

VÄRDENS *Pocket*

» FULLMATAT MED KUNSKAP FRÅN VASAKRONAN
OM KONTORET SOM STRATEGISKT VERKTYG «



FRÅN LÖPANDE BAND TILL SPELHÅLA

*En tidsresa i hur fysisk
miljö påverkar oss*

MODIGT OCH ROLIGT I BISNODES NYA HUS

*Medarbetare från
14 adresser flyttar ibop*

**VÄGEN TILL
DEN SMARTA
ARBETSPLATSEN**

Konsten att fråga

ARBETSPLATSSTRATEGI handlar om att vara smart. Om att hitta det klokaste sättet att använda kontorets utformning för att ge verksamheten stöd och inspiration. Egentligen är det rätt enkelt. För att hitta rätt svar måste du ställa rätt frågor.

I vårt arbete som arbetsplatsstrateger hjälper vi till med att ställa just de frågorna. Och då handlar det om helt andra saker än hur många kvadrater som behövs och vilket läge som är bäst. Tillsammans med chefer och medarbetare diskuterar vi företagskultur, ledarskap, medarbetarskap, it och virtuell utveckling. Bland annat. Allt handlar om att förstå vart företaget är på väg och hur den fysiska miljön kan bidra till det.

VI HAR SJÄLVA gjort den resan när vi formade vårt nya huvudkontor Klara Zenit i Stockholm. Vi ville ha puls, men också ett skönt lugn. Vi ville riva gränser och öppna för nya samarbeten och kontakter. För oss var rätt lösning ett aktivitetsbaserat kontor. Här finns inga fasta arbetsplatser, här finns zoner för både interaktion och koncentration. Om det kan du läsa på sidan 21.

FÖR BISNODE VAR utmaningen att föra samman medarbetare från 14 olika adresser till ett och samma hus. De har valt en lösning som

"Allt handlar om att förstå vart företaget är på väg och hur den fysiska miljön kan bidra till det."

innebär många möjligheter att mötas, i en miljö som är icke-traditionell, fantasieggande och rolig. Samtidigt har Bisnode valt så kallade hemvister. Områden där arbetsplatserna är fria, men där medarbetare med liknande kompetenser och kunskaper har en gemensam zon. Läs mer om Bisnode på sidan 12.

Poängen när det handlar om arbetsplatsstrategi är att det inte finns ett enda svar. Det finns lika många som det finns företag och verksamheter. Hur ser det ut på din arbetsplats?

Vi hoppas att vår Pocket ska ge inspirerande läsning och kanske väcka nya tankar. ●



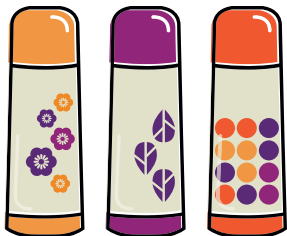
BRITT LINDQVIST OCH HENRIK ERIKSSON

VASAKRONAN

Välkommen till Världens Pocket, en serie temaskrifter där vi djupdyker i intressanta och aktuella frågor. Den här gången är temat arbetsplatsstrategi.

ANSVARIG UTGIVARE: Peter Östman, Tel: 08-566 205 60, peter.ostman@vasakronan.se **REDAKTIONENS ADRESS:** Vasakronan AB, Box 30074, 104 25 Stockholm. Tel: 08-566 20 500 **HEMSIDA:** www.vasakronan.se **OMSLAG:** Gustav Kaiser.

REDAKTIONELL PRODUKTION: Intellecta Corporate. **REPRO:** Turbin. Tryckt på miljögodkänt papper av Modintryckoffset, 2013



FRÅN TERMOS TILL TRENDIGA BÖNOR

Då fick kokhett kaffe följa med till jobbet i plättermos. Nu dricker vi gärna finkaffe gjort på färskmalda bönor. Kaffe är en av de populäraste dryckerna i världen och det är på arbetsplatsen vi fikar allra mest. Fikat ger oss anledning att ta en paus och



umgås en stund med kollegorna. Och det behöver vi, bra sociala relationer gör att vi mår bra, trivs och jobbar bättre.

15

MILJONER KOPPAR PER DAG

5 miljoner svenskar dricker 15 miljoner koppar kaffe på jobbet varje dag!



FRÅN RUNDPINGIS TILL BORDTENNIS

En rundpingis i källaren var ett sätt att ta en paus på dåtidens arbetsplats. Kanske lite i smyg, det var inte alltid okej att ägna sig åt den typen av avkoppling på arbetstid. Idag heter det inte pingis längre, utan bordtennis. Och pingisbordet har flyttat upp från skrubben och blivit en del av inredningen. Fysisk aktivitet är något som uppmuntras och matchen mot kollegan blir ett sätt att få ny energi i jobbet.

I BACKSPEGELN:

"Datormaskinen är det senaste tekniska framsteget som effektivt sinkar kontorsarbetet."

Cyril Northcote Parkinson (1909-1993), brittisk historiker och författare



FRÅN STATUS TILL BALANS

Den klassiska direktörsstolen var en symbol för makt. Ju stiligare stol desto viktigare jobb. Nu handlar arbetsplatsen mer om ergonomi. Stolen ska hjälpa oss att vara rädda om kroppen. Den senaste trenden är en boll för balans. Sitt på den och du får stolt hållning och vältränade bålmskler medan du jobbar.

Sveriges coolaste kontor? Spelföretaget Mojang som utvecklat Minecraft andas lyxigt casino. Arkitektens uppdrag var att tänka helt nytt kring hur en arbetsplats ska se ut. Inredningen gör identiteten kristallklar. Allt är genomtänkt i minsta detalj, ingenting har lämnats åt slumpen. I förgrunden syns Carl Manneh, vd och Marcus Persson, grundare av Mojang.



FRÅN LÖPÄNDE TILL SPELHÅLA

A photograph of a man with a beard, wearing a white shirt and a dark vest, sitting on a brown leather tufted sofa in a dimly lit pool hall. In the background, a pool table is visible with other people standing around it. The word 'BAND' is written in large white letters across the bottom left of the image.

Löpande band och kontroll. Eget ansvar och kreativ frihet. I takt med tiden förändras arbetsplatsen. Det vi lärt oss är att den i högsta grad påverkar människorna som jobbar där. Och det gör den fysiska miljön till en lika viktig strategisk fråga som Human Resources och IT.

TEXT: SUSANNE GLENNEGÅRD

BILD: NIKLAS STORBJÖRK

MATS TYRSTRUP LEDARSKAPSKONSULT

och forskare, ger en blixtlektion i historia. Han tar avstamp långt tillbaka i tiden. Vi hamnar någonstans i andra halvan av 1800-talet hos en sömmerska i en stuga i Småland. Till henne kommer fabrikören och gör sin beställning. Hon får veta vad som ska sys och när det ska vara klart. Men hur hon vill utföra sitt arbete, det styr hon över själv.

I början av 1900-talet föds taylorismen som ställde frågan: varför inte utgå från den sömmerska som producerar allra bäst och allra snabbast? Och se till att de andra gör likadant och blir lika effektiva? Och för att kunna göra det behövde alla sömmerskor samlas under ett enda tak.

– Nu händer någonting. Från att ha varit yrkeskvinnor och yrkesmän som under eget ansvar löser en arbetsuppgift, som inte bara vet *vad* de ska göra, utan också bestämmer *hur*, samlas arbetskraften i fabriker där deras arbete leds, styrs och övervakas. De ska inte längre tänka, utan enbart utföra, säger Mats Tyrstrup. Taylorismen lade grunden till den moderna





”MÄNNISKOR ÄR INTE LINJÄRA OCH FÖRUTSÄGBARA.
IDAG ÄR VI TILLBAKA I HANTVERKSSAMHÄLLET,
DÄR DEN STRATEGISKA RÅVARAN ÄR MEDARBETARNA.”

industriella produktionen och det löpande bandet. Arbetet delades upp i moment. Yrken försvann och ersattes av befattningar. En sömmerska var inte längre en sömmerska, utan en ”som syr i knappar”.

Under 70-talet började nackdelarna med den industriella produktionen att synas. Det löpande bandet skapade monotoni, vantrivsel, stress och utslitna kroppar.

Fram till nu hade man mest pratat om den fysiska arbetsmiljön. Nu började man också intressera sig för psykosociala faktorer. Det som gör att människor trivs och utvecklas.

– Det är nu vi börjar se en återgång till självstyre och decentralisering. Till exempel inom bilindu-

strin där mindre grupper arbetade tillsammans för att bygga bilarna. De fick riktlinjer och ramar, men planerade, utförde och tog eget ansvar för resultatet.

UNDER 80-TALET fanns ett stort fokus på de psykosociala frågorna. De blev snabbt en integrerad del av HR-arbetet. HR började betraktas som strategiskt viktigt och lyftes upp i ledningsgrupperna. Precis som IT ett knappt decennium senare.

– Sedan ganska lång tid hade de fysiska miljöfrågorna och de psykosociala separerats. Den fysiska miljön handlade om att saker *inte* skulle hända, alltså att se till att miljön var hälsosam och säker. Ofta en fråga för skyddsombuden.

"EN MODERN CHEFS VIKTIGASTE UPPGIFT ÄR ATT FOKUSERA PÅ TRE SAKER, MÄNNISKORS TID, ENERGI OCH UPPMÄRKSAMHET."



Mats Tyrstrup.

– Arbetet med den psykosociala miljön handlade om det omvända: att få saker att hända som skulle göra människor motiverade, engagerade och inspirerade. En fråga för chefer och till viss del HR.

MEN DET FYSISKA och det psykosociala hänger i högsta grad ihop, poängterar Mats Tyrstrup. Och idag, när vi pratar arbetsplatsstrategi, det vill säga – hur en arbetsplats ska utformas för att bäst stödja verksamheten, är det en grundläggande utgångspunkt. Vägen till den kunskapen har också gått via hur vi ser på själva lokalen.

– Under 80-talet, om vi pratar Sverige, upptäckte man att om man lämnade cellkontoren till förmån för det öppna kontorslandskapet, så innebar det dramatiskt lägre lokalkostnader.

Fokus låg på minsta antal kronor för mesta antal kvadratmeter. Men i slutet av 90-talet och under 2000-talet började perspektivet förändras.

– Då började man tänka att naturligtvis är det bra att få ned kostnaden. Men kanske är det också viktigt hur det ser ut? Att kontorslandskapet faktiskt påverkar människors beteenden.

TANKEN ATT MAN aktivt och medvetet kunde använda den fysiska arbetsmiljön för att påverka människor växte sig starkare. Och med den insik-

ten om hur viktigt sambandet mellan fysisk miljö och psykosociala faktorer är.

– Det fysiska, det psykosociala, det virtuella, allt måste hänga ihop. Och den fysiska miljön är precis lika strategiskt viktig som HR och IT. Med den utveckling vi ser nu blir det nödvändigt att föra upp de frågorna på ledningsnivå. Fastighetschefen behöver sitta i ledningsgruppen, helt enkelt.

Hand i hand med ett nytt sätt att se på arbetsplatsen går ett förändrat ledarskap, menar Mats Tyrstrup.

– Vi jobbar inte i skift längre och människor är inte linjära och förutsägbara. Idag är vi tillbaka i hantverkssamhället, där den strategiska råvaran är medarbetarnas arbete.

En modern chefs viktigaste uppgift är att fokusera på tre saker, människors tid, energi och uppmärksamhet.

– Idag bör alltså ledaren vara mer diplomat än general. Tjänstesamhället handlar ju mer om att foga samman människors olika aktiviteter till kvalificerade tjänster. Därför måste chefen operera i relationerna mellan människor.

Medarbetaren måste också acceptera sin nya roll. I takt med att traditionell arbetsledning försvinner växer förväntningarna på eget driv och ansvar.

– Du är specialisten i din organisation och mycket av arbetet och din utveckling får du själv definiera. Det här är en trend som kommer att växa. ●

ARBETSPLATSSTRATEGI



Den smarta arbetsplatsen

Dags att flytta? Välj lokal medvetet och smart så kan du få ett kraftfullt verktyg som påverkar både trivsel och effektivitet.

TEXT: SUSANNE GLENNEGÅRD

ILLUSTRATION: ANNE-LI KARLSSON

DAGS ATT FLYTTA? Välj lokal medvetet och smart så kan du få ett kraftfullt verktyg som påverkar både trivsel och effektivitet.

Henrik Eriksson och Britt Lindqvist på Vasa-kronan är rådgivare inom arbetsplatsstrategi. De hjälper företag och organisationer att se de möjligheter den fysiska miljön erbjuder.

– Det första vi säger är: lokaler handlar inte främst om yta och kostnader. De är verktyg för att förändra, påverka och inspirera. Och det är det som är arbetsplatsstrategi, säger Henrik Eriksson.

– Den fysiska miljön har betydelse för ledarskap, medarbetarskap och arbetssätt. Därför är det viktigt att ta reda på vilken typ av arbetsplats som bäst stödjer en verksamhets strategi och mål. Lösningen ser olika ut för alla, säger Britt Lindqvist

Den fysiska miljön väcker helt klart känslor. Bara att byta skrivbord och flytta några platser bort kan skapa konflikter. Plötsligt uppstår diskus-

sioner om vem som får bäst ljus, mest utrymme eller kortast väg till skrivaren.

– Det finns en laddning kring den egna arbetsplatsen. För många handlar det om en hemvist, eller till och med revir. Att ifrågasätta hur och var man jobbar kan väcka rädsla och skapa otrygghet, säger Britt.

– Vi märker att människor ibland ser förändring som ett sätt att ta saker ifrån dem. Istället försöker vi få dem att se att de får en massa nya möjligheter, att de vinner, inte förlorar, säger Henrik.

VÄGEN TILL DET medvetna valet av lokal består av fem steg.

– Först kartlägger vi för att få en förståelse för hur lokalerna ska användas och vad de ska bidra till. Det gör vi bland annat genom intervjuer med nyckelpersoner. Det ger ett nuläge och ett ramverk för det fortsatta arbetet, säger Britt och fortsätter:



”DEN FYSISKA MILJÖN HAR BETYDELSE FÖR LEDARSKAP, MEDARBETARSKAP OCH ARBETSSÄTT”

– Nästa steg är definition och analys. Då samlar vi in kunskap och skaffar oss insikt i vilken lösning som passar just den arbetsplatsen och verksamheten bäst. Det gör vi främst genom workshops tillsammans med ledningsgrupper och medarbetare hos kunden.

Workshopen blir ofta en katalysator för diskussioner kring ledarskap, företagskultur och om vart företaget är på väg.

– Ibland finns en samsyn, ibland inte. Det händer att det går riktigt hett till. Jag har faktiskt varit med om en workshop som fullkomligt havererade för att folk blev så osams, säger Henrik.

Efter kartläggningen och analysen följer design, leverans och utvärdering.

– Utvärderingen är viktig. Ta reda på hur medarbetarna upplever sin arbetsplats, hur den fungerar och om någonting behöver ändras. Det är också ett bra sätt att göra lokalerna till en integrerad del av verksamheten – på riktigt, säger Britt Lindqvist och tillägger:

– Vasakronan är självklart intresserade av att vara en del av alla fem stegen. Men i dialogen med våra kunder fokuserar vi på steg ett och två. Sen får vi se om vi är rätt partner för det fortsatta arbetet.

Henrik och Britt är övertygade om att insikten om kraften i den fysiska miljön som ett verktyg för förändring och utveckling blir allt större.

– Vi vet att den fysiska miljön ger oss en upplevelse som i sin tur ger känslor. Och känslor påverkar beteenden. Vill vi något riktigt mycket – så blir det ofta så. Känner vi att det är något vi inte vill – ja då händer det kanske ingenting, säger Britt.

– Alla företag lever i en föränderlig värld och de som inte förändras försvinner så småningom. Och vill man skapa förändring och utveckling på riktigt, då är det inte så tokigt att tänka till kring hur den fysiska miljön kan bidra i det arbetet, säger Henrik.

DÄREMOT VILL HAN sluta prata om kontorslösning i form av öppna landskap, slutna rum eller aktivitetsbaserade kontor.

Processen

1

KARTLÄGGNING

Analysera nuläget och bestäm ramverket.

2

DEFINITION OCH ANALYS

Diskutera behov och önskemål.

3

DESIGN

Bestäm lokal och utforma designkoncept för drömarbetsplatsen.

4

LEVERANS

Skapa och bygg med hjälp av en bygglösningssgrupp. Flytta in!

– Jag tycker det känns förlegat att boxa in lösningar på det sättet. Det hämmar tanken istället för att inspirera. För mig handlar arbetsplatsstrategi om att ta ställning till en rad dimensioner som handlar om hur arbetet och verksamheten ser ut.

Bra frågor att ställa är: arbetar medarbetarna mest på kontoret eller är de ständigt på språng? Vad behöver och vill man dela i form av arbetsplatser, mötesyta och IT? Hur ska kunskap förmedlas och delas? Hur öppen och transparent ska information vara? Vad behövs för att skapa inspiration och motivation?

– Den virtuella utvecklingen ger nya möjligheter till integration och interaktivitet och det är väldigt spännande. På vårt eget huvudkontor, Klara Zenit, i Stockholm är det IT-lösningarna som gör att vi kan jobba aktivitetsbaserat. Det vill säga ingen har en bestämd arbetsplats, vi väljer vad som passar oss bäst för dagen.

På Klara Zenit samsas arbetsplatserna med generöst tilltagna ytor för både spontana och planerade möten.

– Vi är mitt inne i en tid som innebär ett förändrat arbetsliv. Jag tror att vi kommer att se en utveckling där många INTE går till kontoret för att sätta sig på en arbetsplats, antingen den är fast eller ej. Istället kommer en allt större del av ytan att ge utrymme för möten, inspiration och kunskapsutbyte, säger Henrik. ●

Läs mer om Vasakronans aktivitetsbaserade kontor på sidan 21

5

UTVÄRDERA

Utvärdera hur det blev. Vad tycker medarbetarna? Fungerar arbetsplatsen som den ska?

Det här är stegen i resan mot det smarta kontoret.



CHECKLISTA FÖR EN SMART ARBETSPLATS PLATS

Var sker arbetet? 60 procent av alla arbetsplatser står tomma på dagarna i ett normalt kontor. Kan man använda ytan på annat sätt?

NYTTJANDE

Fria eller bestämda arbetsplatser? Idag är det självklart att alla inte har en egen parkeringsplats i garaget. Man delar eftersom inte alla är där samtidigt. Ska man tänka likadant på kontoret?

PLANLÖSNING

Hur ser behoven ut? Behövs lugn och ro, plats för möten och utbyte? Ska det vara slutet eller öppet, eller behövs en blandning, och hur ska den se ut?

UTTRYCK

Uttrycksfullt eller neutralt. Vad ska kontoret säga, vad ska det utstråla för att gå hand i hand med verksamheten?

DOKUMENTHANTERING

Vad behöver finnas på papper, vad behöver finnas digitalt?

STANDARDISERING

Ska lösningar skräddarsys för varje avdelning, person eller roll? Eller behövs standardisering så att organisationen och arbetssättet kan förändras utan att kontoret behöver göra det?



BISNODE – MITT I PROCESSEN
FAS 4 – LEVERANS – SKAPA OCH BYGG MED HJÄLP AV EN BYGGLEDNINGSGRUPP



ALLA UNDER SAMMA TAK

Visionen är kristallklar. Det bär är vägen Bisnode ska gå. Och i Frösunda växer lokalerna fram, ett eget hus som blir en viktig pusselbit i att finna kraft och inspiration att skapa det nya.

TEXT: SUSANNE GLENNEGÅRD **BILD:** TINA AXELSSON



BJÖRN-ERIK KARLSSON, Regional Director Nordic, blickar ut över Brunnsviken. En fin utsikt från det som ska bli Bisnodes nya huvudkontor i Solna strax norr om Stockholm. Bygget är i full gång. Hit kommer 650 medarbetare, som i dag sitter på 14 olika adresser att flytta, årsskiftet 2013/14. Ytan blir cirka 9 500 kvadratmeter.

Bisnode har gått igenom stora förändringar de senaste åren. Från att ha varit en "hatt" för 18 olika varumärken gjordes en omorganisation 2012 och tre affärsområden bildades. Senare bestämde man sig för att gå ännu ett steg längre. Alla tidigare varumärken bytte namn till Bisnode under maj.

Det beslutet har inneburit en rad utmaningar. Det handlar om ledarskap, om att skapa en ny företagskultur, om medarbetare som ska känna tillhörighet i det nya och hitta sätt att arbeta tillsammans. Och de nya lokalerna blir en viktig del. De kommer att utformas i linje med det som är strategin och målet – att bli *ett* Bisnode.

Björn-Erik Karlsson var redan från början säker på sin sak. Om ett företag som bestått av många små öar ska förenas och bli en enda landmassa – ja då behöver man också flytta ihop fysiskt.

– Vi ska jobba tillsammans och använda all den erfarenhet och kompetens som finns inbyggd i organisationen. Det innebär att vi behöver lokaler som förmedlar öppenhet och kreativitet, säger han.

Bisnode tittade på olika alternativ och fick via



Vasakronan veta att ett nytt hus skulle byggas i Frösunda.

– Tillsammans med Vasakronan kartlade vi hur våra behov såg ut och vad vi ville uppnå. Deras syn på hur lokaler kan användas som verktyg för att påverka och stödja verksamheten, överensstämde väldigt väl med min, säger Björn-Erik.

UNDER EN WORKSHOP med ledningsgruppen formades visionen om det nya huset. Hur det skulle se ut och vad det skulle innehålla för att stödja den resa som Bisnode ville göra.

Den lösning som visade sig passa bäst var ett aktivitetsbaserat kontor där de allra flesta medarbetare inte hade fasta arbetsplatser – men ändå en tillhörighet i form av ”hemvister”.

– Hemvister är olika områden där medarbetare med likartad kompetens, eller samma organisationstillhörighet, har en gemensam yta. Det betyder dock inte att man självklart kommer att sitta nära sina gamla kollegor, det kan bli helt nya konstellationer. Exakt hur det ska se ut jobbar vi med nu, säger Björn-Erik och fortsätter:

– För mig är det att skapa ett kontor med en miljö som gör att människor *vill* vara här. Jag tror på kraften i mötet mellan människor. Det ska vara

ett kontor dit vi vill bjuda in våra kunder och där de gärna vill träffa oss. Det ska också vara en plats där våra medarbetare i de andra regionerna känner sig hemma.

UNDER DET HALVÅR som är kvar till inflyttningen kommer mycket tid att läggas på att engagera, involvera och informera medarbetarna.

– Vi gör det genom workshops, möten och via intranätet. Det är viktigt att ge utrymme för diskussioner, synpunkter och för de frågeställningar som finns. De flesta är nyfikna och positiva till förändringen. Många har suttit på samma ställe med samma människor ganska länge, och jag tror att de gillar att det händer något!

Björn-Erik ser också behov av en annan typ av ledarskap än tidigare.

– Det blir öppnare, mindre hierarkiskt. Kulturen kommer inte att vara kontrollerande, medarbetarna får ett tydligt eget ansvar. Alla våra chefer kommer att gå ledarskapsutbildning och vi kommer att jobba aktivt med ledarskapsfrågor, säger han.

Eva Corell är Brand Manager på Bisnode och intensivt involverad i framväxten av de nya lokalerna. Hennes jobb är att tillsammans med arkitektbyrån se till att Bisnodes värden och värderingar syns.

– Det känns väldigt spännande att inte bara jobba med ett nytt varumärke, utan också få helt nya lokaler som går hand i hand med vår vision, säger hon.

ETT SYMBOLISKT SÄTT att visa att det nya skapas av erfarenhet och kompetens från det gamla, är att möbler och inredning från de gamla adresserna tagits till vara. Inredningen kombineras i olika färgteman som ska illustrera olika delar av världen där Bisnode har verksamhet, exempelvis Norden och Centraleuropa.

– Att återanvända på det här sättet känns också bra ur hållbarhetssynpunkt. Och passar i ett hus

BISNODE

Är Europas ledande leverantör av beslutsstöd och finns i 19 länder. Ledstjärnan är ”Make a smart decision”. Rymmer bland annat det som tidigare hette PAR, Direktmedia, Affärsdata, Business check och Soliditet. Verksamheten i Sverige är uppdelad på tre affärsområden: marknadskommunikation, affärsinformation och kreditinformation. I Stockholm finns 650 medarbetare, i Göteborg, Kalmar, Malmö och Östersund ytterligare 350. Även i de olika regionerna ska man så småningom flytta ihop på gemensamma adresser.



”FÖR MIG HANDLAR DET OM ATT SKAPA ETT
KONTOR MED EN MILJÖ SOM GÖR ATT MÄNNISKOR
VILL VARA HÄR. **JAG TROR PÅ KRAFTEN I MÖTET
MELLAN MÄNNISKOR.**”

som ska bli grönt och siktar på att nå miljöklassificeringen LEED Platina.

Huset har sex plan, och på plan två finns en gemensam kafédel.

– Istället för att ha den traditionella kaffeautomaten på varje plan skapar vi en naturlig mötesplats för alla i huset. Vi kallar det för ”lilla hjärtat”.

På de olika våningsplanen ska tysta rum och zoner för lugn och ro samsas med många platser för möten.

– Vi vill bort från det traditionella. Det blir absolut inga trista konferensrum! Mer sköna fåtöljer där man kan släppa tankarna fria. Man ska bli glad av att vara i det här huset! ●



FOTO: GOOGLE

GOOGLE

Google vill attrahera världens bästa matematiker, utvecklare och programmerare. Därför är inget av deras över sjuttio kontor världen över det andra likt. Detaljer och konst anpassas till landets kultur för att skapa lokal prägel och närhet. Grundfilosofin är att ta så väl hand om personalen att de längtar efter att vara på jobbet. Och väl där ska de lockas att prestera sitt bästa. Googles lekfulla miljöer visar att de tar sina anställda på största allvar.

Googles stockholmskontor är influerat av den skandinaviska inredningstraditionen.



Rutschkana på kontoret i Zurich.



Cykelbana inomhus i Amsterdam.



Allmoge- och fiskarromantik i Stockholm.

FOTO: TROY HOLDEN, TWITTER



TWITTER SAN FRANCISCO

San Francisco vill revitalisera stadsdelen Mid-Market. Därför erbjöd staden Twitter en skattelättnad värd 22 miljoner dollar om de flyttade in i den historiska Art Deco-byggnaden som ligger i området. Kontoret har bland annat takterass med ett grönsaksland och en yogastudio.

FOTO: DESIGN BLITZ



FOTO: SPOTIFY



SPOTIFY STOCKHOLM

Färgstarkt, fantasifullt och gott om plats för spontana mötet på Spotify. En stor del av de tre våningsplanen är "Play & Chill Areas" för kreativ avkoppling och lek.

SKYPE PALO ALTO

I staden Palo Alto i norra Silicon Valley förvandlades en övergiven industrilokal till ett kontor för Skype. Designen har tagit fasta på tre nyckelord, samarbete, koncentration och avslappning. Inspirationen till material har hämtats från den lokala trakten. Bland annat har trä från vintunnor använts som panel i styrelserummet. De delarna av kontoret som för mest oväsen har inneslutits i egna kapslar för att sänka ljudnivån. Resten av lokalen har en öppen planlösning med färgglada möbler, bekväma sittytter och mysiga hörnor.

2

FORA – MITT I PROCESSEN

FAS 2 – DEFINITION OCH ANALYS – DISKUTERA BEHOV OCH ÖNSKEMÅL

Fora sitter med samma huvudbry som så många andra svenska företag. Medarbetare utspridda på olika plan, låsta dörrar och få möjligheter till spontana möten. Att hitta nya lokaler som stödjer verksamheten bättre är ett måste. Fora har precis börjat sin resa.

TEXT: VICTORIA WAHLBERG

BILD: KARL NORDLUND



- När vi vet alla svaren, då vet vi också hur vi ska utforma vår arbetsplats. Det vi vet redan nu är att det kommer att bli stora förändringar, säger Tomas Torarp, HR-chef på Fora.

ÄNTLIGEN PÅ VÄG

TOMAS TORARP, HR-chef på Fora, brinner för den förändringsprocess som är igång.

- Nya lokaler handlar om så mycket mer än arbetsmiljö. Vi började med att titta på hur vi vill jobba i framtiden och vilka metoder vi ska använda. Vad är viktigt för oss, för våra kunder och vilka krav vill vi ställa på vår arbetsplats?

I dag sitter Foras medarbetare utspridda på åtta våningsplan med lås och stängda dörrar. Det nya kontoret ska bli diametralt motsatt, där ska det vara öppna ytor och många mötesplatser.

- En vän sa till mig att "Kontoret är i huvudet och arbetsplatsen är där vi möts." Det är den typen av arbetsplats vi ska skapa. Den ska vara anpassad till vår verksamhet och främja samarbeten i alla former.

Ett antal stora delprojekt pågår just nu. De handlar om kundorienterade processer, strategier för hur information ska dokumenteras och struktureras och om att ta fram en ny arbetsmetodik.

- När vi har alla de svaren, då vet vi också hur vi ska utforma vår arbetsplats. Det vi vet redan nu är att det kommer att bli stora förändringar. Min vision är att medarbetarna ska komma till de nya lokalerna och tänka "Oj, jorden är inte platt.", säger Tomas Torarp.

Foras kommande arbetsmetodik bygger på Lean-konceptet, en filosofi om hur man bäst hanterar

FAKTA OM FORA

Är en viktig del av det svenska trygghetssystemet. Hjälper 210 000 företag och deras 4 miljoner anställda med att administrera kollektivavtalade försäkringar och Avtalspension SAF-LO. Bildades 1997, men har funnits i olika former sedan 1960-talet. Har cirka 170 anställda. Ägs till hälften av Svenskt Näringsliv och till hälften av LO. Har runt 40 uppdragsgivare där AFA Försäkring är den största.





"Nya lokaler handlar om så mycket mer än arbetsmiljö"

Tomas Torarp, HR-chef, Fora

resurser för att skapa mest värde för slutanvändaren. Idén är att flytta ner beslutsprocessen nära de som vet mest om just den frågan. Det handlar om att delegera inflytande och befogenheter och om att se till att kunden får ut mesta möjliga värde av det som levereras.

– Alla medarbetare kommer att tillhöra ett processteam där man träffas en kvart om dagen för att diskutera förbättringar. Gemensamt tar man fram en lista med sex saker som ska prioriteras.

OM FÖRÄNDRINGARNA bara påverkar gruppen är det bara att genomföra dem. Om de är en del i en process så måste man lyfta frågan till det forumet.

– Hela systemet bygger på att de som vet mest om en specifik fråga också kommer med förbättringsförslag.

Alla förslag och prioriteringen av vad som ska genomföras sätts upp i form av lappar på anslags-tavlor eller väggar. Det handlar om att visualisera arbetet och ge alla en chans att ta del av vad som är på gång.

– Det ska synas på en arbetsplats att man kör

den här typen av arbetsmetodik, säger Tomas Torarp.

Metodiken bygger också på att det är processen som är viktig, inte funktionen. Därför behöver det skapas möjligheter för medarbetare med gemensam kunskap och kompetens att samarbeta.

– Vi vill tippa på stuprören och skapa rum för att mötas och lösa problem tillsammans. Det handlar om att få människor att se samma sak. När man jobbar i stuprör är risken stor att man bara gör på sitt eget sätt. Att man inte ser den lösning som faktiskt kanske är den bästa. Risken är att allt tar längre tid och att det uppstår missförstånd.

NÄR DET NYA ARBETSSÄTTEN är på plats och flytten är genomförd, då är det dags för det sista steget – att ändra beteende.

– Det är nu det finns en risk att det kraschar. De flesta kanske har varit med så här långt och tänkt att det här blir nog bra. Men sedan när man inte får ta med sig sina 50 pärmar, då blir det svårare att hantera förändringen, säger Tomas och fortsätter:

– Därför är det viktigt att vi förstår *varför* innan vi bestämmer *vad*. Sedan måste vi ha kunskap för att göra det vi ska, och till slut kan vi genomföra förändringarna. Så ser processen ut. I alla faser måste vi ge människor chans att bli delaktiga. Vi har startat ett ambitiöst program för medarbetarna med referensgrupper och forum. Alla måste få ventilera och tycka till.

Tomas poängterar vikten av att tydligt förmedla syftet med att byta arbetssätt och lokaler.

– Många företag kör med "burning plattform"-retorik. Det vill säga om vi inte ändrar oss går vi under. Istället tror jag på att skapa en målbild av det företag vi vill vara och hur vi ska ta oss dit. Alla har ett personligt ansvar att förbättra det de kan. Då kanaliserar vi det till en förändring istället för att det blir till gnäll i fikarummet. ●

VERKSAMHET FÖRE KVADRAT

ENERGI, PULS, FLÖDE – OCH SKÖNT LUGN. VASAKRONANS NYA HUVUDKONTOR RYMMER ALLT. DEN FYSISKA MILJÖN HAR BLIVIT EN VIKTIG PUSSELBIT I RESAN MOT **ETT ÖPPET, MODIGT OCH ICKE HIERARKTISKT FÖRETAG.**

NÄR AP FASTIGHETER OCH Vasakronan slogs ihop 2008 började en lång förändringsprocess. Två organisationer, två företagskulturer skulle bli en. I december 2012 flyttade Vasakronan in i sitt nya huvudkontor, Klara Zenit, på Mäster Samuelsgatan i Stockholm. Lokalerna speglar det företag som Vasakronan är och vill vara.

– Vi hade mognat som organisation och kände oss trygga med de förändringar som skett. Vi levererade bra resultat och kände en vilja och en längtan att ta nästa steg, säger Fredrik Wirdenius, vd på Vasakronan.

Den kontorslösning Vasakronan valt är aktivitetsbaserad. De 2 500 kvadratmetrarna har inga fasta arbetsplatser, istället finns zoner och rum för olika typer av jobbaktiviteter.

Behövs koncentration finns den tysta avdelningen. Vill man vara en del av pulsen sätter man sig på en arbetsplats mitt i smeten. Är det möten med kollegorna som står på agendan finns mötesplatser med fantasifulla utformningar och namn som

cirkustältet och pergolan. Eller så bokar man något av konferensrummen.

– Om jag ska vara ärlig hade jag en aktivitetsbaserad lösning i huvudet hela tiden. Helt enkelt för att det stämde med min vision om hur Vasakronan ska fortsätta att utvecklas och vad jag vill uppnå, säger Fredrik Wirdenius.

NÄR MAN KLIVER IN på Klara Zenit möts man av en reception där det går fint att få en espresso i en retro kaffekopp från 50-talet. Känslan är öppen och inbjudande. Det är också två av orden Fredrik väljer när jag ber honom beskriva Vasakronan.

– Den fysiska miljön måste spegla de värderingar företaget har. Säger man till exempel att man är ett kundtillvänt, öppet och transparent företag – och samtidigt har lokaler som är slutna och svårtillgängliga, då rimmar det illa, säger han och fortsätter:

– Den här miljön är enkel att ta in, det är lätt att känna sig som en del av den. Det är viktigt, inte minst för de medarbetare från



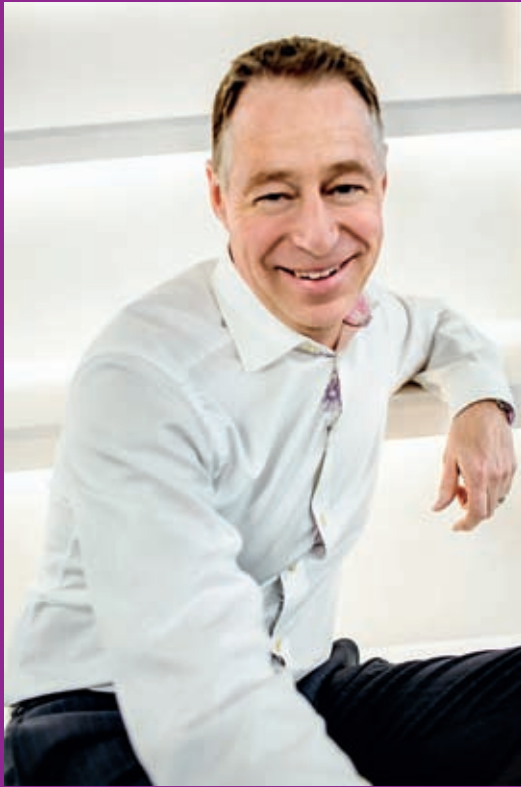


FOTO: TINA AXELSSON

”Den fysiska miljön måste spegla de värderingar företaget har.”

Fredrik Wirdenius, vd Vasakronan

– Även de som var tveksamma inledningsvis anammade det nya arbetssättet och lokalerna väldigt snabbt. De upptäckte att det faktiskt gick lika bra utan den fasta arbetsplatsen och pappershögarna, säger han.

Samtidigt finns det sådant som en del saknar. Som det naturliga småpratet med ”sin” grupp kring vad man gjort i helgen, om familjen eller semesterplanerna.

– Å andra sidan finns det säkert de som tycker att det blivit mer fritt. Att det blir naturligt att fika eller luncha även med kollegor som man inte jobbar tätt med.

EN ORO Fredrik hade var att den aktivitetsbaserade miljön främst skulle tilltala de utåtriktade och sociala medarbetarna.

– Men jag tror att de som är mer introverta gillar det här i lika hög grad. Just därför att det finns möjligheter att dra sig undan om man vill, och prata när man vill.

Så vad är viktigast för att lyckas med en förändring som denna?

– Att ledningen är tydlig med vad som gäller och att det nya sättet att arbeta omfattar alla.

» övriga regioner som kommer hit. Det är bara att välja en plats och docka in.

Ett annat av Vasakronans ledord är mod.

– Genom valet av kontorslösning vill vi visa att vi tänker nytt, att vi vågar ta ut svängarna.

Det har gått drygt åtta månader sedan flytten, och Fredrik tycker att det mesta har gått smärtfritt.

”Det märks att många fortfarande tänker att lokalfrågor främst handlar om att utnyttja ytor så effektivt som möjligt för att få så låga kostnader som möjligt.”

All in, helt enkelt. Samtidigt måste man involvera alla medarbetarna. Vi gjorde det i form av workshops där olika frågor diskuterades. De farhågor som finns måste lyftas fram. Oro ska absolut inte viftas bort utan tas på allvar.

I FREDRIKS VISION om Vasakronan är ledarskapet centralt. Det nya arbetssättet innebär att ledarskapet blivit mer synligt. Och det ställer högre krav på att chefen utvecklar gruppen och bidrar i det dagliga arbetet.

– De här lokalerna stödjer ett icke-hierarkiskt ledarskap där medarbetarna har eget ansvar. Jag brukar prata om ett ”vuxenskap” där medarbetarna går till jobbet för att de vill, inte för att de måste. De behöver inte detaljstyras, inte kontrolleras, och det finns gott om utrymme för egna initiativ, säger Fredrik Wirdenius och tillägger:

– Det här är en resa som jag påbörjade redan när jag tillträdde som vd, och som den här kontorslösningen har tagit en bra bit på väg. Det är så här vi jobbar på Vasakronan och nya medarbetare ska veta från dag ett vad som gäller.

Intresset för Vasakronans nya huvudkontor har varit stort. Det har blivit som ett ”show-room” för hur man kan tänka kring arbetsplatsstrategi. Studiebesöken har varit många.

– Det märks att många fortfarande tänker att lokalfrågor främst handlar om att utnyttja ytor så effektivt som möjligt för att få så låga kostnader som möjligt. För många har det blivit en aha-upplevelse när vi berättar hur vi har tänkt, varför vi valt den här lösningen och varför den strategiskt stödjer det vi gör.

Bland medarbetarna tycker Fredrik att han ser ny energi och ny stolthet.

– Sådant är ju alltid svårt att mäta, men resultaten i medarbetarundersökningen har varit positiva. I övrigt går jag på magkänslan. Det räcker för mig. ●

STADEN SOM INSPIRATION

Inspirationen till Klara Zenit kommer från den italienska 1500-talsstaden Palmanova i nordöstra Italien. Här strålar gatorna ut från en central samlingspunkt och bildar zoner för olika aktiviteter, där invånarna både kan mötas och dra sig tillbaka.

INNOVATIVA IT-LÖSNINGAR

Klara Zenit är en virtuell arbetsplats där alla bär sitt gränssnitt med sig. Oavsett var medarbetarna väljer att arbeta finns en tunn klient som jobbar mot ett datacenter. På plats loggar man bara in och får upp samma gränssnitt som sist.

Kontoret är nästan helt papperslöst. Totalt finns bara 20 arkivhurtsar och målet är att de ska bli ännu färre.

HÅLLBARHET I VARJE DETALJ

Klara Zenit ett av de första kontoren i Sverige att miljöcertifieras enligt LEED Interior, Leadership in Energy and Environmental Design.

- Ytskiktet i lokalerna består till stor del av återbrukat material, vattenburna färger och FSC-märkta träåvåror.
- Mattorna innehåller materialet nylon 6, ett material som går att återvinna och är gjort av exempelvis återvunna gitarrsträngar.
- Begagnade designmöbler av hög kvalitet har renoverats och återanvänts.
- Vatten och energi sparas exempelvis genom snålspolande toaletter och närvarostyrd belysning som tack vare sensorer på fasaden styrs utifrån tillgången på dagsljus.
- Merparten av ljuskällorna har LED-belysning och all elektrisk utrustning har miljömärkningen Energy Star.

**VILL DU VETA MER OM HUR MAN UTVECKLAR EN ARBETSPLATSSTRATEGI,
OCH HUR DET SKULLE KUNNA BIDRA TILL DIN VERKSAMHET?
TALA MED NÅGON AV VÅRA RÅDGIVARE:**

STOCKHOLM:

Henrik Eriksson, 0709-681 790
henrik.eriksson@vasakronan.se

Britt Lindqvist, 0702-614 356
britt.lindqvist@vasakronan.se

GÖTEBORG:

Daniel Jighede, 0704-530 142
daniel.jighede@vasakronan.se

MALMÖ/LUND:

Anneli Dahl, 0709-618 402
anneli.dahl@vasakronan.se

UPPSALA:

Petra Stråle, 0703-821 723
petra.strale@vasakronan.se

Det går också bra att komma på studiebesök på vårt huvudkontor,
Klara Zenit, i Stockholm. Tala med Britt eller Henrik för att boka en tid.

VASAKRONAN