



# **Nye Administrative Arbejdsformer på Esbjerg Rådhus**

*– Fremtidens hybride  
arbejdskultur*

**2022**

1. udgave, 1. oplag, 2022

© Designskolen Kolding

Ågade 10, 6000 Kolding

+45 76301100

Projekt: Et samarbejde mellem Esbjerg Kommune og Designskolen Kolding, Lab for Bæredygtighed & Design, 2021-2022

Projekttitel: Nye Administrative Arbejdsformer på Esbjerg Rådhus – Fremtidens hybride arbejdskultur

Redaktion: Alexandra Harder Lindek & Signe Brøchner

Korrektur: Anne-Mette Hummel Holm

Layout: Marie Louise Rahbek

Fotos: Alexandra Harder Lindek, Signe Brøchner

ISBN: 978-87-93416-70-3

Udgiver: Designskolen Kolding, Lab for Bæredygtighed & Design

## INDHOLDSFORTEGNELSE

4	Forord	33	Samskabelse fortsat
6	Baggrund og rammer	33	Workshops om individuelle arbejdspladser
7	Formål	34	Opmærksomhedspunkter
8	Medvirkende	36	Manifest/kultur
8	Styregruppeformand	37	Anbefalinger og Next Steps
8	Styregruppen	37	Undersøgelser og beslutninger
9	Projektgruppen	38	Kultur
10	Lokal-MED	39	Bæredygtighed
10	Medarbejdere fra de 9 lokal-MED	40	Samskabelse fortsat
10	Stafetsamtaler	41	Litteraturliste
10	Workshop om fælles ressourcer		
10	Workshop om individuelle arbejdspladser		
11	Desingfaglig relevans		
12	Projektplan og forberedelse		
14	Samskabelse		
14	Indledende samtaler		
14	Del-konklusion		
15	Stafetsamtaler		
19	Del-konklusion		
21	Workshop om fælles ressourcer		
25	Del-anbefalinger bliver til 5 principper		
31	De 5 principper		

## FORORD

COVID-19 pandemien var (og er) en lang forstyrrelse af den 'normale' arbejdsdag – vi vælger at se det som disruption. Vi har alle været påvirket af den konstante omstilling – måske særligt på arbejdspladsen, både på godt og ondt. På bagkant af flere nedlukninger, har opgaven for mange været at omdanne den hybride arbejdsplads fra 'af nød' til 'med mål' (Sundblad, 2021). Den fleksibilitet, som vi oplevede og manifesterede igennem flere forskellige grader af nedlukning, er kommet for at blive. Det stiller nye krav til arbejdspladsen og arbejdskulturen, som grundlæggende må tage afsæt i de behov, der opstår på baggrund af de nye arbejdsformer (ibid). Esbjerg Kommune og Designskolen Kolding har indgået partnerskabsaftale om udvikling af ny viden om anvendelse af design i udviklingen af velfærdsløsninger. Som en del af denne aftale, er Designskolen Kolding blevet inviteret til at bidrage til projektet 'Nye Administrative Arbejdsformer på Esbjerg Rådhus', der netop omhandler, hvordan erfaringerne, fra coronatiden og tiden der lå før, kan konsolideres til fremtidens arbejdsplads. Fremtidens arbejde er hybridt. Så hvad vil vi gerne bygge videre på? Og hvad savnede vi under coronatiden? De fleste drømmer om det bedste fra begge verdener. Men hvad er så det?

Microsofts årlige rapport om trends i vores arbejdsliv viser, at vi har flere og længere onlinemøder, vi får mange flere mails, chatbeskeder og ligeledes stiger arbejdet i online dokumenter (Microsoft, 2021). Bedre teknologiske løsninger kunne være svaret, og er det også tildels, men en reel forandring sker alene, hvis kulturen også

ændres. Herunder er det afgørende at omgivelserne understøtter den ønskede kultur (Brondbjerg, 2021). Hermed er en kulturforandring påkrævet i transformationen af både den fysiske og den digitale arbejdsplads og ikke mindst i symbiosen mellem de to.

I tæt dialog med projektets styregruppe har vi planlagt en 3-faset samskabelsesproces, hvor vi har undersøgt de faktiske behov og potentialer på tværs af direktørområder – en proces som samtidig påbegyndte en fælles kulturforandring.

De 3 faser har givet en dybdegående viden omkring de enkelte arbejdspladser og de ressourcer, som er fælles for rådhusets medarbejdere. Vi har involveret medarbejdere fra forskellige stillingsniveauer i henholdsvis indledende samtaler, stafetsamtaler og workshops, samt opfordret til en åben dialog, både under og imellem faserne. Dette med henblik på at begynde en fælles samtale, samt invitere til prøvehandlinger i det små. Sammen med medarbejderne har vi belyst specifikke situationer i den nuværende arbejdsdag, og brugt disse til at opstille og diskutere mere spekulative fremtidsscenarier. Fremtidsscenarier er ikke en forudsigtelse af fremtiden, men en måde at udforske og analysere mulige fremtider (Gudiksen & Wright, 2021). Det har givet værdifulde indsigter til konkrete løsninger og den videre proces. Samtalerne med medarbejderne har bevidnet et stort engagement og positivitet i forhold til at blive inddraget og hørt, hvilket er et godt afsæt for den videre proces, den etablerende fase, og ikke mindst for fremtidens hverdagspraksis med de nye arbejdsformer og -rammer.

I processen har vi lagt vægt på at stille en række essentielle spørgsmål til den nuværende situation på arbejdspladsen, som afdækker, hvordan medarbejderne har det, og hvilke behov de har. Dernæst, at afklare de mere strukturelle spørgsmål, som kortlægger hvilke typer af arbejde, der lader sig gøre på hjemmearbejdspladsen, og hvilke der kræver tilstedeværelse på den fælles arbejdsplads. Samt i forlængelse heraf at belyse, hvor der kan arbejdes fokuseret og uforstyrret, og hvor der kan skabes rammer til samarbejde (Microsoft, 2021).

*The data shows that rebuilding social capital and culture isn't just nice to have – it's a business imperative. Broadening our networks takes effort in any work environment, but it's even more difficult in a hybrid world. Reframing team building and bonding from a passive effort to a proactive one.*

*(Microsoft, 2021, s. 30).*

Som nævnt ovenfor, har vi, på grund af udefrakommende udfordringer og restriktioner, alle, på meget kort tid, fået afprøvet og lært af nye måder at arbejde sammen på. Det har givet en masse fordele, men også en række udfordringer. Vi skal eksempelvis sørge for, at alle teams i organisationen trives, og at vi

stadig mødes på tværs for at opretholde de strukturer, der sikrer organisatorisk resiliens - altså, at vi skaber balance mellem det operationelle (nuet) og det innovative (det fremadrettede). Vi skal øve os i at tænke i mulige scenarier i relation til den eksisterende strategi. Evnen, til at kunne veksle mellem disse to parametre, er yderst vigtig i forhold til vores handlinger i nuet, så vi kan forudse, hvad der skal afvikles, og hvad der skal udvikles (Gudiksen & Wright, 2021).

Vi ser frem til at følge det videre forløb, hvor indsigterne fra samskabelsesprocesserne kan udmønte sig i etablering af det nye Esbjerg Rådhus. Som på mange andre arbejdspladser i disse år vil der fortløbende være et arbejde med at justere arbejdspraksis og fælles kultur til at imødekomme de nye udfordringer.

Alexandra Harder Lindek  
& Signe Brøchner

LAB for Bæredygtighed & Design  
Designskolen Kolding

## BAGGRUND OG RAMMER

Erfaringer fra COVID-19-pandemien med øget digitalisering og flere timer på hjemmekontoret har gjort, at der er opstået et ønske blandt medarbejdere og ledelse på Esbjerg Rådhus om fortsat at kunne arbejde hjemmefra. Dette giver mulighed for, at flere afdelinger kan flyttes til Rådhuset, men hjemmearbejdet stiller også krav til nye fleksible løsninger.

De indledende rammer for projektet er understøttet af Esbjerg Rådhus:

- *Der skal ikke bygges ud eller op*
- *Ikke 'one size fits all'-løsninger*
- *Møde-, kantine- og samtalefaciliteter skal gå på tværs af ressortområder*
- *Faste steder til den enkelte afdeling*
- *Ingen procentvis fordeling af mødepligt/hjemmearbejde*
- *Der er mange følelser på spil - samskabelse og ejerskab er vigtigt*
- *Tydeliggørelse ved hhv. at arbejde på rådhuset og hjemmefra*

Designskolen Koldings del af projektet, *Nye Administrative Arbejdsformer på Esbjerg Rådhus*, bygger ovenpå metoder fra et tidligere projekt, *Sammen om Byerne*, for Esbjerg Kommunes afdeling Teknik og Miljø gennemført i vinteren 2020/2021. Projektet vil facilitere en forandringsproces, som afdækker behov for den fremtidige arbejdsplads, bane vejen for en ny arbejdskultur på tværs ad lokal-MED, og på baggrund heraf give anbefalinger til den overordnede struktur for arbejdspladser og fælles ressourcer på rådhuset. Herunder udvikles et kontekstspecifikt dialogværktøj, der skal belyse hverdagshistorier og visioner, som afsæt for en samtale om fremtidens rådhus.

Vores mission er at skabe rum og atmosfære for, at en fælles dialog kan udfolde sig. Vi vil bringe de gode-, de udfordrende-, de inkluderende-, og de borgerrelaterede hverdagshistorier fra arbejdsdagen til syne, for således at generere viden om, hvordan kultur og indretning kan understøtte de nye arbejdsformer bedst. Ydermere lægges der vægt på at italesætte projektet som et samskabelsesprojekt, og at styrke ejerskabet blandt alle ansatte på rådhuset. Derfor er processen bygget op omkring samskabelse i alle faser.

Sideløbende med projektet udføres et kunstnerisk udviklingsvirksomhedsprojekt (KUV), som vil generere viden om brugen af dialogværktøjet til implementering i undervisningen på Designskolen Kolding.

## FORMÅL

Formålet med projektet er at skabe en moderne arbejdsplads til fremtidens velfærdsmedarbejder, med Esbjerg Rådhus som omdrejningspunkt for nye arbejdsformer, der indbefatter fleksibilitet, kreativitet, læring og vidensdeling i både online og fysiske møder med kollegaer og borgere.

Herunder er målet, at de to lokal-MED, Familiecentret og Voksenmyndighed, flytter ind på Esbjerg Rådhus. Disse har i dag til huse på hhv. Frodesgade 70 st.tv., 6700 Esbjerg og på det gamle Ribe Rådhus.

Forandringsprocessen skal skabe kvalitative indsigter om medarbejdernes mange stemmer, forankret i forskellige funktioner med vægt på hverdagshistorier om kultur, rum og arbejdspraksis. Indsigterne skal ligge til grund for anbefalinger til den overordnede struktur og placering af ressourcer på rådhuset.

Det er en central antagelse, at processen, i og på tværs af de 9 lokal-MED, kan afdække muligheder for arbejdslivet, som ikke fanges i en mere kvantitativ undersøgelse. Deraf er det ikke et egentlig mål at opnå repræsentativitet gennem processen, men nærmere at forstærke stemmerne i samtalen.

Sammen med Esbjerg Kommune er det besluttet at udføre processen i 3 faser, bestående af indledende samtaler, stafetsamtaler og workshops om hhv. fællesressourcer og de individuelle lokal-MED.

Rent organisatorisk fremlægges vores indsigter og anbefalinger fra processen løbende for en styregruppe nedsat til formålet. De samlede indsigter og anbefalinger, fra de 3 faser, udgør denne rapport, hvor modtager er styregruppen og direktionen. Ydermere præsenteres disse for styregruppen, og kan udgøre fundamentet for det videre arbejde i implementeringen.



## MEDVIRKENDE

Esbjerg Rådhus og Designskolen Kolding samarbejder om projektet, som er et delprojekt under den overordnede partnerskabsaftale mellem Esbjerg Kommune og Designskolen Kolding indgået i 2020. Målet er at undersøge, hvordan design kan afdække behov for fremtidens velfærdsmedarbejdere i nye arbejdsformer, der gør dem bedre i stand til at igangsætte aktiviteter for borgerne, med henblik på at understøtte livsglæde, sundhed og engagement i byen. Dermed ønsker parterne at bidrage til både den nationale og internationale vidensopbygning om design af velfærds løsninger.

Det samlede projekt består overordnet af en styregruppe samt 5 arbejdsgrupper fra Esbjerg Rådhus:

- *Indretning & Design*
- *Kapacitet & Ombygning*
- *Digitalisering & IT*
- *Parkering*
- *Etablering af hjemmearbejdspladser*

I styregruppen sidder repræsentationer fra 3 af arbejdsgrupperne (Indretning & Design, Kapacitet & Ombygning, Digitalisering & IT).

Hertil kommer at medarbejdere fra 9 lokal-MED har bidraget i flere faser gennem processen, samt interne konsulenter. Gennem hele forløbet betragtes medarbejderne som hverdagseksperter.

Fra Designskolen Kolding har 3 procesfacilitatorer og designere fra 'Lab for Bæredygtighed og Design' indgået, sammen med en studentermedhjælper fra primo maj 2021 til medio maj 2022. Skolens Prorektor, Administrations- og forretningsudviklingschef Anne-Mette Hummel Holm er medlem af styregruppen.

### Styregruppeformand

Birgitte Stenderup, Personale- og udviklingschef, Personale & Udvikling, Politik & Personale

### Styregruppen

Alexandra Harder Lindek; Designer og procesfacilitator; Designskolen Kolding

Anders Rathleff Hansen; HR-udviklingskonsulent; Organisation & Udvikling; Politik og Personale

Ane Mørup Koertz; Digitaliseringskonsulent; Digitalisering & IT; Politik & Personale

Anne-Mette Hummel Holm; Prorektor, Administrations- og forretningsudviklingschef; Designskolen Kolding



Birgitte Stenderup; Personale- og udviklingschef; Personale & Udvikling; Politik & Personale

Carsten Schlein; Ejendomschef; Ejendomme; Teknik & Miljø

Flemming Mortensen; HR- & administrationschef; Personale & Udvikling; Politik & Personale

Maiken Skalborg Schmidt; Myndighedschef; Voksenmyndighed; Borger & Arbejdsmarked

Marie Wulff Hansen; Kontorchef; Organisation & Udvikling; Politik & Personale

Peter Hillerup; Specialkonsulent; Organisation & Udvikling; Politik og Personale

Ole Kruskov Gregersen; Uddannelseskonsulent; Jobcenter Esbjerg

Susanne Husted, Kontorchef; Drift & Økonomi; Fritid, Sundhed og Omsorg

Thomas Østergaard Jochumsen; Fællestillidsrepræsentant, Borgerservice, Borger & Arbejdsmarked

Thomas Rødgaard Poulsen; Leder af Udvikling & Analyse; Udvikling & Analyse; Teknik & Miljø

Thomas André Reil; Kommunikationschef; Politik & Kommunikation; Politik & Personale

## Projektgruppen

Alexandra Harder Lindek; Designer og procesfacilitator; Designskolen Kolding

Anders Rathleff Hansen; Arbejdsgruppe formand 'Indretning & Design'

Ane Mørup Koertz; Arbejdsgruppeformand for 'Digitalisering & IT'

Bjørn Grummesgaard Hagensen; Designer og forskningsassistent; Designskolen Kolding

Peter Hillerup; Arbejdsgruppe formand 'Kapacitet & Ombygning'

Signe Brøchner; Designer og procesfacilitator; Designskolen Kolding



## Lokal-MED

B&A Borgerservice

B&A Familiecenteret

B&A Sekretariatet

B&A Voksenmyndighed

B&K Sekretariatet

Forvaltnings-MED Politik & Personale

Fritid, Sundhed & Omsorg

T&M Byudvikling og Økonomi

T&M Industrimiljø & Affald  
(nu: T&M Miljø & Byggeri)

*(T&M = Teknik & Miljø, B&A = Borger & Arbejdsmarked, B&K = Børn & Kultur)*

## Medarbejdere fra de 9 lokal-MED

Udvalgte medarbejdere har deltaget i hhv. stafetsamtaler og workshops på vegne af deres lokal-MED, og har med stort engagement bidraget med indsigter fra deres hverdag i de forskellige arbejdsfunktioner. Herunder har de alle brugt tid på korrespondance og møder, samt forberedelse hertil, eksempelvis i form af hverdagshistorier fra den gode- og den udfordrende arbejdsdag. Nogle har hovedsageligt taget udgangspunkt i deres egen funktion, og andre har forud for vores møder og workshops rakt ud til deres kollegaer.

## Stafetsamtaler

- Inviterede – 43 medarbejdere fordelt i de 9 lokal-MED
- Deltagende – 43 deltog

## Workshop om fællesressourcer (2-delt)

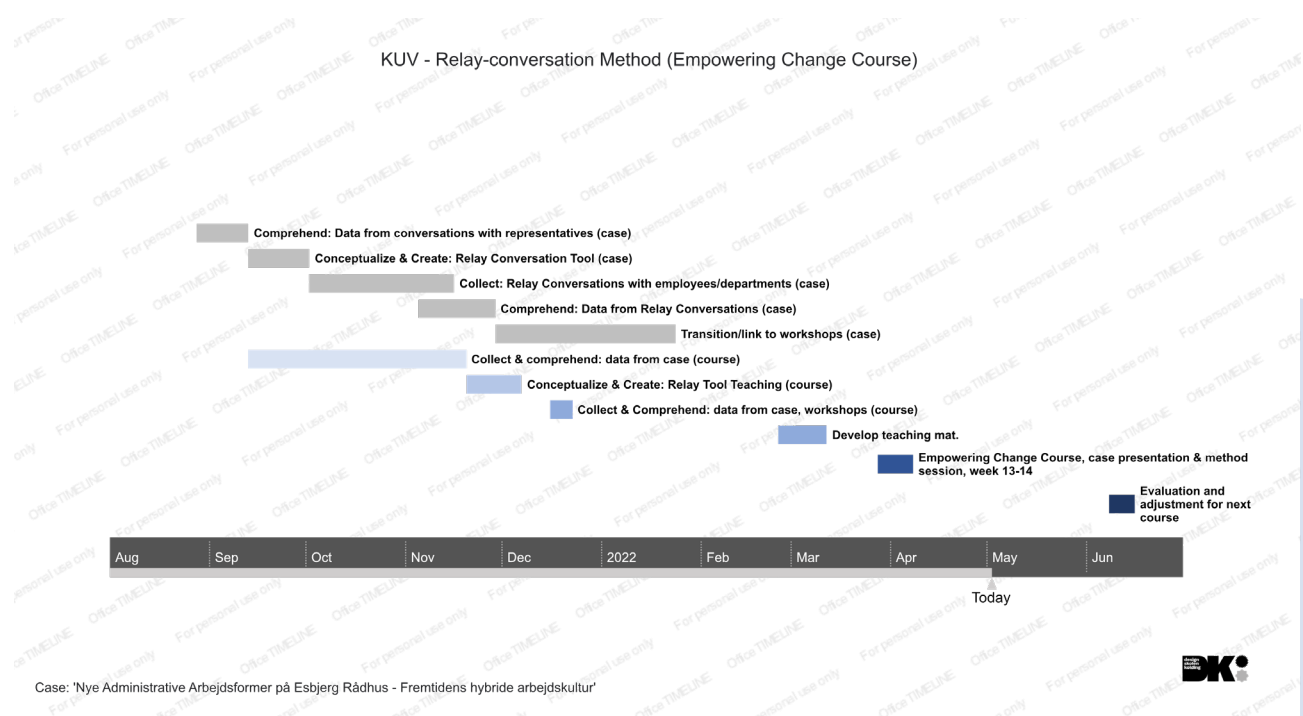
- Inviterede – de samme 47 medarbejdere inviteret til begge workshops
- Deltagende –
  - Workshop del 1 – 40 havde accepteret invitationen, men færre deltog
  - Workshop del 2 – 37 havde accepteret invitationen, og 34 deltog (frafaldet fra første workshop kan skyldes den tilspidsede COVID-19 situation på daværende tidspunkt)

## Workshop om individuelle arbejdspladser

- Inviterede – 5-8 medarbejdere pr. Lokal-MED, inkl. Arbejdsmiljørepræsentanter
- Deltagende – 2-5 medarbejdere pr. Lokal-MED

## DESIGNFAGLIG RELEVANS

Projektet vil undersøge og udvikle dialogværktøjer, som kan bruges i en forandringsproces i fasen før, et projekt besluttes, dvs. pre-projekt. Dette afprøves konkret i indledende samtaler og stafetsamtaler, som følges op af workshops.

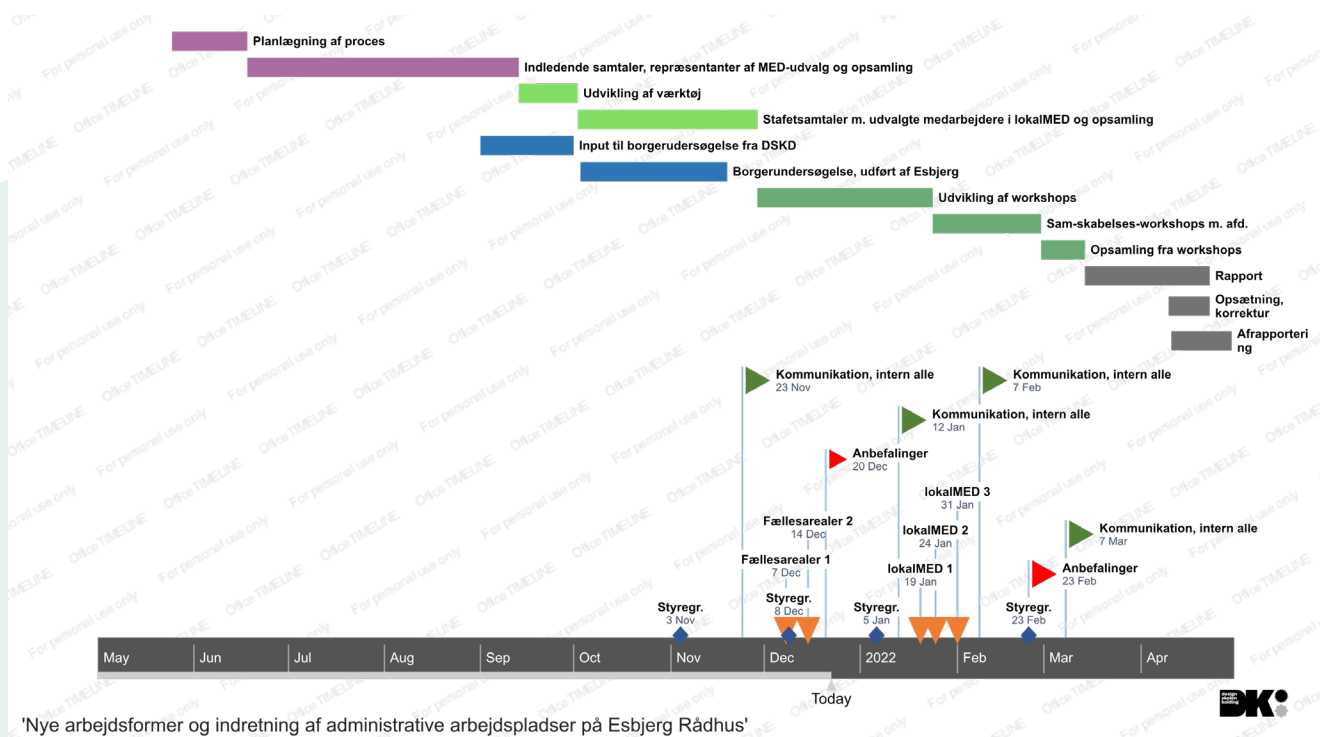


Faseopdelt tidsplan for KUV-projektet

Projektet vil undersøge, hvordan vi, gennem samtaler med medarbejdere på tværs af lokal-MED og arbejdsfunktioner, kan identificere mulige indsigter og visioner, som kan danne grundlag for det videre arbejde mod nye administrative arbejdsformer på Esbjerg Rådhus.

Projektet vil generere viden om brugen af designtænkning, designmetoder og dialogværktøjer blandt velfærdsmedarbejdere i en offentlig organisation. Dette uddybes yderligere i 'Relay-Conversations: Designerly Facilitated Light Structures across Communities' (Lindek & Brøchner).

## PROJEKTPLAN OG FORBEREDELSE



Faseopdelt tidsplan for det samlede projekt  
- Nye Administrative Arbejdsformer på Esbjerg Rådhus - Fremtidens hybride arbejdskultur

Projektet er blevet gennemført i 3 faser efterfulgt af en opsamling i form af en rapport og en præsentation. De oprindelige 3 faser var planlagt til at strække sig over 17-20 uger, og var fordelt som følger: første fase – indledende samtaler (4-5 uger), anden fase – stafetsamtaler (6-7 uger) og tredje fase – workshops (7-8 uger).

Forud for faserne blev der afholdt 2 planlægnings-/afstemningsmøder (9. april, 31. Maj 2021).

Første fase omfattede indledende samtaler og rundvisning på de enkelte arbejdspladser med udvalgte medarbejdere. Her fik vi de første indtryk af opmærksomhedspunkter, omgivelser og hverdagsammenhænge.

I anden fase blev der afholdt stafetsamtaler i 9 stafetrækker med 3-5 udvalgte medarbejdere i hver stafetrække. I denne fase kom vi mere i dybden med hverdagsrytmen på rådhuset, hvor sammenhæng mellem opgaver, samarbejder og arbejdsrelationer var i fokus.

I tredje fase blev der afholdt workshops på baggrund af de indsamlede indsigter fra stafetsamtalerne, så vel som besøg på arbejdspladsernes nuværende lokationer under de indledende samtaler. Workshopsene blev afholdt i 2 dele; a) 2 workshops om fællesressourcerne på rådhuset og b) 3 workshops med fokus på de individuelle arbejdspladser.

Der er jævnligt gennem projektet afholdt afstemningsmøder med de tre arbejdsgruppe ansvarlige for hhv. Indretning & Design, Kapacitet & Ombygning og Digitalisering & IT, Anders Rathleff Hansen, Peter Hillerup og Ane Mørup Koertz.

Repræsentanter, til de indledende samtaler, blev udvalgt af det enkelte lokal-MED. Som afslutning på samtalerne blev repræsentanterne bedt om at finde 3-5 medarbejdere fra deres lokal-MED til stafetsamtalerne samt workshopsene. Til workshopsene om de individuelle arbejdspladser deltog, så vidt muligt, også arbejdsmiljørepræsentanter fra hvert lokal-MED.

Rækkefølgen for stafetsamtalerne blev planlagt vha. en online planlægningskalender, og de foregik via et online møderum i kombination med et online whiteboard. Inden stafetsamtalen modtog hver medarbejder en mail med tid og mødelink. Til sidst i samtalen bad vi den pågældende medarbejder om at opsummere samtalen i en stafet til sin kollega. Stafetten blev yderligere delt med alle deltagere fra samme stafetrække på et

fælles whiteboard. Efter hver stafetsamtale modtog medarbejderen en opfølgende mail med stafetudsagn til godkendelse og link til stafetrækkens fælles whiteboard.

På baggrund af erfaringerne om uforudsigelige restriktioner grundet COVID-19 fra projektet *Sammen om Byerne* for Esbjerg Kommune, samt tids- og omkostningsbesparelser på transport mellem Designskolen Kolding og Esbjerg Rådhus, blev dette projekt allerede fra starten planlagt til hovedsagligt at foregå online.

## SAMSKABELSE

### Indledende samtaler

De indledende samtaler tog udgangspunkt i en snak med medarbejdere om de nuværende arbejdsformer ud fra 3 fokusområder: de fysiske rammer på Esbjerg Rådhus, onlinemødet og hjemmearbejdspladsen.

De fysiske rammer indebærer i denne sammenhæng også aktiviteterne, som rammerne skal understøtte, så som arbejdsflow, fortrolighed, mellem opgaver, sparring, det sociale og relationer.

I den enkelte samtale inviteredes medarbejderne til at fortælle om deres arbejdsdag ud fra ovenstående fokusområder. Samtalerne startede i et mødelokale og blev understøttet af plantegninger over rådhuset. Vi tog afsæt i nutiden (under COVID-19), hvorefter vi så tilbage i tiden (før COVID-19) og endte i ønsker og drømme for fremtiden (Sanders & Stappers, 2012).

Efterfølgende spurgte vi, om de ville vise os rundt i deres afdeling, mens snakken fortsatte. På den måde blev samtalen mere konkret og kontekstspecifik på samme tid. Ydermere kunne vi i de senere faser således bedre forstå sammenhænge, stille relevante spørgsmål og skabe en mere dybdegående proces.

Mange af deltagerne i de indledende samtaler var på lederniveau, og deraf blev snitfladerne i forhold til hverdagspraksis på arbejdspladsen fremhævet ud fra det perspektiv.

### Del-konklusion

Gennem de indledende samtaler kom følgende opmærksomhedspunkter til syne:

- *Kantinen (plads, placering, støj)*
- *Parkering (tilgængelighed)*
- *Egne vs. Deleskriveborde inkl. Personlige ting (bøger, opslagsværker, jakke, taske etc.)*
- *Åbne kontorlandskaber (larm og behov for fortrolighed)*
- *Onlinemøder (finde model for hybrid)*
- *Social (alle skal være med vs. fleksibilitet)*
- *Lokaler/zoner til forskellige arbejdsformer (kreativitet, stille zoner, sparring og samtale, mindre mødelokaler, store møder, hybridmøder, ad-hov møder)*
- *Opmagasiner (depot, oprydning)*
- *Spilplads (eks. på gangene)*

Ovenstående punkter dannede grundlag for stafetsamtalerne i den videre proces.

Yderligere blev vi opmærksomme på deltagerne til den anden fase, da det var vigtigt for stafetsamtalerne, at deltagerne var et niveau under lederne, for at opnå rige billeder og historier fra hverdagspraksis som kunne danne grundlag for konkrete fremtidsscenerier i den tredje fase med workshops.



Skabelon til stafetsamtale i online whiteboard

- 1) Start/intro: den grønne pil
- 2) *Den gode dag* og *Den udfordrende dag* og elementer herfra på hvide post-it
- 3) Sigtekort
- 4) Samtalen kondenseres til en stafet

## Stafetsamtaler

Stafetsamtalen blev initieret af et visuelt dialogværktøj, som allerede i samtalen fastholdt stafetdeltagerens svar, synligt for både facilitatorer og deltager. På den måde havde deltageren mulighed for at justere udsagn undervejs, eks. hvis ordlyden virkede anderledes på skrift end i tale. Værktøjet var ud-

viklet specifikt til opgaven af Designskolen Kolding, og samtalerne blev dokumenteret og bearbejdet løbende fra stafet til stafet.

Dialogværktøjet blev forberedt i et online whiteboard format til den enkelte stafetdeltager, og fremstod som en rute med 4 po-

ster, der skulle bringe vigtige elementer og indsigter fra samtalen videre i processen.

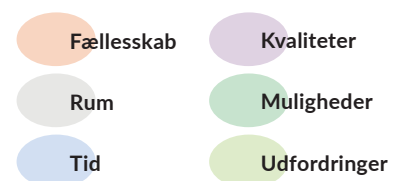
Første post på ruten startede med at stafetdeltageren fortalte hverdagshistorier fra hhv. *Den gode arbejdsdag* og *Den udfordrende arbejdsdag*. Stafetdeltagerne var på forhånd blevet bedt om at tænke over dette. Historierne kunne være konkrete eksempler fra hverdagen på rådhuset eller mere overordnede eksempler.

Undervejs trak vi de vigtigste elementer fra historierne ud på boardet, så vi alle kunne se dem, samt at deltageren kunne præcisere indhold og ordlyd. Det var vigtigt for processen, at vi ikke antog noget.

Ved anden post blev indsigterne fordelt under 6 sigter bestående af *fællesskab*, *rum*, *tid*, *kvaliteter*, *muligheder* og *udfordringer* med tilhørende farve-, rækkefølge- og deltagerkode.



Udsnit fra anden post i stafetsamtale i online whiteboard. Sigtekort.





Nogle udsagn kunne placeres under flere sigter. Ligeledes kunne nogle udsagn tolkes i både positiv og negativ retning eller være både en mulighed og en udfordring. I begge tilfælde bad vi stafetdeltageren vælge det sigte, som de synes gav det mest præcise perspektiv på udsagnet, og som samtidig gav læseren en retning til, hvordan udsagnet skulle forstås.



Tredje post bestod af stafetten fra den forrige stafetdeltager. Ved denne post bad vi deltageren om at reflektere over stafet-udsagnet. Hensigten med dette var ikke i så høj grad, om vedkommende var enig eller uenig, men handlede om at åbne op for flere perspektiver.

Stafetsamtalen afsluttedes ved den fjerde post med at deltageren formulerede et nyt stafet-udsagn eller et spørgsmål (stafetten), som blev inddraget i den efterfølgende stafetsamtale. Intentionen med stafetterne var at få bragt deltagernes viden og erfaring frem i lyset på et tidligt tidspunkt, så det kunne bidrage aktivt ind i projektet og danne fundamentet for fremtidsscenerier.

Stafetformatet, hvor vi lyttede til én stemme fra rådhuset ad gangen, gjorde at alle stemmer blev hørt i lige stort omfang, modsat det gængse workshopformat, hvor der kan være større tendens til hierarki blandt deltagerne. Ligeledes strakte stafetsamtalerne sig over flere uger, og gav mulighed for at deltagerne talte med hinanden og andre kollegaer mellem samtaler. Dette var med til at involvere flere i samtalen hen imod forandringsprocessen. Tiden mellem samtalerne gav også mulighed for at vi anonymt kunne bringe andre medarbejderes udsagn ind i samtalen på passende tidspunkter; eksempelvis for at åbne op for andre perspektiver.

Undervejs i forløbet blev hver stafetrække understøttet af et fælles whiteboard, som blev opdateret umiddelbart efter hver samtale, indtil hele stafetrækken var præsenteret. Disse havde til formål at opsamle budskaber fra medarbejderne, samt at samle og fastholde dem, således at samtalen kunne fortsætte på medarbejdernes initiativ.

Vi observerede at whiteboardsene med stafetrækkerne blev brugt både før og efter samtalerne. Eksempelvis når stafetdeltageren i samtalen refererede til en samtale med en kollega, som tidligere havde deltaget i stafetten, eller refererede til selve stafetrækken i det fælles whiteboard.

Det var vores anbefaling at disse stafetrækker skulle deles med samtlige medarbejdere for at forsøge at skabe ejerskabsfølelse for alle på rådhuset. Med det ville vi blandt andet holde processen transparent, åbne op for, at

#### Stafet:

Opgaverne har ændret sig mere og mere fra administrative til konsulentmæssige opgaver, hvor man indgår i forskellige fællesskaber. Hvordan er vi fælles om kerneopgaven, og respekterer hinandens forskelligartede opgaver og behov.

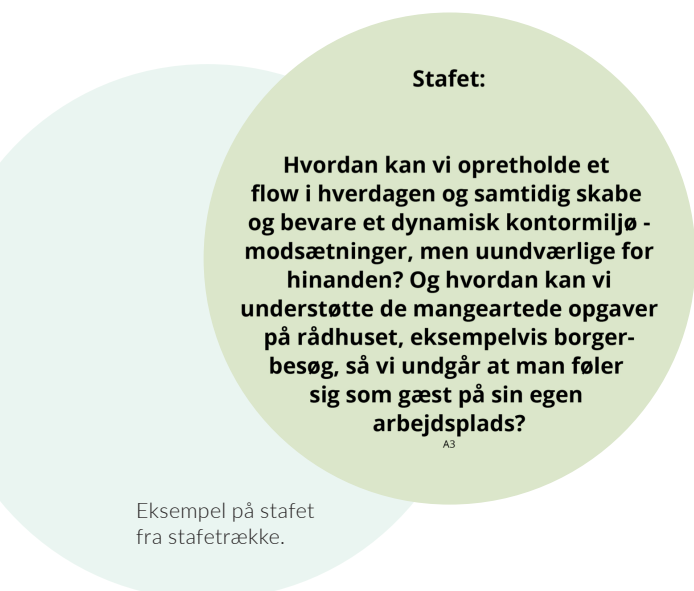
61

Eksempel på stafet fra stafetsamtale med medarbejder.

medarbejdere kunne blive mødt i eventuelle bekymringer, og give plads til idéer blandt medarbejdere, som ikke tog del i stafetsamtalerne. Delingen kunne dog kun ske, hvis samtlige stafetdeltagere gav samtykke.

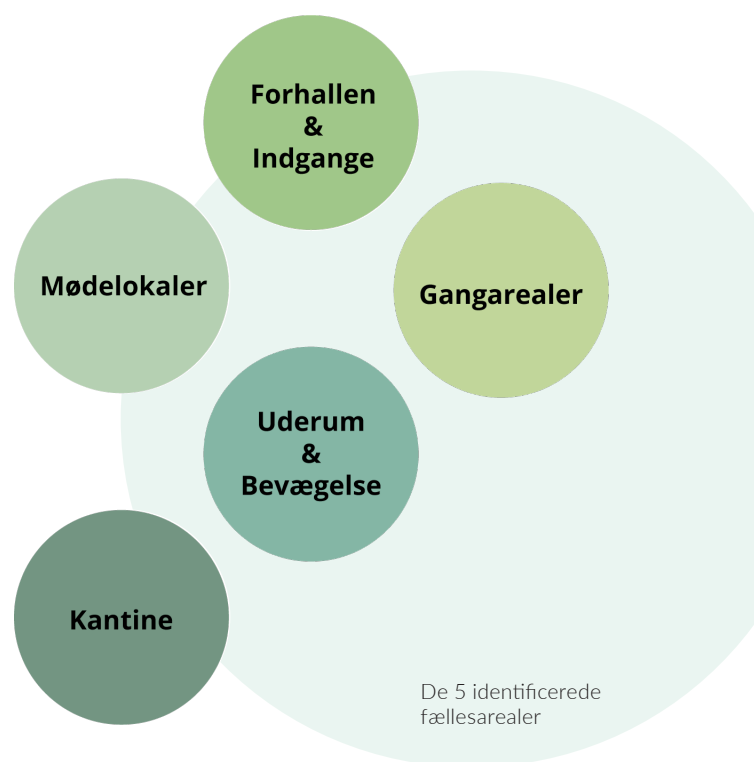
### Del-konklusion

De identificerede opmærksomhedspunkter og indsigter fra stafetsamtalerne havde overordnet tre omdrejningspunkter: fysiske omgivelser (særligt de nære, stol, bord etc.), at opretholde den sociale kapital, samt at finde balancen mellem ro til fordybelse og sparring med kollegaerne.



Ovenstående stafet er delt op i to, hvor anden del handler om værtskab og de gæster, der kommer på rådhuset. Den bekymring eller opmærksomhed, som her kom til

syne, var til stede i flere samtaler. På tværs af lokal-MED og ud fra konkrete situationer fra hverdagspraksis blev det tydeligt, at den kultur, der ønskes på rådhuset, skal kommunikeres tydeligere, så der skabes klarhed om, hvad og hvordan vi gør lokalt og på tværs. På den måde bliver det interne *fællesskab* styrket til fordel for det eksterne *værtskab*.



Undervejs identificerede vi 5 fællesarealer, som det særligt gav mening at have en retning på og tage beslutning om, før vi gik ind i den sidste fase med de 3 workshops for lokal-MED. Med de fælles rammer og strukturer på plads (eksempelvis omkring mødelokaler) ville vi kunne skabe ro til at fokusere på behovet i de enkelte lokal-MED.

Nedenfor ses et eksempel på et sigtekort, hvor emnet er brugen af mødelokaler. Både i de indledende samtaler og i stafetsamtalerne blev mødelokaler (ikke overraskende) fremhævet som noget helt essentielt. I næsten alle samtaler blev udfordringer, med at få et mødelokale samt med det digitale setup, nævnt. Derudover blev chefkontorene med mødelokale-faciliteter nævnt som noget, der gav fleksibilitet i arbejdsdagen for medarbejderne.

### Muligheder

Vi bruger ikke mødelokaler eller lign. til at snakke om ad hoc opgaver, men vi bruger de kontorlokaler, der er omkring og hvor vi kan lukke døren.

F3

Sigtekort med udsagn, som omhandler brug af mødelokaler.

I forbindelse med 1) at en del af opgaven er at gøre plads til to ekstra lokal-MED, samt 2) at fremtidens hybride arbejdsformer kalder på flere mødelokaler, har vi kortlagt, hvor mange chefkontorer, der indeholder mødeborde og digitale faciliteter til 4-6 personer. Faktisk er der 33!



Plantegninger af Esbjerg rådhus bl.a. med oversigt over kontorer med mødefaciliteter.

I vores optik kræver den nye hverdag planlægning på en helt anden måde end før – startende med, hvor jeg skal være; på rådhuset, hjemme eller et tredje sted. Mange er flere steder på samme dag. Det, som tidligere har været bekvemt – altså at kunne gå ind på chefens kontor og bruge det som mødelokale, når chefen ikke selv er der, samt det, at chefen selvfølgelig har et mødelokale til rådighed, når der er brug for det, betragter vi ikke som bæredygtigt eller som noget, der bidrager til fællesskabsfølelsen.

Dog kan vi sagtens se kvaliteten i at chefen har et mindre bord på sit kontor til 1:1 samtaler – det kan også ses ud af det lilla sigtekort.

#### Kvaliteter

Det er godt at vores chef har sit eget kontor, hvor døren kan lukkes til fortrolige samtaler. Måske behøver bordet ikke være så stort, men det giver en bedre ramme for samtalen, når vi sidder ved samme bord og chefen ikke sidder ved sit skrivebord.

C3

Sigtekort med udsagn, som omhandler brug af chefkontor med mødefaciliteter.

Det er et af de steder, som vi vil pege på, hvor der kan konverteres kvadratmeter til regulære mødelokaler, som alle kan booke. Det åbner også op for i større grad at se på

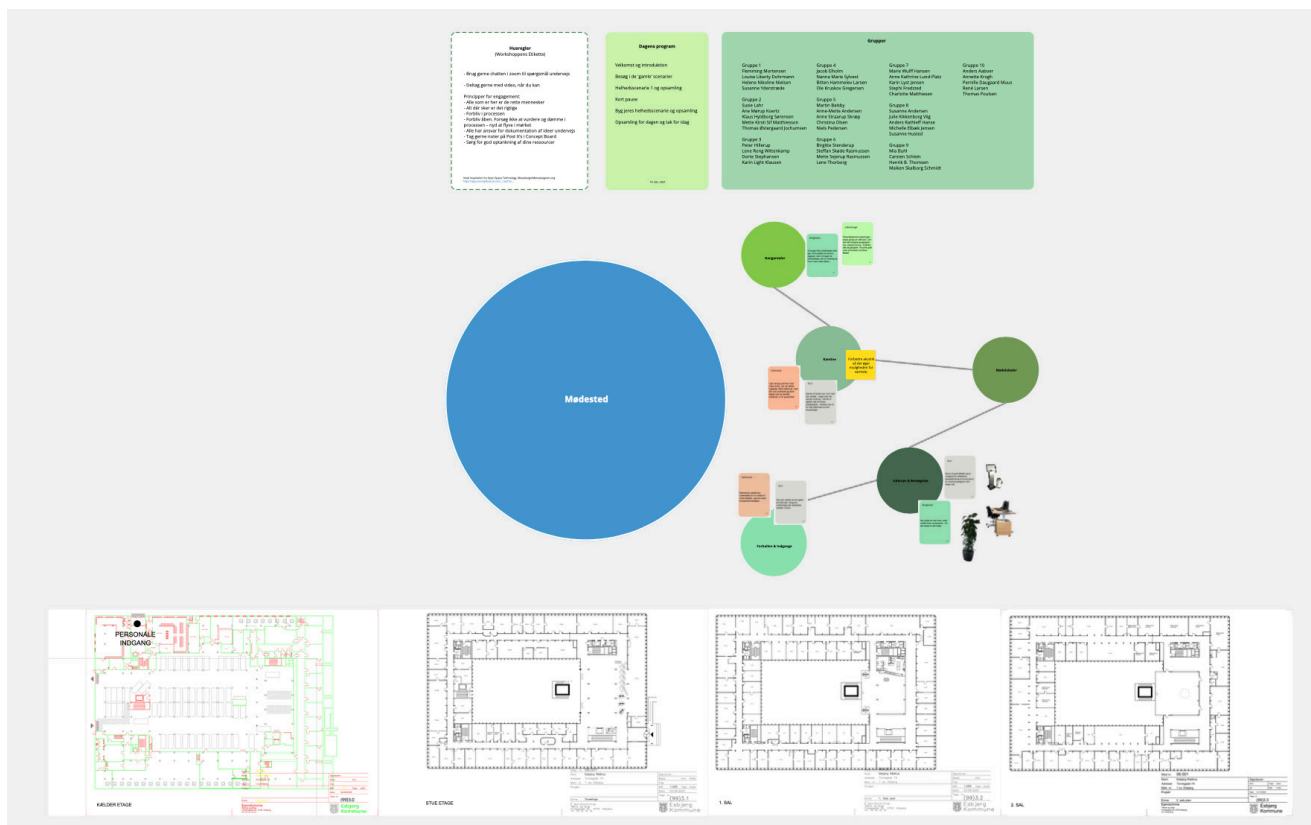
arten af mødelokaler – de behøver ikke alle skulle kunne det samme. Vi foreslår, at noget er basis i ethvert mødelokale, og at der er et tilføjelseslag, som understøtter funktionerne i højere grad end de gør i dag (eksempelvis plads til brownpaper, digitale whiteboards, printer etc.).

### Workshop om fælles ressourcer

Workshoppen om fælles ressourcer tog udgangspunkt i indsigterne fra stafetsamtalerne. De fleste af deltagerne i workshoppen havde også deltaget i de forudgående stafetsamtaler, og havde således bidraget til workshoppens indhold, hvor vi tog udvalgte sigtekort med videre til workshopdelen. På den måde havde de fleste også haft mulighed for at udtrykke sig individuelt i de forudgående samtaler, inden de mødtes til gruppearbejde i workshoppen.

Workshoppen var delt over 2 dage med en uges mellemrum. Hensigten med dette var at give workshopdeltagerne mulighed for at summe sammen, eller hver for sig mellem de to dage. På den måde kunne der opstå nye overvejelser, som kunne bringes med til anden del af workshoppen.

Denne workshop var ligesom stafetsamtalerne forberedt i et online whiteboard format, og blev ledsaget af et online møderum med mulighed for breakout rooms til gruppearbejde. Selve workshoppen foregik således visuelt på whiteboardet, mens samtalen foregik i møderummet, hvor alle både kunne se og høre hinanden.



Udsnit af online whiteboard fra workshop om fælles ressourcer.

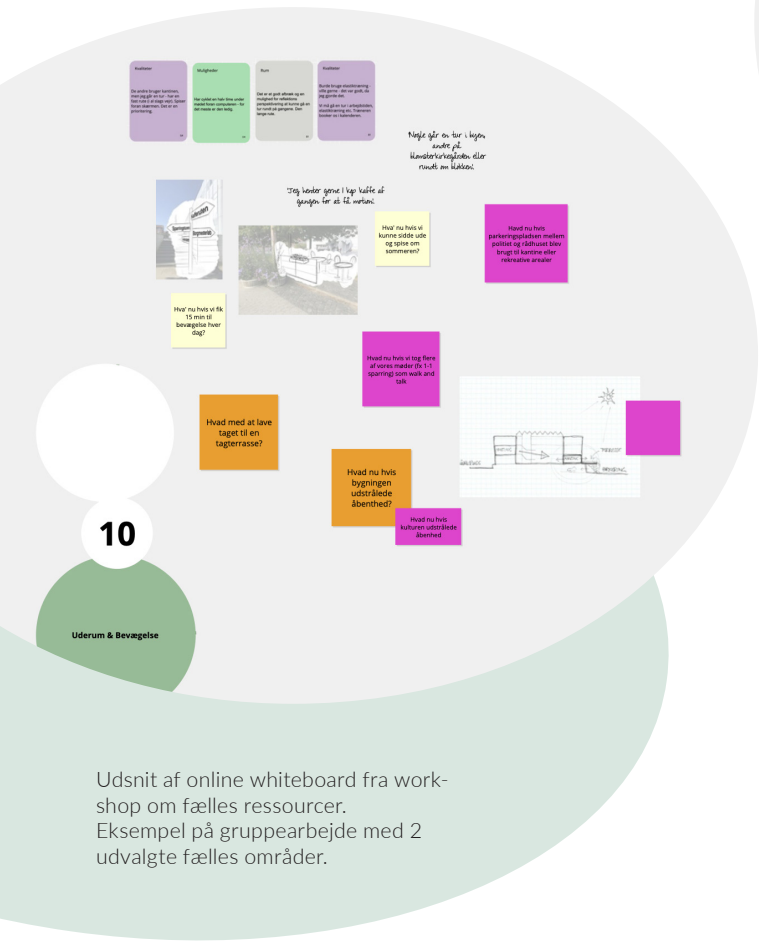
Boardet var bygget op i en cirkel omkring et "mødested" i midten. Opgaverne, som grupperne skulle samles om at lave, var fordelt i en cirkel omkring mødestedet.

De 5 fællesområder identificeret gennem stafetsamtalerne blev fordelt ud på grupperne, så de optrådte 2 gange, for på den måde at få flere gruppers refleksioner til samme fællesområde. Hver gruppe arbejdede med 2 områder.

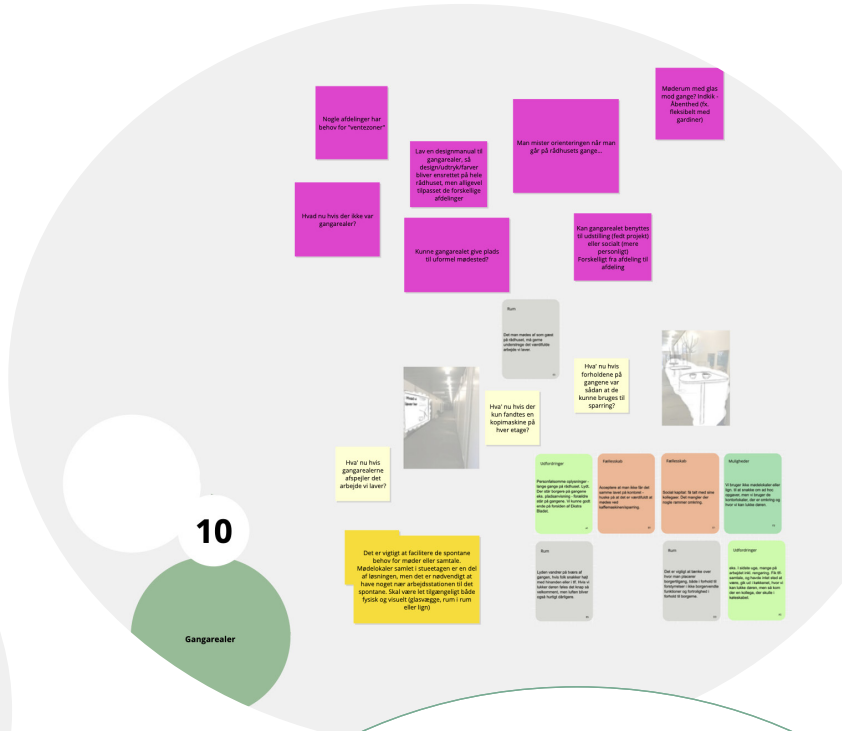
Workshoppens første del bestod af en status på samskabelsesprocessen, en introduktion til det online whiteboard og møderum,

samt en introduktion til fremtidsscenerier gennem forslagsstillelser, forud for at medarbejderne selv skulle ud i grupper og arbejde med disse. Gruppernes samtale blev dokumenteret på post-its og samlet op i plenum.

Workshoppens anden del startede efter en kort introduktion til eventuelle nye deltagere med en opsamling fra workshoppens del 1. Her genbesøgte deltagerne boardet og deres fokusområde fra sidst, og havde mulighed for at rette eller tilføje.



Udsnit af online whiteboard fra workshop om fælles ressourcer. Eksempel på gruppearbejde med 2 udvalgte fælles områder.



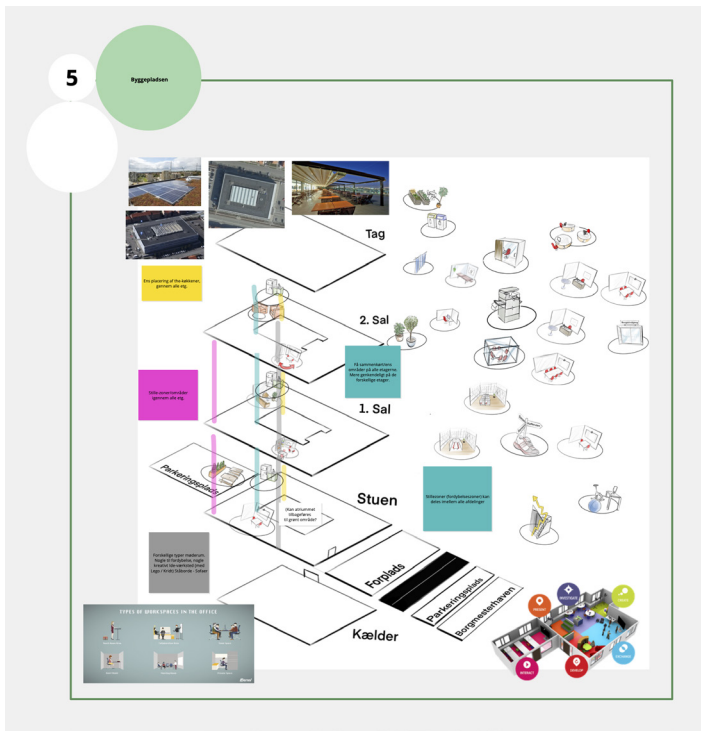
10

Gangarealer



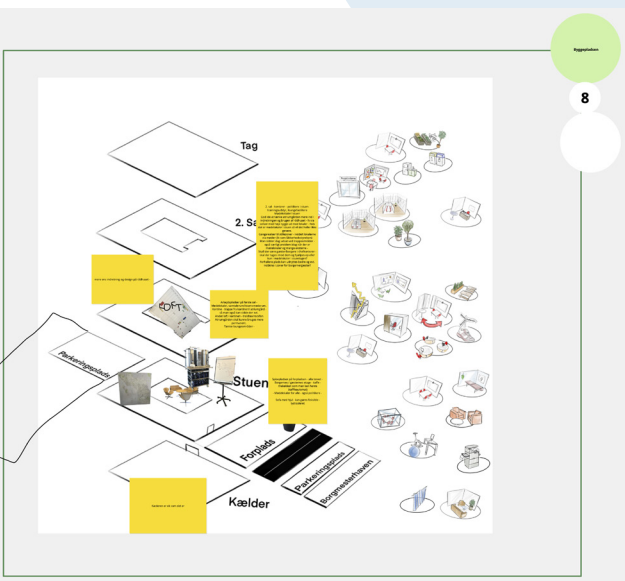
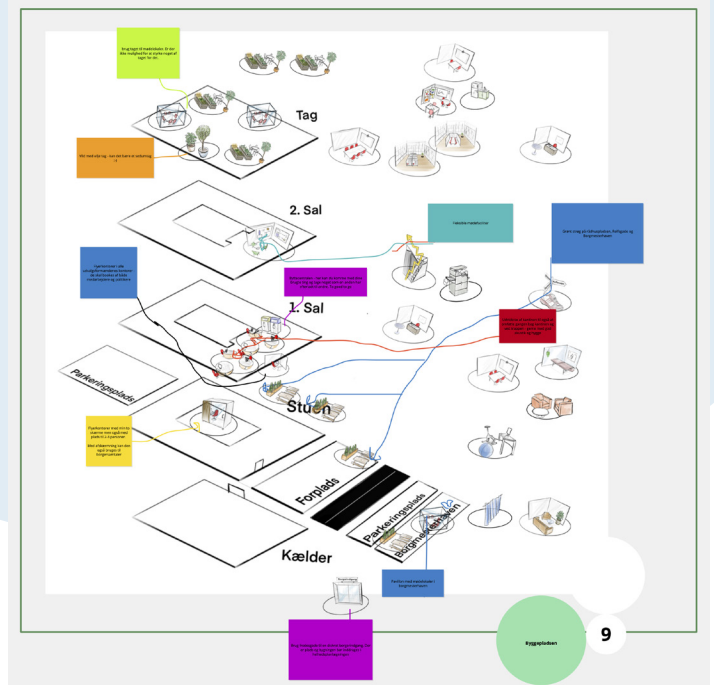
Fokus for resten af den anden del af denne workshop var fremtidsscenarier som helhedsplaner. I første omgang skulle grupperne diskutere og kommentere på helhedsplaner for rådhuset, som vi havde forberedt på baggrund af

indsigter fra stafetsamtalerne. I anden omgang skulle grupperne selv bygge helhedsplaner ud fra deres fælles erfaringer og indsigterne fra første halvdel af workshoppen.



Udsnit af online whiteboard fra workshop om fælles ressourcer.

Eksempel på gruppearbejde om helhedsplaner.





## DEL-ANBEFALINGER BLIVER TIL 5 PRINCIPPER

På baggrund af indsigterne fra *indledende samtaler, stafetsamtaler* og *workshop om fællesressourcer* udarbejdede vi nogle del-anbefalinger for fællesressourcer og -arealer på Esbjerg Rådhus. Vi lagde hermed op til at de første overordnede strukturelle beslutninger om, hvordan rådhuset skal udformes i fremtiden, skulle tages på dette tidspunkt i processen.

Disse del-anbefalinger differentierer mellem, hvad der hører under det fælles og bidrager til sammenhængskraften, og hvad der specificeres i det enkelte lokal-MED. Del-anbefalingerne for fællesressourcerne skal være med til at understøtte et fælles-værtskab for alle ansatte på rådhuset.

Ud fra overordnede tanker om kultur, rum og arbejdspraksis anbefaler vi at følgende betragtes som fælles ressourcer – ressourcer der går på tværs. **Forhallen og indgange, kantine, gangarealer, mødelokaler, atriumgård og toiletter**, foruden nye tiltag så som **tekøkkener, uderum & bevægelse** og fokus på kultur. Dette uddybes i det følgende.

Det er hensigten, at selve indretningen indenfor de enkelte lokal-MED kan bestemmes ud fra behovet i disse. Det er essentielt, at der er forskellige løsningsmuligheder, som dækker de forskellige funktioners behov – det er det nære og meget vigtige for, at dagen glider og opgaverne kan udføres. Det handler eksempelvis om, om det er åbne eller lukkede kontorer eller om, hvordan pladsen kan fordeles ift., hvor mange der sidder på et kontor. De fleste ønsker at sidde få el-

ler alene på et kontor, enten pga. generelle forstyrrelser, eller for at kunne overholde deres tavshedspligt. Det indbefatter også: Hvordan går vi til møder sammen? Hvordan opretholder vi den nødvendige sparring i vores team eller afdeling? Hvordan opretholder vi den sociale kapital?

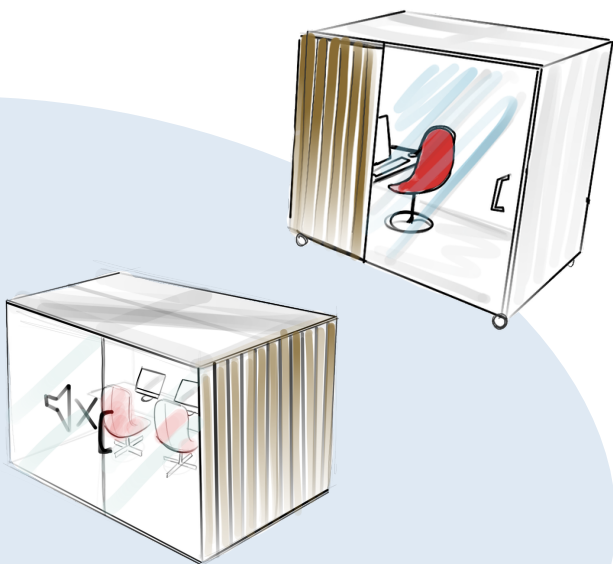
De fælles ressourcer er rammen for dette, og er toneangivende for, hvordan de nære arbejdsfællesskaber udvikles, men er også der, hvor den interne arbejdsplads, borgere og eksterne samarbejdspartnere overlapper. Derfor er det første indtryk, man får, af rådhuset i **forhallen** og ved **indgangene**, hvor man skal møde fælles-værtskabet.

For yderligere at støtte dette værtskab anbefales, at alle **mødelokaler og samtalerum** samles i stueetagen. På den måde, er det let og enkelt for en besøgende, borger eller eksternt samarbejdspartner at finde frem til, og samtidig fjernes forstyrrelser fra besøgende i forbindelse med arbejdspladserne på de resterende 2 etager. På 1. og 2. sal bliver der i stedet mere ro og plads til fortrolige sager og fordybelse. Fordelingen af ressourcer mellem alle skaber en fællesskabsfølelse, og giver anledning til fysisk aktivitet som en del af den almindelige arbejdsdag. Samlingen af mødelokaler gør det lettere at skifte mødelokale. Yderligere skal flexrum inddrages og være for alle, og chefkontorer med mødefaciliteter skal indskrænkes til mindre mødefaciliteter (evt. cafébord til 1:1 møder). Det er ikke bæredygtigt, at et helt mødelokale er optaget, når chefen er på kontoret.

I forlængelse heraf anbefales det, at der etableres en ekstra indgang til særligt udsat-

te borgere ved Rolfsgade, hvor der i dag er personaleindgang. Denne kan fungere som en mere anonym entré, med kort vej til mødelokaler og med mulighed for at medarbejderen kan hente borgeren. Af samme årsag anbefaler vi, at de lokal-MED (B&A Voksenmyndighed og Familiecenteret), som har møder med borgere placeres på 1. sal over personaleindgangen.

På **gangarealerne** skal der være et ensartet udtryk, samt en indbyrdes aftale om, hvordan gangarealerne kan/må bruges særligt ift. støjgener og overholdelse af tavshedspligt. Her anbefales det også at placere "mute bokse" til ad-hoc møder eller tid mellem eksterne møder.



Til venstre: Illustreringer af "mute bokse".

Til højre: Illustrering af atriumgården med "mute bokse".

**Kantinen** er et sted for alle, hvor man mødes på tværs, og den fælles kultur holdes ved lige og udvikles. Derfor er det smart, at den er placeret på den midterste etage (evt. med udvidelse udenfor) – den skal kunne dække flere behov, på flere tidspunkter af dagen, herunder pauser og ad-hoc møder. Der er brug for at man kan danne mange små rum, som er afskærmet både i forhold til udsyn og støj. Fleksible og støjdæpende vægge kunne være en løsning.



**Atriumgården** kan med dets mange kvadrater med fordel udnyttes som et fleksibelt rum, som kan bookes af alle (udenom større arrangementer som eks. valg) og bruges til flytbare mødelokaler (mute bokse).

For **kælderen** anbefales at der udarbejdes et fælles overblik over, hvad kælderen kan bruges til – opbevaring, depoter, cykelparkering, bordtennis/-fodbold, fredagsbar osv. Er det f.eks. muligt at udnytte til mødelokaler til interne møder? Hvad skal der opbevares? Skal der være bedre plads til cykler? og kan man invitere en cykelsmed ind, så man kan booke service i arbejdstiden?

Som nyt tiltag anbefales det, at der etableres et tekøkken på hver etage med køleskab, vask, kaffemaskine og høje caféborde, samt et tilstødende lokale med depot- og printmuligheder. Dette skal fjerne forstyrrende småsnak på kontorer og gangarealer (hvor væggene ikke er lydtætte), men samtidig understøtte de nære småsnakke ved kaffemaskinen.

*”Organizations need to understand that being nice to each other, chatting with each other, and goofing around is part of the work that we do. They are not a distraction or unproductive. They feed productivity and nurture the soil from which people will produce ideas.”*

Dr. Nancy Baym, Senior Principal  
Researcher at Microsoft Research  
(Microsoft, 2021, s. 30)

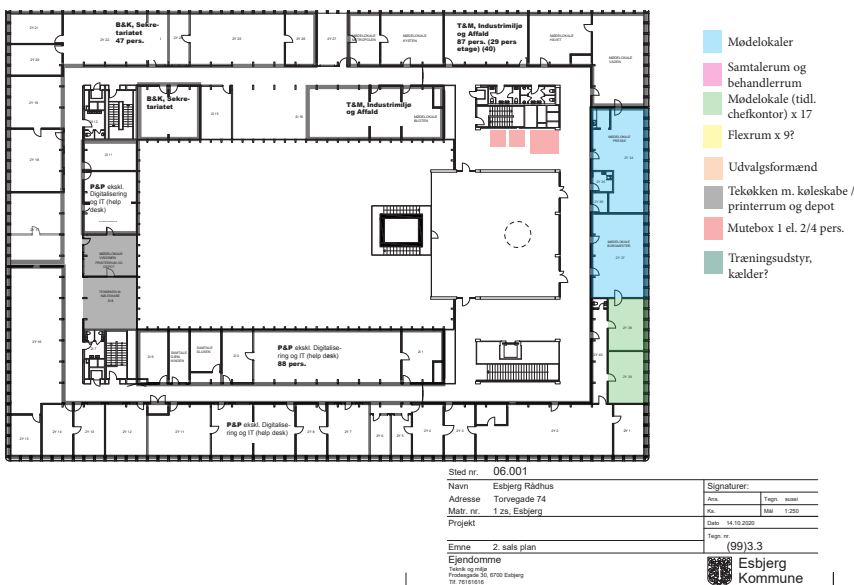
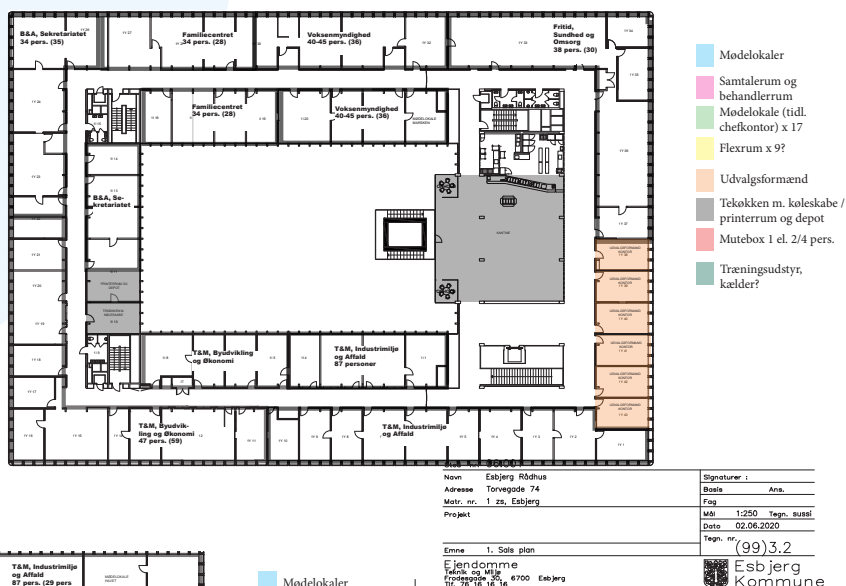
Ved at samle de mange små kaffestationer og køleskabe på et sted frigøres der også plads i de enkelte kontorlandskaber til ny udnyttelse, og samtidig giver det et mindre rodet udtryk både i relation til værtskabet, så vel som til visuelle forstyrrelser.

Et andet tiltag omhandler **uderum og bevægelse** i form af f.eks. udendørs siddepladser og tidsestimerede gå-ruter til pauser eller som en ny mødeform. Det skal være med til at skabe en aktiv stillingtagen til at gøre bevægelse til en del af hverdagen, og være en lige mulighed for alle. Det handler i høj grad om signalværdi – for man kan jo også gå en tur i dag – men det er ikke noget, vi er fælles om at ”sådan gør vi, fordi vi ved, at det er godt for os og vores arbejdsoutput” – det er det i hvert fald ikke endnu.

At tage uderummene i brug skal også dække et behov, fra mange medarbejdere, for at få frisk luft, dagslys og kunne følge med i dagen, som de ikke kan i dag. Eksempelvis kan pladsen foran rådhuset og Borgmesterhaven tages i brug.



- Mødelokaler
- Samtalerum og behandlerrum
- Mødelokale (tidl. chefkontor)
- Flexrum
- Udvalgsformænd
- Tekøkken m. køleskabe / printerrum og depot
- "Mute boks" 1 el. 2/4 pers.
- Træningsudstyr, kælder?



Plantegninger fra Esbjerg rådhus, som viser anbefalinger for placering af fælles ressourcer og arbejdspladser.

## Stueetage

- Atriumgården inkl. "mute bokse"
- Mødelokaler, flexrum osv.
- Borgerservice
- Arbejdspladser: (B&A Borgerservice, P&P Servicedesk)
- Fælles tekøkken med tilstødende depot inkl. print



## 1. Sal

- Kantine
- Arbejdsplads: (B&A sekretariatet; Familiecentret; Voksenmyndighed; Fritid, Sundhed og Omsorg; T&M Industrimiljø & Affald – jord & vand; T&M Byudvikling og Økonomi)
- Fælles tekøkken med tilstødende depot inkl. print
- Udvalgsformandskontorer

## 2. Sal

- Byrådssal
- Borgmesterkontor
- Arbejdsplads: det giver mening at de lokal-MED der er i størst berøring med hinanden bliver placeret tæt på hinanden. (P&P; T&M Industrimiljø og affald (byggeri); B&K Sekretariatet)
- Fælles tekøkken med tilstødende depot inkl. print

## Tagteresse

- Spise-/mødefaciliteter (evt. afskærmede, drivhuse)
- Evt. urban gardening

## Plads foran rådhus

- Spisefaciliteter
- Beplantning
- Start på gå-ruter

## Borgmesterhaven

- Spisefaciliteter

## Omkring rådhuset

- Afmærkede gå-ruter af forskellig længde

I gennem processen er det blevet klart, at behovet for mødelokaler er større, end der officielt er lokaler til. Dette skyldes blandt andet de mange online møder, som sparer os for transport, men som kan forårsage forstyrrelser på kontoret.

Vi anbefaler, at der laves en undersøgelse af det reelle behov for mødelokaler, særligt de, hvor brugen er usynlig i dag, eksempelvis flexrum. Som det ser ud nu, "passer" mængden af mødelokaler, men vi kender ikke mørketallet som udgøres af flexrum, chefkontorer og de ad-hoc møder, folk afholder rundt omkring på kontorerne, fordi der ikke er ledige mødelokaler.


De nuværende mødelokaler er: Vaden, Stranden, Kysten, Havet, Marsken, Visionen, Energien, Metropolen, Parken og Bugten (ekskl. Mødelokalerne til hhv. Borgmesterkontor og presselokale). Dertil kommer chefkontorer med mødefaciliteter (33), onlinemøder afholdt på kontoret (?), ad-hoc møder (?), samt flexrum, som bruges til møder (9). Behovet for mødelokaler kan svinge, men en undersøgelse vil både kunne indikere mængden af mødelokaler, samt synliggøre hvilken type af mødelokaler, der er brug for. Herunder, hvor mange, faciliteter til enkelt- eller tommands onlinemøder, der kræves.

Ligeledes, er der brug for en ensretning i forhold til den interne kultur, samt en nytænkning af den fælles kommunikation på rådhuset. Hvordan bruger vi vores digitale kalendere? Hvordan rækker vi ud til hinanden? Hvem er i Atriumgården i morgen? Og hvad betyder det nye IT-program for mig?

For at kunne være gode værter kræver det overskud og relevant information om omgivelser, arrangementer og nye tiltag.

Del-anbefalingerne for fællesressourcerne på rådhuset blev delt med medarbejderne den 19. januar 2022 i form af nedenstående 5 principper, efter at være blevet vedtaget på direktionsmødet den 17. januar 2022:

Nyhed til EKnet - Rådhuset  
Afsender: Birgitte Stenderup




Det nye rådhus - De store linjer er tegnet

**Direktionen har nu godkendt de overordnede principper for, hvordan vi indretter fællesfaciliteterne på rådhuset.**

Vi er fortsat i fuld gang med den proces, som skal føre frem til, hvordan vi bedst indretter rådhuset, så det passer til fremtidens behov hos alle borgere - både hos os, der allerede arbejder her eller fremover skal arbejde på rådhuset, og hos alle de borgere, der besøger rådhuset.

To workshops i december 2021 gav gode forslag til, hvordan vi indretter møderum, projektrum, gangarealer, køkken, kantine osv. på rådhuset. Med afsæt heri har direktionen nu besluttet nogle generelle principper for, hvordan vi indretter fællesfaciliteterne på rådhuset:

- Borger- og virksomhedsrettede aktiviteter samles i stueetagen
- Liferum og bevægelse integreres i indretningen
- Møde- og samtalerum er ligesom f.eks. køkken- og kantineforhold fælles for de ansatte
- Leder- og chefkontorer etableres på mindre kontorer med begrænsede mødefaciliteter
- Mere rum for idéudvikling og fordybelse



**Spørgsmål og svar**

**Hvorfor samler vi borger- og virksomhedsrettede aktiviteter i stueetagen?**

Vi vil gerne gøre det lettere og mere overskueligt for borgerne og virksomhederne, når de besøger os. Derfor er der lagt op til, at rådhusets stueetage indrettes med mødelokaler og samtalerum, så alle de borger- og virksomhedsrettede aktiviteter samles der. Her kan borgerne møde kommunen i et fælles officielt værtskab. Samtidig undgår vi forstyrrelser på kontorarbejdspladserne. Ligesom de data, som vi arbejder med på kontorerne, er bedre beskyttet. Til særligt sårbare borgere kan der indrettes behandlingsrum tæt på indgangen i Rolfsgade, så borgerne efter aftale kan ankomme mere anonymt til rådhuset.

**Hvordan kan vi få mere dagslys, frisk luft og bevægelse i løbet af arbejdsdagen?**

Vi arbejder med at bruge uderummet, f.eks. i form af udendørs spisefaciliteter på forpladsen eller ved Borgmesterhaven i Torvegade over for rådhuset, og med afmærkede gå-ruter. Bevægelse bliver også en naturlig del af arbejdsdagen f.eks. ved at holde større og tværgående interne møder i stueetagens mødelokaler, så man skal gå dertil fra

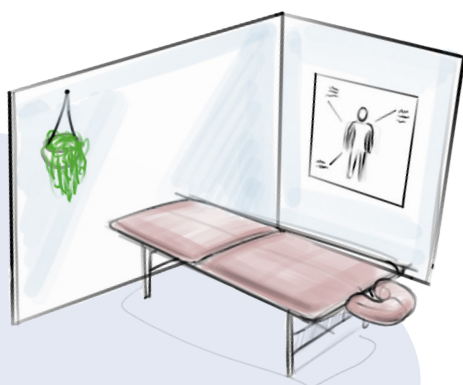
Nyhed på EKnet rådhuset - Det nye rådhus - De store linjer er nu på plads.

## De 5 principper

### 1. Borger- og virksomhedsrettede aktiviteter samles i stueetagen

*Hvorfor samler vi borger- og virksomhedsrettede aktiviteter i stueetagen?*

Vi vil gerne gøre det lettere og mere overskueligt for borgerne og virksomhederne, når de besøger os. Derfor er der lagt op til, at rådhusets stueetage indrettes med mødelokaler og samtalerum, så alle de borger- og virksomhedsrettede aktiviteter samles der. Her kan borgerne møde kommunen i et fælles officielt værtskab. Samtidig undgår vi forstyrrelser på kontorarbejdspladserne, ligesom de data, som vi arbejder med på kontorerne, er bedre beskyttet. Til særligt sårbare borgere kan der indrettes behandlingsrum tæt på indgangen i Rolfsgade, så borgerne efter aftale kan ankomme mere anonymt til rådhuset.



Illustrering af behandlerrum.

### 2. Uderum og bevægelse integreres i indretningen

*Hvordan kan vi få mere dagslys, frisk luft og bevægelse i løbet af arbejdsdagen?*

Vi arbejder med at bruge uderummet, f.eks. i form af udendørs spisefaciliteter på forpladsen eller ved Borgmesterhaven i Torvegade over for rådhuset, og med afmærkede gå-ruter. Bevægelse bliver også en naturlig del af arbejdsdagen f.eks. ved at holde større og tværgående interne møder i stueetagens mødelokaler, så man skal gå dertil fra kontorarbejdspladserne på 1. og 2. etage, og når man henter kaffe og te i de indrettede tekøkkener.

### 3. Møde- og samtalefaciliteter er ligesom fx køkken/kantineforhold fælles for de ansatte

*Hvordan bruger vi i praksis de fælles møderum og tekøkkener?*

Alle ansatte på rådhuset, Frodesgade 30 og Kirkegade 74 har adgang til at booke og reservere alle møde- og samtalerummene. Kopimaskiner, køleskabe og mikrobølgeovne mv. fjernes fra gangarealer og kontorer, så forstyrrelser og lugtgener undgås. Køleskabe og mikrobølgeovne samles i stedet i et nyt tekøkken, som indrettes samme sted på hver etage. Her kan man i løbet af dagen gratis hente god kaffe fra nye kaffemaskiner og te og mødes uformelt med kolleger, også på tværs af kontorer, som et supplement til rådhusets fælleskantine. Kopimaskiner placeres i tilknytning til tekøkkenerne.

#### 4. Leder- og chefkontorer etableres på mindre kontorer med begrænsede mødefaciliteter

*Kan vi udnytte mødefaciliteter på chef- og lederkontorer bedre?*

Ja. Mødefaciliteterne afkobles fra de eksisterende leder- og chefkontorer og indgår i det fælles bookingsystem. Det vil øge udbuddet af møde- og samtalerum og styrke udnyttelsen af dem markant. På lederkontorer kan der fortsat etableres mindre samtaleborde, hvor dialog og mindre møder mellem leder og medarbejder kan finde sted.

#### 5. Mere rum for ideudvikling og fordybelse

*Hvordan får vi plads til både idéudvikling og fordybelse?*

Kollegial sparring og idéudvikling kan ske på kontorerne eller i samtale- og møderum. Der indrettes også et antal stillearbejdspladser og forsøg med såkaldte "mute bokse", hvor der er rum til fordybelse uden forstyrrelse fra f.eks. kollegaer og telefoner. Deltagelse i virtuelle møder kan ske fra et samtalerum eller en mute boks.



## SAMSKABELSE FORTSAT

### Workshops om individuelle arbejdspladser

Den oprindelige plan for de 3 sidste workshops, med fokus på de enkelte lokal-MED, var at lave prototyper baseret på den opbyggede viden, fra de foregående faser, om funktioner og ønsket kultur. Kort sagt: vi skulle bygge indretnings-scenarier af rådhuset. Dog blev beslutningsprocessen på dette tidspunkt forsinket, således at den konkrete placering, af de individuelle lokal-MED på rådhuset, ikke var afklaret. Derfor blev der i samråd med styregruppen taget beslutning om, at vi i stedet skulle udarbejde et fælles manifest, som tog afsæt i ønskede værdier og kultur. Heraf var det overordnede spørgsmål: *hvordan udmønter kollega-fællesskabet sig rent fysisk? og hvordan tager vi hensyn til hinanden og de forskellige behov?*

De 3 workshops var derudover sat op med 3 lokal-MED i hver, hvor vi ønskede så stor en spredning i arbejdsfunktioner som muligt, samt at de to tilflytter-lokal-MED skulle deltage i hver sin workshop, for at opnå krydsbefrugtning, inspiration og synergier i diskussionerne.

- 19. jan. Voksenmyndighed, T&M Byudvikling og Økonomi samt Fritid, Sundhed og Omsorg.
- 24. jan. B&A Sekretariatet, Familiecenteret samt Forvaltnings-MED P&P.
- 31. jan. B&A Borgerservice, T&M Industrimiljø og Affald samt B&K Sekretariatet.

Der var ikke som sådan en udveksling mellem de 3 workshop, men de tog alle afsæt i *de 5 principper*, som blev kommunikeret ud til alle medarbejdere på dagen for den første workshop.

Ligesom de tidligere workshops foregik disse via et online møderum kombineret med et online whiteboard. Boardet var bygget op omkring et mødested i midten. Derforuden havde hver af de 3 deltagende grupper 2 arbejdsområder på boardet. Et til arbejdet med opmærksomhedspunkter til et 'Fælles-vært-skabs-manifest' og et hvor Etikette og Det Fysiske Kontor var i fokus. Herudover var der en del mindre illustrationer af objekter fra en arbejdsdag, som blev brugt som artefakter til at have et fælles visuelt ståsted for samtaler og udvikling af idéer.

Vi brugte *de 5 principper* til at åbne op for en gruppesession, som pegede frem mod et 'Fælles-vært-skabs-manifest'. Nogle udsagn, under denne session, var mere konkrete eksempelvis 1) "Renhold af udemøbler så de er indbydende". Andre var mere på et overordnet niveau eksempelvis 2) "Større synlighed/markering af besøg, så gæster hjælpes bedre på vej"; 3) "Vi skal være bedre til at bevæge os i arbejdstiden, for at forebygge ondt i ryg, skulder mm. Vi har behov for en kultur kollegaerne imellem, hvor vi minder hinanden om bevægelse"; 4) "Det skal være muligt at bede om hjælp hos alle ansatte på rådhuset, f.eks. i situationer, hvor et møde med en borger bliver konfliktfyldt. Dvs. vi ønsker en kultur, hvor alle ansatte har et ansvar overfor hinanden".

Efter en kort pause fortsatte vi med en session om Etikette og Det Fysiske Kontor. Her blev der snakket mere i detaljen og diskuterede konkrete situationer på baggrund af de 5 nye principper. Der blev diskuteret i grupper ud fra et konkret scenarie.



Post-it-scenarie på online whiteboard, workshop lokalMED.

Det blev gjort klart, at dette kun var et tænkt eksempel, som var lavet for at synliggøre opmærksomhedspunkter, og for at alle forholdt sig til den samme situation på samme tid. Deltagerne blev bedt om at notere deres overvejelser og idéer i stikord på post-its. Begge sessions blev samlet op i plenum. Under arbejdet med etikette og det fysiske kontor havde vi i alle 3 workshops nogle gode diskussioner. Det kom der en række yderligere opmærksomhedspunkter ud af.

## Opmærksomhedspunkter

Vi oplevede, at der var en barriere for deltagerne i at skulle forholde sig til det fysiske på arbejdspladsen uden at vide, hvor de selv skulle være.

Særligt i den første workshop, hvor størstedelen ikke havde set principperne forinden, brugte vi lang tid på at snakke dem igennem, men fik på den måde de helt umiddelbare udsagn relateret hertil. Listen nedenfor er ikke fyldestgørende, men udelukkende udsagn fra medarbejderne i workshoppen.

## Forhallen og indgange

- Wayfinding. Dette skal være opdateret, således at gæster lettere kan finde vej, samt at vagterne ikke i så høj grad bruges som guide.
- Garderobeforhold: både i forhold til ansatte og gæster på rådhuset skal der forefindes muligheder for at komme af med sit overtøj.
- Vagter: Skal der være vagter både ved hoved- og personaleindgang?
- Åbningstider: skal disse udvides ift. Familiecentret?
- Rolfsgade-indgang: obs på regn og blæst, hvis borgere skal vente, til de bliver hentet af medarbejder.
- Venteområde til gæster

## Kantine

- Flere brugere i kantinen: kan det løses med spise-intervaller eller ved en udvidelse? (tekøkkenerne aflaster også lidt her)

## Mødelokaler

- Kreative rum: højborde fungerer ikke i dag?
- Afholdelse af hybridmøder skal i højere grad tage hensyn til dem som sidder online.

## Kontorer

- Lyd: obs på fortrolighed og tavshedspligt imellem kontorerne – herunder særligt chefkontorer ift. medarbejdersamtaler.
- Hvordan deler vi?
  - Skal der være mindre skriveborde, men plads til alle, eller er man 25 der deler 5 kontorer eller 5 der deler et kontor? Skal der være et bookingsystem til kontorpladser? Hvad med de forskellige docking stationer, personlige indstillinger og opretholdelse af hygiejne? Skal vi have fælles papirkurv i stedet for skraldespande ved det enkelte skrivebord?
  - Hvad betyder individuel frihed til at indrette sig? Hvad med koppen, musemåtten eller billedet af hunden? Og hvilke kollegaer sidder jeg med?

## Uderum & bevægelse

- Alle vil gerne have muligheden for træning i 30 min. mod 30 min. selvbetal.

## Gangarealer

- 'Flyverpladskapacitet': Det skal sikres at kapacitet og behov for midlertidige arbejdspladser stemmer overens. (eks. I form af "mute bokse", kantine og mødelokaler)

## Kultur

(fællesskab på tværs, regler og etikette)

- Lokale arbejdsgrupper: vi skal øve os og justere til fortløbende.
- Ledere skal skabe rum for at de nye muligheder bliver taget i brug i hverdagen. De skal være forgangspersoner.
- Intern kommunikation: etablering af platform til planlægning og kalendergymnastik.
- Værtskab: Skal medarbejdere evt. markeres med et officielt skilt (navn/logo/tegn), som viser værtskabet?

Vores samlede indsigter fra gruppernes arbejde, med manifest-udsagn på baggrund af *de 5 principper* og plenum diskussioner i de 3 uafhængige workshops, er kondenseret til følgende punkter, som i høj grad omhandler rammerne for den inkluderende og fleksible arbejdsplads.

## Manifest/kultur

- *Vi er alle værter for gæsterne på rådhuset.*
- *Vi er imødekommende og hjælpsomme kollegaer.*
- *Vi skaber rum for samtale og grin også på tværs af arbejdspladser.*
- *Vi holder rådhuset rent og ryddeligt både af hensyn til gæster og hinanden.*
- *Vi deles om faciliteter og ressourcer på rådhuset.*
- *Vi er alle foregangspersoner for at integrere uderum og bevægelse i vores arbejdsdag.*
- *Vi afstemmer kontorkodeks i det enkelte kontorfællesskab.*
- *Vi vil ledelsesmæssigt prioritere tid til fordybelse og ideudvikling.*
- *Vi husker den gode mødedisciplin både online og fysisk.*
- *Vi anerkender Walk & Talk som mødeform.*
- *Vi finder andre lokaler til online møder af hensyn til vores kollegaer på kontoret.*
- *Vi booker og afmelder mødelokale efter reelt behov.*

Vi har valgt at formulere alle udsagn så de starter med "vi", da de fælles værdier på en arbejdsplads, med så mange forskellige funktioner, er yderst vigtig, for at fremstå som en enhed – en vært - et rådhus.

Overordnet handler manifestet om værtsrollen, kollegarelationer, ansvar for de fælles ressourcer, bevægelse i hverdagen, ledelsen som forgangspersoner og mødekultur. Der er en overvægt af udsagn, der handler om mødekultur, hvilket vi finder naturligt, idet det har været omdrejningspunkt i de fleste samtaler, men også fordi det er her, et helt nyt behov er opstået i de nye hybride arbejdsformer.

## ANBEFALINGER & NEXT STEPS

### Undersøgelser og beslutninger

På baggrund af den gennemførte proces og indsigterne derfra, vil vi anbefale følgende som oplagte Next Steps i forandringsprocessen mod fremtidige arbejdsformer.

Mødet og mødefaciliteter er et tydeligt omdrejningspunkt for, hvor meget der kan åbnes op for fleksible arbejdsformer, derfor er det vores klare anbefaling, at behovet for mødelokaler afdækkes både i antal og funktion, samt er der laves nogle prøvehandlinger med "mute bokse" på udvalgte placeringer på rådhuset. Vi forestiller os, at de vil blive brugt lidt på forskellig vis, hvor "mute bokse" i atriumgården, måske vil blive brugt særligt til planlagte møder, og de på gangene, på 1. og 2. sal, måske i højere grad vil blive brugt til ad-hoc møder.

I de enkelte afdelinger bør der tages beslutning om, hvordan det skal udmønte sig, at der om kort tid er flere medarbejdere på de samme kvadratmeter. I den gennemførte proces har der ikke været nogen, der ønskede store åbne kontorer med uafgrænsede flyverpladser. En enkelt har dog fortalt om gode erfaringer fra en tidligere arbejdsplads. Tvært imod har ytringerne, fra dem der sidder i større åbne kontorer, været, at de havde et ønske om at kunne lukke døren.

*Vi har set eksempler på, at nogle medarbejdere her har pakket sig selv ind med en afskærmningsvæg på alle fire sider af deres skrivebordsstation. Nogle af dem, vi har fået rundvisninger af, har nævnt, at de var glade for, at det ikke var dem, der skulle sidde i det åbne.*

Vores bedste bud på at løse dette er, at man på mindre kontorer deles om et færre antal skriveborde end de tilknyttede medarbejdere. Eks. et 4-personers kontor med 5 personer tilknyttet. På den måde mener vi, at det nære arbejdsfællesskab understøttes bedst muligt, at koordineringen ift. pladser mindskes, samt at pladsen til den enkelte medarbejder opretholdes. Det er en prioritering i de enkelte afdelinger. Eksempelvis er hjemmearbejde ikke muligt i samme omfang for alle, da enten funktion eller apparatur kræver tilstedeværelse på arbejdspladsen. Her må medarbejderne sidde mere tæt og have ekstra opmærksomhed på kontoretiketten, samt hjælpe hinanden med at inkorporere bevægelse i arbejdsdagen. Uanset hvad, kræver det et digitalt overblik over, hvor medarbejderne er på den pågældende dag.

For at kunne tage beslutning herom i den enkelte afdeling, vil vi forslå et visuelt katalog over udspænd af mulige kontorkonstellationer, således, at det bliver nemmere at opveje fordele og ulemper relateret til funktioner og behov.

Som en del af *den fleksible arbejdsplads* foreslår vi et net (taske) i beskyttende materiale designet til: laptop, tastatur, mus, musemåtte, headset etc. Vi mener, at følgende parametre er vigtige i forhold til designet af nettet: enkelt, pladsbesparende, væk fra gulvet (evt. ophæng), kompakt, nemt at tage med, personligt, æstetisk lækkert og bæredygtigt (rest materialer og ansvarligt produceret eks. Sheworks Atelier).

Overordnet må der tages en beslutning om, om alle skal kunne benytte samme docking station, eller om fleksibiliteten her eksempelvis kan være indenfor klynger/arbejdspladser.

## Kultur

Den fælles kultur og kontoretikette, kunne med fordel operere på 2 niveauer. **Et overordnet niveau** med fælles regler for brug af eksempelvis kalendere, tekøkkener og mødelokaler. For at opretholde den største fleksibilitet, skal det være en mulighed for medarbejdere at kunne deltage i alle møder online. For nogle møder vil det klart være den bedste løsning at være sammen fysisk, hvilket kan meldes ud. Dog må det være bedre at deltage lidt på sidelinjen, end slet ikke at kunne deltage. **Et lokalt niveau** på det enkelte kontor i forhold til at afstemme balancen mellem sparring, forstyrrelser og fordybelse. Det kræver tydelig kommunikation at opretholde begge niveauer.

Kommunikation er altid vigtig. På den fleksible arbejdsplads, hvor vi kun sjældent er samlet alle sammen, er kommunikation på tværs fuldstændig essentielt - særligt under

en forandringsproces. Her kunne der med fordel tænkes i andre måder at kommunikere på, end EKnet. Vi hører, at nyheder hurtigt bliver væk i mængden her. I den videre forandringsproces, hvor mange nye tiltag skal implementeres i arbejdsdagen, kunne historier om, hvordan det gribes an at afstemme den fælles kontoretikette på de forskellige arbejdspladser, eksempelvis deles til inspiration.

Kommunikation er ligeledes vigtig for fællesskabet og for at kunne møde borgerne, som den gode vært. Derfor må både regler, som går på tværs; tiltag fysisk og digitalt; samt begivenheder i huset formidles til medarbejderne.

Yderligere kunne værtskabet manifesteres fysisk i forhallen, hvor et mere synligt venteområde til borgere, samt venteområde til eksterne gæster kunne være en god modtagelse. Samtidig vil det gøre det nemmere for medarbejdere at se, at "vi har gæster".

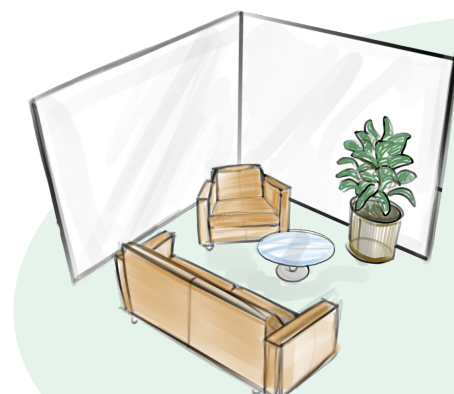


Illustration af venteområde.

## Bæredygtighed

Som en del af at udnytte pladsen på rådhuset bedre anbefales en generel og dybdegående oprydning, samt den tidligere beskrevne prioritering af, hvordan køkkenfaciliteter, depoter, printertilgang, affaldssortering osv. kan samles. Disse elementer optager unødigt meget plads ved at være spredt, og forstyrrer visuelt på gangarealer og kontorer. En del af selve oprydningen kunne med fordel gøres, under selve etableringen, hvor kontorpladserne alligevel skal flyttes. Eksempelvis næsten tomme reoler eller mapper med dokumenter, som forefindes digitalt eller ikke længere bruges. Ting, som ikke bruges, burde ikke optage plads.

For på en gang at give et mere ensartet udtryk på rådhuset, og kunne indikere overgangene mellem de forskellige afdelinger, kunne farver bruges som virkemiddel. Da der er brug for en vis fleksibilitet, foreslår vi ikke direkte farver på kontorvæggene, men på elementer, der er lettere at flytte/modificere. Som en del af løsningen i forhold til Wayfinding, kunne det være direkte i skiltningen, farvet film på døre eller som en stribe på væggen. Ligeledes kunne dæmpning af støj med fordel også være et kunstnerisk element, som tilføjer farve og taktilitet til et rum på vægge og/eller agere rumdelere.

Vi anbefaler ikke, at den visuelle ensartethed på rådhuset skal udmøntes i form af ens møbler på alle kontorer. Det vil ikke være bæredygtigt, og nok heller ikke en praktisk mulig løsning, i forhold til indkøb af nyt fremadrettet. Deraf anbefaler vi at finde løsninger med udgangspunkt i det, der er til råd-

ighed i dag og, hvis nødvendigt, modificere dette. Herunder eksempelvis skifte farve/stof på rumdelere/støjdæmpere osv. Denne slags løsninger vil spare på budgettet, men gør også, at rådhuset vil være et forbillede udadtil.

### Rum

Lyden vandrer på tværs af gangen, hvis folk snakker højt med hinanden eller i tlf. Hvis vi lukker døren føles det knap så velkomment, men luften bliver også hurtigt dårligere.

B5

Sigtekort med udsagn, som omhandler støjgener og konsekvenser heraf.

Generelt må en bæredygtig arbejdsdag også indbefatte elementer af bevægelse, frisk luft og lys. En dag på rådhuset kan ydermere fremhæves ved at give mulighed for: sparing, styrkelse af det sociale, den gode kaffe og kakao, forskellige arbejdsrum og -stillinger, udstyr og mødelokaler m.m. Som vi har hørt det, er de største positive faktorer ved en hjemmearbejdsdag: mulighed for fordybelse, samt at transport og udfordringen med at finde parkering undgås.

*Third, embrace a culture where breaks are encouraged and respected. Breaks are even more important in a remote and hybrid world. You need to make a quiet space in your day to allow your brain to distill the constant flow of information. We all have ideas; the key is giving our brains some time and space to form them.*

*(Microsoft, 2021).*



Illustration af kakao- og kaffemaskine.

Hvis der i ovenstående elementer findes en balance og fleksibilitet, er det vores overbevisning, at det langsigtet vil kunne være med til at opretholde et bæredygtigt arbejdsliv for medarbejderne, som i sidste ende gavner arbejdspladsen.

## Samskabelse fortsat

En del af anbefalingerne er fortsat at lægge stor vægt på samskabelse og transformation, samt at bevare en kultur, hvor der er rammer til at lave prøvehandlinger, evaluere og justere til sammen. Vi mener at denne transformationskultur skal underbygges fra ledelsesniveau, og at nye tiltag skal deles på tværs.

*Leaders need to be prepared to respond to sudden changes.*

*(Microsoft, 2021).*

Det vil gavne processen at justere så mange elementer i arbejdsformerne, som lader sig gøre, allerede nu, for at overgangen til nye arbejdsformer og forandring i kultur bliver så glidende som mulig. Eksempelvis ville forårs- og sommerperioden være et oplagt tidspunkt at implementere gå-ruter til Walk & Talk -møder, samt udendørs faciliteter til frokostpausen. Nogle tiltag vil selvsagt først kunne ske, når de fysiske rammer understøtter dette.

Det handler om nye tilgange og nye vaner. Ingen af delene er lette at ændre. De må i høj grad italesættes og initieres fra ledelsen, således at det fulde potentiale af den gennemførte samskabelsesproces og *de 5 principper* bliver en del af arbejdsdagen og understøtter de nye arbejdsformer på Esbjerg Rådhus.



## LITTERATURLISTE

Brondbjerg, S. E. (2021). Tech-gigant sætter kultur forandring øverst på dagsordenen: Corona krisen har givet os et tiltrængt spark bagi. *Børsen*.

Gudiksen, S., & Wright, G. (2021). Foresight Scenario Review.

Lindek, A. H., & Brøchner, S. (u.d.). Relay-Conversations: Designerly Facilitated Light Structures across Communities. I D. Kolding, *LAB for Sustainability and Design*. not published.

Microsoft. (2021). *2021 Work Trend Index: Annual Report - The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?* Microsoft.

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2012). *Convivial Toolbox - Generative Research for the front end of Design (3rd printing 2016)*. Amsterdam: BIS Publishers.

Sundblad, M. (2021). *Arbejdspladsen under forvandling*. IDC