



Det naturliga kontoret

Arbetsplats:	Digital Equipment, Sundbyberg
Kontaktperson:	Jonny Johansson, tel 08-629 80 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Christina Isaksson Eldh, Stockholms län
Skribent:	Jan Lothigius
Sammanfattning:	<p>Digital Equipment har infört effektivare kontorsrutiner för 190 av sina anställda. Företaget satsade 3,8 miljoner kronor i projektet, medan arbetslivsfonden bidrog med en dryg miljon kronor. Förändringen har två huvudmoment. För det första har arbetsplatsen byggts om och nyutrustats för att underlätta kommunikation mellan medarbetare, främja lagarbete och arbetsrotation samt för att förbättra ergonomin. För det andra har alla anställda fått handledning i hur man planerar och strukturerar sitt arbete och hur man hanterar dokument på ett rationellt sätt. Personalen har blivit effektivare i sitt arbete och är mer uppmärksam på vikten av bra och varierad arbetsställning för att undvika de kroppsliga problem som kontorsarbete kan föra med sig. De anställda rör sig mer och kommunicerar mer med varandra. Driftkostnaderna har minskat betydligt genom mindre lokalyta, lägre energiåtgång och minskad pappersförbrukning.</p>

Bakgrund

Datorföretaget Digital Equipment drev under tolv månader en försöksverksamhet kallad "Det naturliga kontoret" eller "Office of the Future" i syfte att utveckla det traditionella kontorsarbetet till högre effektivitet. Detta skulle åstadkommas genom att främja grupparbete och att förändra beteenden som att samla på sig en massa papper. Medlen för förändringen var

handledning av personalen, val av rätt arbetsverktyg och utformning av arbetsmiljön.

1993 beslöt företagsledningen att förändra en hel avdelning med 145 anställda i enlighet med idéerna bakom "Det nya kontoret". Personalen vid avdelningen arbetar med försäljning, säljstöd, order- och kontraktsadministration, demonstrationer och allmän administration.

I utgångsläget var arbetsplatsen traditionellt utformad med cellkontor, korridorer, konferensrum osv — en utformning som förde många nackdelar med sig. Förutsättningarna var dåliga för lagarbete, kommunikation mellan medarbetare och arbetsrotation. Kontorsytorna utnyttjades illa och luftmiljön var dålig med hög temperatur, dålig luftväxling, allergiproblem osv. Arbetsorganisationen ansågs mindre effektiv, bland annat genom att begränsningar i kommunikation ledde till ostrukturerat arbetssätt. Organisationen förändrades ofta, men förändringarna försvårades av den rigida kontorslayouten.

De yrkesskador som förekom var av typen ont i rygg, axlar och handleder, även om inte mycket fanns rapporterat om detta. Det bedömdes dock finnas en risk för att dessa skador skulle komma att öka i omfattning. Andra problem var huvudvärk, stress och relationsproblem. Sjukfrånvaron var redan i utgångsläget lägre än normalt för liknande typ av verksamhet.

Mål

Det primära målet var att skapa en miljö och en organisation som förebygger uppkomst av yrkesskador och som minskar trötthet, värkande axlar m fl problem som minskar arbetsprestationen. Företaget räknar med att ytterligare något kunna minska den redan låga sjukfrånvaron.

Målet var också att åstadkomma:

- högre effektivitet genom förbättrad kommunikation mellan medarbetare,
- förbättrad ergonomi genom möjlighet att arbeta stående, gående, sittande och liggande,
- förbättring av arbetsinnehåll, kompetens, motivation, laganda samt möjlighet till arbetsrotation,
- minskad energiförbrukning och pappersåtgång samt
- effektivare lokalutnyttjande.

Förändringen förväntades också leda till lägre städkostnader samt minskade

kostnader vid de ofta återkommande omorganisationerna och för arbetsplatsutrustning.

I ekonomiska termer beräknade företaget att högre effektivitet och lägre driftkostnader gott och väl skulle betala kostnaden för förändringarna inom ett år.

Genomförande

Förändringsarbetet bestod av två huvudkomponenter: Förändring av arbetsplatsen i form av ombyggnad och ommöblering av kontoret samt utbildning och handledning av personalen i syfte att finna effektivare arbetssätt. De olika insatserna kom att gå i varandra, vilket, enligt projektledaren Jonny Johansson, inte var helt lyckat.

Förändringen av arbetsplatsen inleddes med ett grupparbete där personal från alla yrkeskategorier deltog. Genom ett särskilt förfarande (kallat "Top Mapping") som har utarbetats inom Digital, arbetade gruppen fram ett förslag till ny organisation och en specifikation på den nya arbetsmiljön. Resultatet redovisades för alla 145 personer som skulle komma att beröras. En arkitekt fick i uppdrag att detaljutforma kontorslayouten efter gruppens riktlinjer.

Ombyggnaden innebar att de flesta mellanväggar revs för att skapa en öppen miljö, som gavs liv med grönska och landskapsbilder. Några arbetsytor avsedda för mindre möten, telefonsamtal, paus m m skapades. Dessa ersatte bland annat de traditionella fikarummen. Alla arbetsplatser utformades på samma sätt för alla yrkeskategorier, vilket ger en flexibel arbetsmiljö där man väljer arbetsplats eller arbetsverktyg efter arbetsuppgift. Alla kontorsmöbler ersattes med mobila möbler. Särskilda arbetsstolar, som skulle passa alla medarbetare skaffades, liksom datorbord med hiss. Därtill inköptes ett antal liggstolar och knä-sitt-stolar.

Ungefär samtidigt som arbetet med arbetsmiljön drogs igång inleddes också effektivitetsprogrammet under ledning av konsult (Institute for Business Technology). Det var uppdelat på tre dagar. Dag ett inleddes med en teoretisk presentation av hur man effektivt hanterar dokumentation, hur man strukturerar sin arbetsplats och planerar arbetsuppgifter och tid. Rutiner för information och arkivering i grupp behandlades också. Därefter handledes varje medarbetare i att tillämpa teorin på sitt arbete. All dokumentation gick igenom och fördelades på personliga eller gemensamma arkiv — men det mesta hamnade i papperskorgen. Under två dagar slängdes 15 ton papper, motsvarande tre miljoner A4-ark. Dag två, som genomfördes några månader senare, innehöll fördjupning på temat att bli effektiv. Stor vikt lades vid informationsbehandling i grupp. Dag tre ägnades åt uppföljning av de föregående dagarna.

Ombyggnaden av kontoret var planerad till sommarsemestern, men planerna höll inte, varför personalen kom att flytta in på en byggarbetsplats. Det ledde enligt projektledaren till en del negativa attityder till både ny organisation och ny arbetsmiljö. De bärbara persondatorer som skulle ersätta tidigare datorer hann heller inte komma på plats i tid. När de väl kom startade en intensiv utbildning i att använda av dem.

Under hösten kom ytterligare 45 personer att anslutas till projektet, vilket försenade det ytterligare.

Resultat

Projektledaren anser att det mest positiva är att de anställda nu har större kontakt med varandra och att hela projektet har fungerat som en katalysator för vidare förändringsarbete. Beträffande den fysiska arbetsmiljön kan konstateras att personalen rör sig mycket mer är tidigare. Något utslag i minskade arbetsskador har inte kunnat noteras på den korta uppföljningstiden

(fem månader) men projektledaren noterar att personalen allmänt sett är mer intresserade av ergonomi och att de nu månar mer om sina kroppar.

Bland övriga goda resultat märks:

- Effektiviteten mätt i omsättning har ökat markant.
- Lokalutnyttjandet blev ännu bättre än planerat.
- Arbetsrotation har införts.
- En omorganisation gick smidigare att genomföra i den nya ordningen.
- Rökningen har minskat.

En utförligare redovisning av resultaten kommer att ges i en forskningsrapport från Linköpings Universitet.

Värdering/problem

Att kunna göra sig av med 15 ton dokument upplevdes redan det som en betydande effektivitetshöjning.

I efterhand konstaterar projektledaren att man införde alltför många och stora förändringar på en gång. Det kom att innebära en del komplikationer, i synnerhet som tidsplaneringen inte höll. Den nya arbetsmiljön var tänkt att verka stödjande på det nya arbetssättet, men i stället hamnade personalen under en tid på en byggarbetsplats. Därför kom det att krävas extra insatser för att få fart på de nya arbetssätten.

För delar av personalen har det tagit lång tid att förändra arbetssätt.