedtages, skrives med det samme op på flipoveren, og de regler, der ikke vedtages, lægges til side. Når alle regler er blevet gennemgået, har man en liste over, hvilke leveregler man ønsker.

### 3. Fremlæggelse

Hvis I er en større arbejdsplads, som har opdelt jer i flere 6-mandsgrupper, præsenterer grupperne nu på skift deres bud på leveregler. Beslut i fællesskab, hvilke af levereglerne I ønsker skal gælde for alle.

Lederen takker for indsatsen og fortæller om det videre forløb.

## Mulig udvidelse af øvelsen

Hvis lederen lader det være op til medarbejdergruppen at formulere leveregler, kan man udvide øvelsen med formulering af handleplaner for, hvordan det sikres, at de bliver efterlevet. I kan fx uddelegere ansvaret for at komme med et oplæg til hver leveregel til hver af grupperne. Gruppernes oplæg kan så diskuteres i plenum, tilpasses og besluttet.

Handleplanerne kan indeholde aftaler om, hvem der skal sammenskrive dem, hvordan de skal mangfoldiggøres, hvordan man husker hinanden på dem, hvornår de skal evalueres og hvordan etc. Handlingsplanen skal være konkret med hensyn til deadlines og ansvarlige.





# MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines on a white background, serving as a template for writing notes.



# MINE NOTER



A large white rectangular area containing horizontal dashed lines for writing, resembling a notepad page.



# MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines on a white background, serving as a template for writing notes.

## Læs mere om emnet

Forstyrrelser i åbne kontormiljøer,  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd  
og Offentlig administration, 2015

Indeklima i åbne kontormiljøer,  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd  
og Offentlig administration, 2015

Storrumsguiden, COWI, 2011

## Etablering af åbne kontormiljøer

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig administration. Juni 2015  
Studivestryde 3, 3.sal  
1455 København K  
Projektleder Mads Kristoffer Lund

Styregruppen bag guiden består af repræsentanter  
for KL, HK/Stat, Finansforbundet, Finanssektorens  
Arbejdsgiverforening, DFL og  
Moderniseringsstyrelsen  
Redaktion: Søren Svith, Periskop  
Grafisk design: KROSCH  
ISBN: 978-87-93332-07-2

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Etablering af åbne kontormiljøer' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration