

**SIGNAL**

Århusgade 88, 2nd floor  
2100 Copenhagen Ø  
**DK** - Denmark

Smeltingdalen 1  
0195 Oslo  
**NO** - Norway

South Quay Plaza 3  
189 Marsh Wall  
London  
**UK** - United Kingdom

Phone: +45 35 29 30 70  
[www.signal.issworld.com](http://www.signal.issworld.com)

## FREMTIDENS ARBEJDSPLADS

Kan vi gøre arbejdspladsen mere fleksibel, bedre, sundere, sikrere,  
mere produktiv, bæredygtig og sjovere?



## FREMTIDENS ARBEJDSPLADS – hvad har vi lært efter COVID-19?

---

Mens lande og arbejdspladser overalt i verden langsomt begynder at åbne op igen efter COVID-19, trænger mange spørgsmål sig på for hvordan fremtidens arbejdsplads vil se ud – om kontoret stadig eksisterer på baggrund af hvad vi har lært under Covid-19, som måske var verdens største eksperiment i digital transformation til kollektivt hjemmearbejde?

Lad mig give et bud og bidrag til debatten – i håb om at vi har lært så meget at vi nu fokuserer på at gøre vores arbejdspladser bedre, sundere, tryggere, mere bæredygtige, produktive og sjovere at komme tilbage til.

**Det kortsigtede driftsmæssige fokus »her og nu«**, er forståeligt nok det der optager mange. Det handler om nye afstande mellem mennesker og den måde, arbejdspladsen er indrettet på, analyse af flow i bygningen og den maksimale bygnings kapacitet for samtidigt tilstedeværende kolleger på kontoret samt tilpasning af en række serviceydelser - især rengøring og vores frokostordninger som skal nytænkes for at vi alle an komme trygt og sikkert retur på kontoret igen. Dette er der allerede mange gode løsninger på og noget de fleste organisationer godt selv kan tænke gode løsninger på.

Mere interessant mener jeg **det strategiske langsigtede fokus** er, hvor vi skaber blivende forandringer med ambitionen om at gøre det langt bedre end før Covid-19. Det kræver at vi genovervejer vores bygningsstrategier og fremtidige behov for plads. Genovervejer måder at arbejde på efter, hvad vi har lært af COVID-19. Husker på, hvor vi var udfordret før COVID-19 og overvejer, hvordan vi kan håndtere disse udfordringer på nye måde – og hæve barren fra god til meget bedre!

**KPI'erne er de samme...** at tiltrække og fastholde medarbejdere og sikre, at de er produktive. At være omkostningseffektive, transparente, beskytte brands og omdømme. De skal dog håndteres på nye måder og med et langt større menneskecentreret fokus, hvor arbejdspladsen efter COVID-19 skal være mere sikker og give et sundere arbejdsmiljø – med stærke forventninger fra medarbejdere om at præstere på øget bæredygtighed, fleksible arbejdsforhold med kuraterede service oplevelser der sikrer du er produktiv uanset hvor du vælger at arbejde. Hvor strategisk og langsigtet et workplace fokus den enkelte virksomhed har arbejde i fremtiden efter COVID-19 bliver meget individuelt, og ofte i tæt sammenhæng med deres nuværende arbejdsopfattelse. Anser de arbejde for at være et sted, en aktivitet, en oplevelser eller som et fællesskab – der via stærke social forbindelser sikrer at arbejdet bliver udført? Dette er forskelligt på tværs af brancher, og selv inden for samme branche finder man meget store forskelle på hvordan den enkelte organisation ser design af arbejdspladsen som et strategisk redskab til at nå virksomhedens mål.

**Genovervej jeres bygningsstrategier:** Hvor skal vi fremover befinde os globalt i forbindelse med, hvordan lande og sundhedssystemer har håndteret pandemien? Hvor skrøbelig har den gjort os? Hvordan kommer vores strategi for placering af fast ejendom til at se ud fremover – hvilke lande trækker vi os ud af, og hvilke bør vi ekspandere i? Kommer vi til at bringe tidligere outsourcet produktion tilbage til hjemlig produktion? Hvordan kommer vores strategi for byggeportefølje til at se ud i fremtiden – ændrer vi strategi fra nogle få og større lokationer i de større byer til en mere decentral strategi angående størrelser af bygninger, typer og lokationer for at give os mere fleksibilitet til skalering, øget agilitet til at sikre hurtige beslutninger ved lukninger eller at åbne op? Får vi behov for at inddеле store kontorbygninger i mindre zoner med hver deres logistik, for at sikre hurtig isolering ift. en fremtidig pandemi? Hvordan ser vores fremtidige behov for plads ud – formentlig mindre plads afhængigt af, hvad vi aktiverer i »værktøjskassen for

fremtidens arbejdsplads« – færre rejse, flere virtuelle møder, mere hjemmearbejde og måske også at fremmøde på kontoret i forskellige teams og på forskellige tidspunkter i løbet af dagen? Disse overvejelser skal helt sikkert gøres, før vi dykker ned i redesign af den bygning og udformning af arbejdspladsen.

### Emner, der kommer til at afspejle fremtidens arbejdsplads:

**Sikrere og sundere:** Kunne vi supplere vores fokus til ikke alene at overholde nye krav til social afstand, men skabe en generel sundere arbejdsplads ved at fokusere på, hvordan indretningen af arbejdspladsen nudger til ny adfærd, sportsprogrammer, sund mad, ernæring tilsammen kan reducere et allerede før pandemien, højt sygefravær og gøre os mere modstandsdygtige over for fremtidige pandemier og samtidig øge produktiviteten. »Kan vi vaccinere arbejdspladsen« mod fremtidige pandemier? En ny certificering af arbejdspladsen, på samme måde som vi har forskellige certificeringer for bæredygtighed? (LEED, DGNB, BREAM - platin, guld, sølv osv.)

**Værktøjskassen for »hvor skal vi arbejde« i fremtiden ændres:** Vi kommer helt bestemt til at se et bredere felt af tilbud og flere fleksible løsninger i værktøjskassen, når vi vælger, hvor vi arbejder i fremtiden – måske en kombination af tre slags arbejdspladser: kontoret, hjemmearbejdspladsen og måske det lokale »virtuelle mødested« tæt på din bopæl, som en mulighed for medarbejdere, der ikke kan have alle slags værktøjer til virtuelt samarbejde i hjemmekontoret. En professionalisering af de mange co-working koncepter til at blive mere digitaliseret avanceret, når det drejer sig om teknologi der supporterer en større virtuelle møder – og ikke alene at bringe mange mennesker, tæt sammen om sociale fællesskaber, i tilfældige samarbejder, på begrænset plads. Måske vil bankverdenen omdanne nogle af de mange filialer til at også at rumme lokale og decentrale virtuelle mødeformer, hvor den nyeste teknologi til virtuelle brainstorm, hackathons, udviklingsmøder an afholdes – da ikke alt kan afholdes fra hjemmekontoret, nu hvor vi ikke rejser så meget, som vi tidligere har gjort. Måske noget, som også tilbydes til hele det lokalområdet?

**Det fleksible hjemmearbejde:** Måske har verdens største øko-eksperiment hvad angår hjemmearbejde lært os at indse, netop hvad hjemmekontoret kan og ikke kan. Mange globale undersøgelser har vist, at hjemmekontoret leverer på stor fleksibilitet, frit valg angående hvornår og hvor man kan arbejde, og undgå lange pendlerture til og fra arbejdet. Samme undersøgelser viser dog også at ulemperne er at de medarbejdere som arbejder mest hjemmefra, også oplever manglende samarbejde, manglende kommunikation og følelsen af ensomhed. Når hjemmearbejdet nu ser ud til at øges, skal vi derfor tage hånd om ulemperne, både hvad angår at hjemmearbejde ikke ses som en enten-eller-løsning, men som en kombination, hvor vi arbejder både på kontoret og hjemmefra. Arbejdsgivere skal professionalisere hjemmearbejdet. Både i relation til IT og teknologiplatforme og i relation til hvordan sind, krop, inventar og virtuelle udbud tilføjes – så vi skaber gode fællesskaber også på distancen hvor vi er synlige og til stede online og sikrer gode faglige og sociale kollegiale relationer, og at hjemmekontoret lukkes ned og man kobler fra, når arbejdsdagen er forbi. Alt dette skal håndteres lige så professionelt, som vi driver arbejdspladsen på kontoret og det bliver arbejdsgiverens ansvar, så det ikke alene er, når du er på kontoret, at du får hele oplevelses og service pakken. Hjemmekontoret må ikke blive et »ude af syne«, men også være ste sted hvor du føler en stærk fornemmelse af at høre til i et arbejdsfællesskab.

**Pointen med kontoret:** kontoret skal gentænkes så det leverer som et fantastisk sted for samarbejde, kommunikation, innovation og uformelle møder i mange former. Øget atomisering, digitalisering og kunstig intelligens sætter øget fokus på forskning, innovation, uddannelse og efteruddannelse i verdensklasse. Det handler ikke om at komme retur til tiden før COVID-19, men sikre at organisationer står styrket i en ændret verden. Vi skal således stille os det spørgsmål,

hvad der gør os innovative og gør os fleksible og agile ift. fremtidige udfordringer hvor vi skal levere i verdensklasse – hvor også hastighed kan være en konkurrence parameter?  
 I denne kontekst skal kontoret være et sted der er værd at rejse til og møde op på – der skal være noget at komme efter! En smeltedigel af kolleger, i mangfoldige arbejdskulturer, som samarbejder på mange måder, hvor arbejdspladsen netop er vigtig for at drive medarbejderes engagement, produktivitet og innovation i stærke fællesskaber.

Arbejdspladser kommer i langt højere grad til at vise virksomhedens værdier, DNA og formål. Bord og stol bliver stadig en del af indretningen – men måske med en langt sjovere og samarbejdsvenlig indretning – nu hvor det fokuserede alene arbejde kan foregå fra hjemmekontoret – kontoret er her vi samarbejder! Vi vil se nye mødetyper, hvor teknologi skal tilbyde problemfri, spontane virtuelle møder på tværs af lokationer – den virtuelle cafe, hvor vi »i sikkerhed« spontant støder på kolleger i samme tidszone på tværs af lokationer, nu hvor vi ikke rejser så meget som før ... Væk med mødebordet mellem os – også i det virtuelle møde. Vi vil se efterspørgsel på lige så mange nye virtuelle mødeformer, som vi ser mødeformater på det fysiske kontor i dag. Kontoret skal top præstere på medarbejdertilfredshed og på kvaliteten af den oplevelse, du tager med dig hjem!

**Fremragende kuraterede service oplevelser**, hvis vi kan blive enige om at der skal være noget at komme efter på kontoret så kan vi sikkert også blive enige om at kontoret skal levere på endnu bedre service oplevelse i fremtiden. Disse oplevelser bliver langt mere avancerede end de service og brugerrejser vi ser i dag på mange arbejdspladser. Det er en ændring i logikken for hvad en god service oplevelse er, fra en "one size fits all" logik, til en logik set ud fra brugerens perspektiv – at anerkende, at brugeren består af mange forskellige personprofiler og derfor et øget fokus på for at kende forskelle og nuancer for forskellige brugeres behov for derved at være i stand til at levere individuelle "on demand" kundetilpassede serviceoplevelser der overskrider det forventelige.

Det kommer til at bestå af meget avancerede programmer for psykisk og fysisk velbefindende, valg af sunde føde- og drikkevarer og en bedre balance mellem arbejde og fritid. Der bliver stigende efterspørgsel på vedvarende efter – og videreuddannelse mens man stadig er tilknyttet arbejdspladsen – og måske bliver hjemmekontoret platformen for e-learning og kontoret netop den platform, hvor vi mødes, lærer og træner alle de nye kompetencer og viden, vi har fra uddannelse – at videndele bliver i sig selv en oplevelse. Det bliver et kritisk publikum, der kræver fortsat fokus på udvikling og med forventninger om at få autentiske og mindeværdige oplevelser, når man er på kontoret!

Vi vil se oplevelser, der involverer lokalsamfundet for at skabe stærke fællesskaber lokalt, vise virksomhedens formål og udvise samfundssind på en lang række områder der vedrører både lokale og globale forhold – og fordi samarbejde og socialisering også er produktivt. Dette stiller nye krav til det servicepersonale der fremover skal levere og kuratere oplevelser på kontoret – vi vil se nye profiler, der kommer fra oplevelsesindustrien, profiler med stærke kompetencer i at opbygge netværk og etablere stærke fællesskaber. Det vil være udadvendte personprofiler som har "licens til at handle" i situationen, som kan gå forrest og via deres adfærd "vise forandringen" og den nye sikre og trygge adfærd vi har brug for, i overensstemmelse med organisationens værdier, CSR og DNA.

Denne gruppe af oplevelsesmagikere skal udelukkende fokusere på medarbejderes behov og produktivitet - det er praktisk og oplevelsesmæssig support på højt plan, både på kontoret og derhjemme.

Der vil fremover være to typer services der skal leveres;

De kendte FM-serviceydelser, såsom rengøring, teknisk vedligehold, sikkerhed osv., og den mere frontbaserede service oplevelse, som nævnt ovenfor, hvor selv maden bliver til "teater køkken".

Det er dog vigtigt at nævne, at alle servicemedarbejdere vil blive værdsat og anerkendt med samme værdi. Krisen har gjort det tydeligt, at servicepersonale er af kritisk betydning, uanset om

de arbejder i sundhedsplejen, med rengøring eller med håndværk. Den kritiske rolle, som disse medlemmer af samfundet har spillet, både i løbet af krisen og i forbindelse med vores tilbagevenden til en ny normal tilværelse, har høstet stor og velfortjent anerkendelse!

### **Bæredygtighed:**

Mage af os har brugt vores tid under nedlukningen på at overveje vores livsmønstre og sætte pris på de positive virkninger vi har kunnet se nedlukningen har gjort for miljøet og den globale CO2 udledning. Eftersom vi formentlig i et stykke tid kommer til at rejse mindre, vil klimaet have en god chance for at få den rette opmærksomhed - godt drevet af kundekrav. Vi ved allerede, at næste generation vil vælge en arbejdsgiver, der har en stærk og tydelig dagsorden for bæredygtighed. Mange virksomheder verden over er allerede klar over dette, og har forstået at den grønne omstilling også er en god forretning. På arbejdspladsen vil ting såsom energieffektivitet og udvikling af nye, bæredygtige produkter der udleder mindre CO2 og materialer der kan genanvendes, blive mere fremherskende. Der vil være fokus på både bygningsfysisk, økonomisk og social bæredygtighed.

På kontoret ser vi allerede en tilbagevenden til brugen af naturlige materialer, og få naturen ind på arbejdspladsen med grønne terrasser med krydderurter og bistader, planter mm. Vi har øget fokus på at reducere spild af både fødevarer, papir og andre ressourcer. Fremtidens medarbejder har behov for at vise en mere aktivistisk tilgang til forebyggelse af klimaforandring, at gøre noget godt for klimaet hver dag - så organisationen skal synliggøre de mange klimatiltag der nedbringer spild, genbruger, konverterer til grønnere produkter og generelt gør op med køb og smid væk kulturen.

### **Teknologi:**

Efter COVID-19 vil vi se teknologier der forbinder mennesker og arbejde på nye måder med stærkere integration mellem teknologi, arbejdspladsen og service oplevelser. Teknologi vil blive anvendt som nudging og give os oplysninger nye afstandskrav, maksimal personkapacitet i bygninger eller i fitnesscentret og restauranten, så vi kan planlægge vores aktiviteter. Vi ser allerede nu eksempler på COVID-dashboard, der giver os realtidsdata om personbelastninger overalt i bygningen i form af "heat maps". Du kan få oplysninger på din telefon om nærmeste håndsprit sanitiser og servicepersonalet om hvornår samme skal have en ny påfyldning inden den er helt tom. Du vil have et termometer i din telefon, og også modtage information ved ankomsten til arbejdspladsen med forslag til nærmeste rene og ledige arbejdsstation, mødelokale osv. Teknologien vil give os data om, hvor "pandemi modstandsdygtig" vores bygning og arbejdsplads har været i dag, så vi kan justere adfærd og indretning til at gøre det bedre i morgen.

Teknologien vil også blive brugt til at levere "on demand", individuelt tilpassede serviceydelser - både på kontoret og i hjemmet - vi vil forvente høj kvalitet begge steder! I tilknytning til professionalisering af hjemmearbejdspladsen vil der opstå et nyt krav om fjern-IT-support - ikke kun virtuelt, men også fysisk IT-support i hjemmet til opsætning og support af hardware, når det af og til ikke fungerer.

Augmentet reality (AR) vil blive anvendt af træning og uddannelse af servicepersonale til nye rengøringsprocedurer, fødevarerhåndtering og anden justering af service til at gøre os robuste for fremtidige pandemier.

Vi vil se en øgning i berøringsfri teknologi, ansigtsgenkendelse og stemmeaktiveret teknologi. Kontaktløst bliver det nye!

Teknologi skal også give os mulighed for at bevæge os problemfrit mellem det fysiske og det virtuelle, både derhjemme, på farten eller på kontoret, via VR/AR-løsninger. Spørgsmålet er, hvor meget af dette, vi ønsker? Og hvor meget af det vil vi få, selv om vi ikke ønsker det?

Vi vil se eksempler på sundhedsovervågning, da vi allerede nu, i nogle lande, ser øget villighed til at anvende borgerovervågning til at spore smittekontakter. Og måske vil visse regeringer endda tillade indsamling af borgeres opholdssteder uden for kontoret?

For udvikling af nogle af disse teknologierne er tidsfaktoren afgørende for at sikre at vi kan åbne vores arbejdspladser så hurtigt og sikkert som muligt - men der skal helt sikkert også trækkes nogle klare linjer for hvor langt vi skal gå!

### **Omkostninger**

Fokus på omkostninger er forståeligt ikke blevet mindre. Mange virksomheder vil forsøge at skære på omkostningerne, hvor de umiddelbart kan, for eksempel ved at genforhandle kontrakter med leverandører, reducere i serviceydelser, reducere i m<sup>2</sup> forbrug og genforhandle lejekontrakter osv. Vi ser dog også tegn på en mere "intelligent" og indirekte måde at reducere omkostninger på end de mere konventionelle. En ny forståelse for nødvendigheden for først at investere i medarbejderne for senere at kunne reducere omkostninger - f.eks. i form af reduceret sygefravær, øget fastholdelse og reduceret udskiftning og oplæring af nye medarbejdere - og i sidste ende øget produktivitet!

At kunne udarbejde de rette bæredygtige omkostningsreducerende strategier, kræver data og dokumentation for at kunne påvise sammenhængen mellem investeringen og det forventede måske dobbelte, tredobbelte - eller måske endnu større - afkast. Vi vil derfor se et øget behov for strategiske data der dokumenterer sammenhængen mellem investeringer og senere afkast i form af øget produktivitet, øget brandværdi som attraktiv sund og sikker arbejdsplads mm.

### **Den nye ledelsesrolle**

En mere menneske fokuseret tilgang til ledelse og en ny og mere varieret forståelse for, hvad det er, der gør os produktive vil se dagens lys. Produktivitet handler ikke bare om at vi løber stærkere og får mere teknologi - men om at forstå "det hele menneskes" behov, for at være sikre på, at vi leverer fremragende oplevelser der sikrer en sund arbejdsplads, hvor vi indgår i stærke sociale fællesskaber og har en bedste ven på arbejdspladsen og følelsen af at høre til. Det handler om fremragende on-boarding programmer, oplærings- og udviklingsprogrammer, om fællesskaber og alt det, der gør, at vi er stolte af at arbejde lige der, hvor vi er.

I slipstrømmen på dette vil vi se en ny opgave føjet til mange andre ledelsesopgaver: ledelsen af mennesker der arbejder hjemmefra - hvor proaktiv virtuel feedback nu er en realitet, da den også i disse arbejdssituationer, skal gives i situationen. Lederen skal skulle kunne vise, at de understøtter medarbejderne og forstår og er fleksible i forhold til deres behov – også når de sidder hjemme.

Det er en ledelsesrolle, der har udviklet sig fra den gammeldags ledelsesopfattelse som noget man beordrer, til noget man befordre og nu også noget så stort som at vise ansvarlighed og samfundssind. Der vil være et stigende fokus på, hvilke virksomheder, der gør 'mere end nødvendigt' for at understøtte medarbejderne og skabe et positivt og bæredygtigt bidrag til lokalområdet og det samfund de er en del af. Og rygterne vil brede sig hurtigt!

Derfor: lad os gøre vores arbejdspladser efter Covid-19 mere robuste, bedre, sundere, mere sikre, mere produktive, bæredygtige og meget sjovere at møde op på!