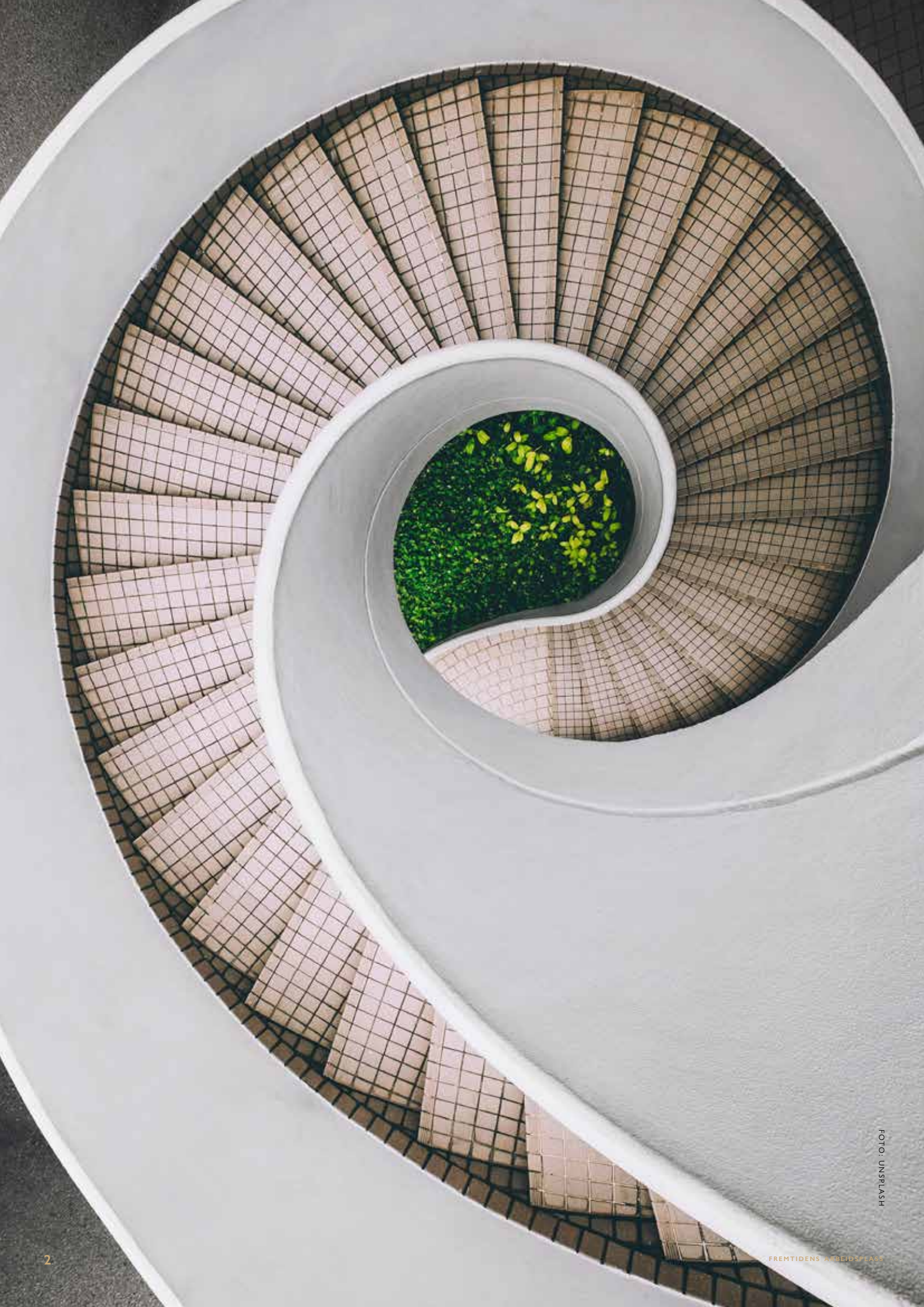


FREMTIDENS ARBEIDSPLASS







VELKOMMEN TIL FREMTIDENS ARBEIDSPLASS!

Kan en bygning øke trivselen blant dem som tilbringer arbeidsdagen der? Er det mulig å legge fundamentet for et sunnere liv ved hjelp av en plantegning? Hvorfor er det viktig at fremtidens arbeidsplass utformes annerledes enn i dag? Slike spørsmål opptar ikke bare arkitekter, eiendomsutviklere og bedriftsledere, men er også viktige for Compass Group. Som en dynamisk samarbeidspartner for måltidstjenester ønsker vi å være forberedt på endringer i samfunnet og livsstil, slik at vi alltid kan tilby optimale løsninger.

I denne trendrapporten tar vi for oss hvordan arbeidsplassen kanskje ser ut i nær fremtid. Vi utforsker hvordan fremtidsrettede arbeidsplasser og nyskapende bygg kan bidra til trivsel og god helse blant medarbeidere – og dermed også høy produktivitet i bedriftene.

«Utforskning av fremtidens arbeidsplass» fra Fazer Food Services er basert på redaksjonell research gjennomført av Spoon, deriblant intervjuer med forskere, arkitekter, eiendomsutviklere, fremtidsforskere og andre med god kunnskap om fremtidige arbeidsplasser. **Tekst:** Nanna Brickman, Gustaf Brickman, Jessica Johansson, Anna Gardberg. **Redaksjonsansvarlig:** Christoffer Hiding. **Kreativ leder:** David Linder. **Illustratør:** Hampus Hagman. / **Rapporter og undersøkelser som danner kildematerialet:** McKinsey: Why Diversity Matters. Verdens økonomiske forum: Future of Jobs 2018. SHRM Foundation: Engaging and Integrating a Global Workforce. Willis Towers Watson: Integrated Wellbeing. HSBC: undersøkelse blant medarbeidere i Storbritannia fra 2018. Trendrapport fra Fazer Food Services: Fremtidens mat / **Ekspert:** Katarina Gospic, hjerneforsker. Niko Pulli, Chief Services Officer i Technopolis. Camilla Agardh, administrerende direktør og grunnlegger av Invice. Ulf Boman, fremtidsforsker. Markku Wilenius, professor i fremtidsstudier. Lise Klevan Dybwad, ansvarlig for Workplace Strategy i eiendomsrådgiveren CBRE. Sonja Horn, administrerende direktør i eiendomsselskapet Entra. Anders Fremling, bærekraftkonsulent i konsulentbyrået WSP. Jon Grant, interiørsjef i Chapman Taylor. Lina Horndal, arkitekt i Yellon. Mikko Dufva, ekspert på fremtidsstudier ved innovasjonsfondet Sitra. Katarina Graffman, antropolog. Sofia Falk, ekspert på mangfold og inkludering. Lasse Lychnell, forsker og foreleser ved Handelshögskolan i Stockholm. Jill Hawkins, fremtidsforsker.

HVA SKJER DER UTE?



DET ER RELATIVT NYTT å snakke om følelser i næringslivet. Men ting har forandret seg. I dag er empati, refleksjon og selvbevissthet blant de ti viktigste begrepene i sjargongen. Vi måler ikke lenger arbeid i antallet timer som er lagt ned, men i kreativitet og resultater. Arbeidsplassen er ikke lenger bare et fysisk sted vi reiser til. Arbeidsplassen gjenspeiler også bedriftens filosofi og holdninger. Derfor må fremtidens kontor være mobilt, fleksibelt og effektivt. I tillegg skal det være helsefremmende og bærekraftig – og tilføre verdi.

Med ny teknologi har vi fått fantastiske verktøy som gjør det mulig for oss å jobbe når vi vil, og på den måten vi ønsker. **I bedrifter uten fysiske kontorer** er medarbeiderne spredt rundt i verden.

MED VIRTUAL REALITY (VR) og augmented reality (AR) kan du delta på møter uten å forlate hjemmet eller kontoret ditt. Snart kan du være til stede på et viktig møte i Beijing som avatar i stedet for å fly dit. Dette er mye enklere, du sparer tid, og karbonutslippene er betydelig lavere.

Så trenger vi egentlig fysiske arbeidsplasser fremover? Svaret på dette spørsmålet er ja, rett og slett fordi vi trenger andre mennesker. Vi har fortsatt behov for å tilhøre en gruppe. Kontoret er et fysisk møtested der vi får oppfylt sosiale behov og får brukt de kreative evnene våre gjennom samarbeid.

Kontorfellesskap er i rask vekst. Slike løsninger er mer mobile og fleksible sammenlignet med tradisjonelle kontorer. **Fremtidens kontor er et kreativt fellesskap.**

I denne digitale tidsalderen tilbringer vi samtidig stadig mer tid innendørs. Dermed øker også behovet for å komme nærmere naturen og tilbake til røttene våre. Naturelementer og tradisjonelt håndverk har en beroligende effekt på oss. Ved å gjenbruke materialer sparer vi ikke bare ressurser. I en tid da alle er opptatt av bærekraft, gir det en god følelse å legge gammelt treverk som gulv på kontoret. Folk legger sterk vekt på verdier, og dagens bedrifter må vise samfunnsansvar for å kunne tiltrekke seg dyktige medarbeidere. **Empatisk ledelse blir stadig viktigere.**

DET MOBILE KONTORET GIR FLEKSIBILITET og frihet, men har også sin pris. Skillet mellom jobb og fritid viskes ut, slik at det kan være krevende å finne den riktige balansen. Ved å gi hver enkelt medarbeider muligheten til å finne **sin egen optimale balanse** legger vi til rette for at han eller hun presterer og trives optimalt.

Hvordan kan arbeidsplassen bidra til at vi oppnår den riktige balansen? **Helsefremmende bygg** er utformet for å fremme fysisk og mental helse. Her kan medarbeiderne for eksempel ha tilgang til yogatimer, hvilerom, et godt utvalg av sunn mat og integrert helseteknologi. Et lite triks for å gi medarbeiderne litt frisk luft, dagslys og bevegelse er å plassere trappene mellom etasjene på utsiden av bygningen i stedet for et tradisjonelt innvendig trappehus.

MED FLEKSIBEL ARBEIDSTID og fokus på helse og trivsel følger også nye krav til hva og hvordan vi spiser. Vi ønsker oss sunn og kjapp mat i nærheten av der vi jobber. Ettersom vi spiser på ulike tidspunkter, blir det enklere å få dagen til å gå opp hvis vi har tilgang til «hjemmelagd» hurtigmat vi kan ta med oss. Maten skal selvfølgelig også oppfylle individuelle behov og være gunstig for helsen din.

I **det biofile** (sammenhengen mellom mennesker og naturen) **kontormiljøet** får medarbeiderne gjort det de skal, og oppnår gode resultater, men har samtidig muligheten til å lade batteriene – for eksempel ved å spise en frisk salat i et innendørs grøntområde med LED-belysning som gjenska-per følelsen av dagslys. I **flerbruksbygg** fungerer lobbyen som knutepunkt. Her møtes de som holder til i bygget, og forbipasserende i et dynamisk miljø inspirert av eksklusive storbyhoteller.

DET MODERNE KONTORET er altså et sted der du trives godt og ønsker å være, som er **døgnåpent og verdt tiden det tar å reise dit.**





ILLUSTRASJON: HAMPUS HAGMAN

DET MOBILE KONTORET

HVA SKJER FREMOVER?



Moderne arbeidsplasser preges av mobilitet og fleksibilitet, med fleksibel arbeidstid og muligheten til å jobbe hjemmefra eller andre steder. I nær fremtid har vi ikke nødvendigvis en fast fysisk arbeidsplass i form av lokaler vi reiser til for å jobbe.

Mobile og fleksible arbeidsplasser er i stadig vekst, og det er ikke vanskelig å forstå hvorfor. Det sies at fleksibilitet og frihet på arbeidsplassen bidrar til å tiltrekke kompetente medarbeidere samt til økt produktivitet og nyskapning. I en undersøkelse utført av HSBC i 2018 som tok for seg teknologi-bransjen i Storbritannia, oppga ni av ti medarbeidere at fleksibilitet på arbeidsplassen motiverer dem til å bli mer produktive. En spørreundersøkelse utført av arkitekt- og designbyrået Gensler blant

over 4000 medarbeidere i elleve bransjer avdekket at de mest nyskapende bedriftene legger til rette for medarbeiderne sine ved å gi dem muligheten til å utføre arbeidsoppgavene sine når og der det er mest gunstig for dem.

Lise Klevan Dybwad, ansvarlig for Workplace Strategy i eiendomsrådgiveren CBRE i Norge, ser den samme trenden i utviklingen av den daglige virksomheten i bedriften hennes. «Kundeundersøkelsene våre viser tydelig at medarbeidere i stadig større grad ønsker å jobbe fleksibelt», sier hun. «Det kan være snakk om å jobbe hjemmefra

TEKST: NANNA BRICKMAN





«I dag finner vi fire generasjoner* på arbeidsplassen. En løsning passer ikke for alle. For å oppfylle ulike behov må bedriftene gi medarbeiderne muligheten til å jobbe fleksibelt.»

Lise Klevan Dybwad, ansvarlig for Workplace Strategy i eiendomsrådgiveren CBRE

eller i et kontorfellesskap nær hjemmet for å korte ned reisetiden. Å tilby slik fleksibilitet er i ferd med å bli en avgjørende faktor for å være en attraktiv arbeidsgiver.»

Ifølge Ulf Boman fra det internasjonale konsulent- og forskningsbyrået Kairos Future betyr ikke dette at kontorene kommer til å forsvinne. Et viktig funn i undersøkelsen om den fremtidige arbeidsplassen han utførte blant svenske kontorarbeidere i 2017, var at selv om folk ønsker muligheten til å jobbe hjemmefra, drar mange likevel ofte til kontoret. «Kontoret er ekstremt viktig for kreativitet, samarbeid og sosiale behov», sier Boman. «Samtidig er muligheten til å jobbe hjemmefra en viktig faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Kort sagt føles det godt å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon.»

Kontorfellesskap i vekst

Som et resultat av at arbeidsplassene blir mer mobile og fleksible, er det etablert mange kontorfellesskap på attraktive steder



Niko Pulli, Technopolis

FLEKSIBLE FINLAND

En viss grad av fleksibilitet i arbeidslivet er ikke noe nytt i Norden. I 1996 innførte for eksempel

Finland lovgivning for arbeidstid der de fleste medarbeidere har rett til å tilpasse normal arbeidstid ved å starte eller avslutte inntil tre timer tidligere eller senere. I en revisjon av lovgivningen, som skal tre i kraft i 2020, får de fleste fulltidsansatte rett til å bestemme når og hvor de gjennomfører minst halvparten av arbeidsdagen.



* Det er identifisert fire generasjoner i dagens samfunn (babyboomere [født mellom 1946 og 1964], generasjon X [født mellom 1965 og 1979], millenniumgenerasjonen [født mellom 1980 og 1996] og generasjon Z [født etter 1996]). Hver generasjon stiller egne krav til jobbsikkerhet, kompensasjon, fasiliteter på arbeidsplassen og karriereutvikling.



UMA Workspace er et finsk konsept for kontorfellesskap. Her kan bedrifter leie mindre kontorer med attraktiv beliggenhet.

i Norden. Niko Pulli, Chief Services Officer i det finske eiendomsselskapet Technopolis, har opplevd en kraftig vekst i konseptet deres for kontorfellesskap, UMA Workspace.

«Basert på etterspørsel fra kundene åpnet vi vår første UMA Workplace for tre år siden. I dag har vi ni slike kontorfellesskap i Norden og Baltikum. Kontorfellesskap er en trend i rask vekst. Slike løsninger påvirker også det tradisjonelle kontoret, og nye og eldre tilnærminger er i ferd med å smelte sammen», sier Pulli.

Ved hjelp av konseptet for kontorfellesskap kan bedrifter leie mindre kontorer i attraktive områder uten å måtte binde seg over lengre tid. For Technopolis-kundene som leier kontorfellesskap – alt fra små fagbedrifter til multinasjonale selskaper – er beliggenhet og fleksibilitet mye viktigere enn størrelse. «Dagens markeder er svært ustabile, og mange bedrifter opplever store endringer i løpet av ett enkelt kvartal. Dermed kan de ikke tegne en tradisjonell tiårig kontrakt for kontorleie. I UMA har vi bare noen få måneders oppsigelsestid», sier Pulli.



**CAMILLA AGARDH, ADMINISTRERENDE
DIREKTØR I INVISE**

Slutt på å stemple inn

Norden har allerede en lang tradisjon for fleksibel arbeidstid. I det siste har enkelte bedrifter gått ett skritt videre og innført «fri» arbeidstid. Vi har snakket med Camilla Agardh, administrerende direktør og grunnlegger av Invisé. I det digitale markedsføringsbyrået har medarbeiderne full kontroll over sin egen arbeidsdag.

Hva er reglene for arbeidstid i Invisé?

«Vi har en arbeidsuke på 40 timer, men medarbeiderne velger selv hvor og når de jobber. Etter at de har jobbet hos oss i ett år, kan de til og med jobbe i utlandet, så lenge stillingen deres tillater det.»

Hvorfor innførte dere dette systemet?

«Jeg er mest produktiv om morgenen, mens Fredrik Fernström, som grunnla bedriften sammen med meg, fungerer best om kvelden. Vi så at det samme gjelder medarbeiderne våre, altså at tiden på døgnet de var mest produktive, varierer fra person til person. Ettersom det er svært viktig for oss at medarbeiderne er fornøyde og produktive, tenkte vi at de også ville prestere aller best hvis de fikk den samme friheten. Og det stemte!»

Hvilken effekt har det hatt?

«Vi innførte fri arbeidstid for fem år siden – rundt ett år etter at vi grunnla bedriften. Stressnivået sank nesten umiddelbart. Jeg tror det handler om helt enkle ting som tidligere skapte stress – for eksempel at man ikke rakk bussen om morgenen, eller at man måtte gå tidlig for å hente barna. Dette har også hatt en positiv innvirkning på produktivitet og kvalitet. Jeg tror at årsaken er at folk trives bedre i jobben.»

Hvordan får dere det til å fungere rent praktisk?

«Vi fører ikke streng kontroll med antall arbeidstimer. Ordningen er basert på tillit, og dette har fungert utmerket. Og det er egentlig ikke snakk om radikale endringer. De fleste av medarbeiderne våre jobber fortsatt innenfor vanlig arbeidstid. De gjør også mesteparten av oppgavene på kontoret – ikke fordi de må, men fordi de trives der.»

Entreprenøren Camilla Agardh kommer fra Stockholm. I 2012 grunnla hun markedsføringsbyrået Invisé, der hun jobber som administrerende direktør. Byrået jobber innenfor inbound marketing. Fun fact: I starten av karrieren produserte hun musikk i New York sammen med Pharrell Williams.



BEHOV FOR FYSISKE MØTER

I «Møteboken» beskriver Malin Åkerström, Patrik Hall og Vesa Leppänen hvorfor vi deltar på fysiske møter.

- De bidrar til å oppfylle behovet for sosial kontakt i en tid da vi i økende grad jobber alene.
- De er en forutsetning for deltakelse i demokratiske organisasjoner.
- De bidrar til å gjøre uklare og komplekse oppgaver forståelige.
- De fungerer som arena for avstemning, idéutveksling og diskusjon.



FARVEL TIL KONTORET

Enkelte bedrifter har gått ett skritt videre med konseptet for det mobile kontoret, slik at det fysiske kontoret nesten er fullstendig avskaffet. Dette innebærer en rekke fordeler: Medarbeiderne slipper å bruke tid på å reise til og fra kontoret, og arbeidsgiverne behøver ikke å begrense seg til lokale kandidater i rekrutteringen.

En bedrift med en slik tilnærming er Automattic, som er kjent for tjenester som WordPress og Tumblr. Automattic har 1149 medarbeidere i 73 land, og samtlige er fjernarbeidere. Ifølge BBC News har bedriften ikke noe hovedkontor. I stedet får medarbeiderne dekket utstyr til hjemmekontoret sitt eller leieutgifter til arbeidsplassen. Hvis medarbeideren jobber fra en kafé, betaler arbeidsgiveren for kaffen. Bedriften arrangerer også regelmessige fysiske møter. Selv om det koster mye å kjøpe flybilletter til medarbeiderne, er kostnadene likevel lavere sammenlignet med å ha kontorer – særlig lokaler i attraktive områder.

76

76 prosent av medarbeidere (og 81 prosent av personalledere) syns det er vanskelig å holde tritt med de teknologiske endringene på arbeidsplassen.

Resultatet stammer fra en undersøkelse utført av Oracle og Future Workplace.

Siden det er så enkelt for kundene å si opp leiekontrakten, må kontorfellesskap ha et svært godt tilbud for fortsatt å være attraktive.

Moderne kontorfellesskap tilbyr alt fra yoga-timer, sunn frokost, spillområder og sykkelreparasjon til mer utradisjonelle goder som for eksempel rom med «skreddersydd duft» og klubber som krever medlemskap. «Denne bransjen blir stadig mer kundesentrert», sier Pulli. «Uansett om det er snakk om mat eller helse, er skreddersydde tjenester den nye normen innenfor kontorfellesskap.»

Lise Klevan Dybwad i CBRE er enig: «Vi opplever at fokuset flytter seg fra å redusere kostnadene knyttet til eiendom og tjenester til å legge til rette for medarbeiderne på arbeidsplassen. Kundene våre stiller seg selv følgende spørsmål: 'Hvordan kan vi utvikle en arbeidsplass som engasjerer og motiverer medarbeiderne våre?'»

Sosiale behov

Når medarbeiderne selv kan velge hvordan, hvor og når de jobber, hvorfor må de fortsatt ha en arbeidsplass å gå til? Svaret er kontakt med andre mennesker.

«I arbeidet mitt oppdaget jeg at behovet for fysisk tilstedeværelse er langt sterkere enn vi trodde da teknologien gjorde det mulig å jobbe hvor som helst», sier Markku Willenius, professor i fremtidsforskning ved Universitetet i Åbo.

Han mener at en god arbeidsplass bygger på tre forutsetninger: kommunikasjonsflyt, samarbeid og innflytelse. «Enkelte arbeidsoppgaver krever at vi er

fysisk til stede, mens store deler av arbeidet selvfølgelig kan utføres hvor som helst. Dette krever at vi finner den rette balansen, og vi må definere hvilke oppgaver som skal utføres på arbeidsplassen.»

«Vi ønsker altså å treffe andre mennesker», sier Willenius, «og når vi er på kontoret, ønsker vi å bli inspirert av andre og av omgivelsene. Mange nye kontorbygg har en åpen lobby ved inngangen, der både medarbeiderne i bygningen og forbipasserende kan ta en kort pause, for eksempel på en restaurant eller kafé. I dette området skjer det både planlagte og spontane møter – eller hardt arbeid i et dynamisk miljø. I et slikt område opplever vi tilhørighet, og vi kan velge å delta i møter med andre eller bare la oss påvirke av energien. Lobbyen har også en viktig funksjon som møteplass for medarbeiderne på kontoret. Det er et naturlig knutepunkt der medarbeiderne samles.

Den rette balansen

«Ulempen med den mobile friheten er at skillet mellom arbeid og fritid viskes ut», sier Mikko Dufva, ekspert på fremtidsstudier ved det finske innovasjonsfondet Sitra. «Vi jobber hele tiden. Minna Huotilainen og andre har gjennomført interessante nevrologiske studier. Disse viser at vi bør ha et bevisst forhold til strukturen på dagene våre med hensyn til hva som er gunstig for hjernen, hvordan vi takler usikkerhet og kompleksitet, og hvordan vi henter oss inn igjen når vi er stresset», sier han. «Studiene fokuserer på hvordan vi tar vare på vår mentale helse. Funnene sier ikke at alle må jobbe fra nå til fem, men at det er viktig at vi ikke alltid er på jobb.»



HVA ER DET MOBILE KONTORET?

- Med digitalisering har mange fått muligheten til å jobbe når, hvor og hvordan vi ønsker – og mange benytter seg av disse mulighetene.
- Arbeidsplassen er i økende grad ikke lenger et fast fysisk sted.
- Det mobile kontoret er fritt og fleksibelt, noe som tiltrekker attraktive medarbeidere og øker produktiviteten.
- Kontorfellesskap er en type mobilt kontor som kombinerer fordelene med et vanlig kontor og et hjemmekontor.





KATARINA GOSPIC,
FORSKNINGSSJEF I SPINVIEW

Møter på fremtidens arbeidsplass

I **DEN SVENSK-BRITISKE** bedriften Spinview jobber de med å gjøre digitale møter mer likt – og til og med bedre enn – fysiske møter. Forskningssjef Katarina Gospic, som har bakgrunn som lege og hjerneforsker, har undersøkt hvordan den digitale hverdagen påvirker hjernen, beslutninger, prestasjoner og motivasjon. I Spinview jobber Gospic med extended reality (XR)-teknologi, som omfatter virtual reality (VR) og augmented reality (AR). Hun mener at XR i stadig større grad kommer til å erstatte de fysiske møtene.

«Ved hjelp av den nye teknologien kommer møtene på sikt til å bli enda bedre enn de fysiske møtene. Teknologien forbedrer det som er 'ekte'», sier Gospic og nevner nye muligheter som teleportering og at man kan snakke alle språk.

Ifølge Gospic kan bedrifter som integrerer XR i virksomheten, spare tid og penger, forbedre opplæringen og redusere karbonavtrykket sitt. Hun mener også at XR-teknologi kan brukes i de tradisjonelle medarbeidermøtene.

«Den nye teknologien kommer til å påvirke de fysiske kontorene og møterommene. Ved hjelp av hologrammer kan vi se ting som ikke eksisterer. På et blunk kan du transporteres til et helt annet sted, for eksempel en konferanse», sier hun.

«Jeg har mange møter med kollegaene mine i Storbritannia og kundene deres i et VR-miljø der vi vises som avatarer. Gjennom en slik altoppslukende opplevelse blir du mer fokusert. Tro meg: En helt vanlig lysbildepresentasjon blir langt mer interessant i et VR-miljø.»



HELSE- FREMMENDE BYGG

UTVIKLET FOR ALLE BEHOV



Smarte bygg og bærekraftige bygg er godt kjent. Nå ser de helsefremmende byggene dagens lys. Slike bygg er utformet for å bidra til bedre helse og øke trivselen – noe både medarbeiderne og bedriften nyter godt av.

lang tid har utviklingen av bærekraftige bygg tatt utgangspunkt i miljøspørsmål. Nå legger man også mer vekt på menneskene inni byggene og på helse og trivsel. Såkalte helsefremmende bygg og tredjeparts sertifiseringer som WELL og Fitwel har begynt å dukke opp.

Det er arkitektoniske løsninger som bidrar til kontakt med naturen, for eksempel ved hjelp av innendørs hager og trapper som er plassert utvendig på bygningen. Kunstig intelligens og ny helse teknologi brukes til å måle og analysere helseproblemer knyttet til lite bevegelse. Forskere jobber også med å utvikle metoder for å måle og overvåke psykososial helse på jobben ved hjelp av

kunstig intelligens.

Mikko Dufva, ekspert på fremtidsstudier ved det finske innovasjonsfondet Sitra, sier at utviklingen bør ta hensyn til dagens syn på mennesker og medarbeidere. «Medarbeidere er ikke bare deler i et maskineri som kan plasseres i bokser. Mennesker er ikke skapt for å jobbe innenfor skillevegger i et kontorlandskap. Vi er ikke utviklet for å sitte, men for å stå og bevege oss», sier han. «God bruk av slik måling og overvåking kan bidra til å endre måten vi jobber på. Samtidig



TEKST: NANNA BRICKMAN



OPTIMAL UTNYTTELSE AV Plass

Etter hvert som prisen på attraktive eiendommer når nye høyder, jobber utviklere med å utnytte plassen og inntektsmulighetene maksimalt, slik at folk i byggene tilbys optimale tjenester. En trend er å bygge en lobby med tjenester som er tilgjengelige både for bedriftene i bygget og andre. I Sverige har det nyoppførte Solna United-bygget en lobby i flere etasjer med restaurant og sju meters takhøyde.

87

87 % av medarbeidere ønsker at arbeidsgiveren deres skal tilby mer helsefremmende alternativer på arbeidsplassen.

Resultatet stammer fra Fellowes' trendrapport om helse og trivsel på arbeidsplassen fra 2019.

blir det stadig viktigere å lytte til folk, ikke maskiner.»

Detaljer som øker trivselen

Arkitektur og interiørdesign som bidrar til gode omgivelser, fremmer også god helse og trivsel på arbeidsplassen. Ved å skape en følelse av fellesskap bidrar man også til en opplevelse av tilhørighet og retning. En nyere trend er lobbyer som bidrar til å gjøre arbeidsplassen attraktiv, og som også er populære sosiale arenaer. En lobby i første etasje med god takhøyde, ulike typer sitteplasser og en restaurant og en kafé kan brukes av både dem som jobber i bygningen, og forbipasserende. Lobbyen er kort og godt møteplassen i bygget.

Fysiske detaljer kan også påvirke trivselen vår. Det er viktig å være bevisst i materialvalget. Med materialer som tre, skinn og ull betoner man det taktile og håndverksaspektet – at noen har lagd dette med hendene sine. Vi ser også at å «innrede» med musikk – og til og med duft – brer om seg. På denne måten fremhever man det sanselige.

En ny type rom på arbeidsplasser er hvilerommene. Det er ikke internettforbindelse på rommene, og de brukes av medarbeidere som har behov for å koble av litt. «Slike rom hjelper oss med å ta vare på hjernen og den mentale helsen vår», sier Dufva. «Vi har behov for å koble av fra den digitale teknologien og den evige informasjonsstrømmen. Vi har også behov for å kommunisere med andre mennesker ansikt til ansikt uten en spesifikk agenda. Å koble av slik er ikke nødvendigvis nok i seg selv, men kan bidra positivt til mental helse på jobben. Samtidig ser vi tegn til at bedrifter bruker dette utelukkende for å øke produktiviteten – altså at de tenker at du blir en mer effektiv del av maskineriet etter fem minutter med mindfulness.»

Økt produktivitet

Hensikten bak helsefremmende bygg er å skape sunne miljøer og oppmuntre folk til å ta sunne valg. «Konseptet dekker alt fra trivsel og deltakelse i et fellesskap til behagelig temperatur og god luftkvalitet», sier Anders Fremling, WELL-sertifisert bærekraftskonsulent i konsulentbyrået WSP i Sverige. «Visste du



Anders Fremling,
WSP

for eksempel at du kan øke produktiviteten med ti prosent bare ved å forbedre luftkvaliteten?»

En av motivasjonsfaktorene bak denne trenden er at både medarbeidere og arbeidsgivere har glede av det. Enkelt sagt bidrar sunne og fornøyde medarbeidere til gode resultater for bedriften. Undersøkelser utført av Willis Towers Watson viser at bedrifter der medarbeiderne trives, har dobbelt så høyt medarbeiderengasjement, 22 prosent høyere salgsinntekter per medarbeider, og 70 prosent færre medarbeidere med høyt stressnivå. Disse bedriftene har også lavere helseutgifter og færre tapte arbeidsdager knyttet til sykefravær eller medarbeidere som stiller på jobb, men ikke fungerer 100 prosent (på grunn av sykdom, skader eller andre problemer).

«Vi har bare jobbet med helsefremmende bygg i tre-fire år. Dette konseptet er i rask vekst, og til forskjell fra en rekke andre sertifiseringer ønsker bedriftene selv å innføre dette. Arbeidsgivere vet at bedre helse blant medarbeiderne gir økonomiske fordeler», sier Fremling.

Sonja Horn, administrerende direktør i Entra, det største eiendomsselskapet innenfor kontorsegmentet i Norge, mener at denne trenden også har sammenheng med at folk har begynt å forvente mer av arbeidsplassen sin. «I mange bransjer behøver medarbeiderne ikke lenger å jobbe på et kontor på samme måte som før. Når de først drar til kontoret, er det viktig at de trives der. Kontoret er blitt en destinasjon, noe bedrifter og eiendomsutviklere bør tilpasse seg fremover», sier Horn.

En annen faktor bak denne utviklingen er kostnadseffektivitet og ønsket om å utnytte lokalene hele døgnet. Her er kontorfellesskap gunstig, ettersom medarbeiderne ofte har tilgang til arbeidsplasser, møterom og tjenester hele uken. Vi ser også nye initiativer for å utnytte fasilitetene maksimalt, som for eksempel «kontor på dagtid, klubb om kvelden».

Første WELL-bygg i Norden

Epic-bygget i Malmö, som eies av Skanska, er det første kontorbygget i Norden som er WELL-sertifisert på forhånd. Lina Horndahl i brand experience- og arkitektbyrået Yellon var en av hovedarkitektene i prosjektet, som ble fullført høsten 2019.

«Det var svært viktig for kunden vår, Skanska, at utviklingen tok utgangspunkt i helse og trivsel. For å oppmuntre til bevegelse i hverdagen er trappene plassert sentralt. I første etasje er det et romslig sykkelhotell med garderobe, dusjer og gratis håndklær, slik at det skal være enkelt å sykle til jobben», sier Horndahl.

Til kaffepauser og som alternativ til det tradisjonelle møterommet tegnet Yellon et atrium med mye planter, som medarbeiderne blir oppfordret til å bruke. «Vi tilbringer 90 prosent av dagene våre innendørs, og mangelen på sollys og frisk luft har sterk innvirkning på helsen vår. Vi ønsket at



«Kontoret er blitt en destinasjon, noe bedrifter og eiendomsutviklere bør tilpasse seg fremover.»

Sonja Horn, administrerende direktør i Entra





«Ved hjelp av menyen i kantinen kan vi påvirke medarbeidernes helse på kort og lengre sikt. Vi gjør vårt beste for å fremme sunn mat i byggene våre.»

Sonja Horn, Entra

folk skulle være mer utendørs, selv om det bare er snakk om fem minutter», sier Horndahl. «Samtidig ville vi gjøre miljøet innendørs så sunt som mulig, og derfor brukte vi mye tid på å optimalisere installasjonene i bygget. Duren fra ventilasjonsrør har større innvirkning på produktiviteten din enn du tror.»

Sunn design

I helsefremmende bygg kan medarbeiderne få hjelp av smarte løsninger og oppdaterte data. I enkelte slike bygg kan de få oversikt over støynivået i ulike rom, slik at det er enkelt å finne et sted de kan jobbe uforstyrret. Andre bygg har belysning som tilpasser seg døgnrytmen. I Trondheim tester Entra ut egenutviklede smartløsninger i det nye Powerhouse-bygget sitt på Brattørkaia.

«Vi prøver å avdekke hva som faktisk skaper stress og irritasjon i løpet av arbeidsdagen, og deretter utvikle en løsning på problemet», sier Sonja Horn. Ved hjelp av Entras kontorapp kan medarbeiderne nå for eksempel få adgang til bygningen, finne ut hvilke møterom som er ledige, og se hvor lang kø det er i kantinen.»

Kosthold har også en klar innvirkning på medarbeidernes prestasjoner. En undersøkelse blant nesten 20 000 medarbeidere utført ved Brigham Young University viste at 66 prosent flere medarbeidere med et usunt kosthold oppga at produktiviteten deres var gått ned, sammenlignet med dem som spiser sunt. Ettersom mange av Entras bygg

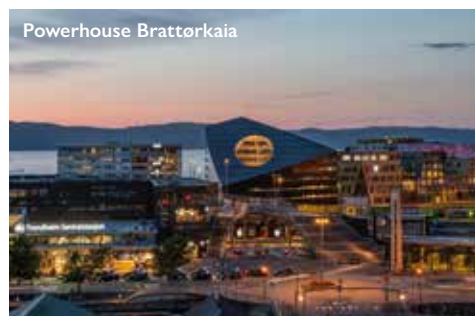


har egen kantine, er forholdet mellom ernæring og helse et felt Horn er spesielt interessert i.

«Ved hjelp av menyen i kantinen kan vi påvirke medarbeidernes helse på kort og lengre sikt. Vi gjør vårt beste for å fremme sunn mat i byggene våre», sier Horn. «Fremover ville det vært interessant å utvikle konseptet videre ved å følge medarbeiderne gjennom arbeidsdagen og tilby dem den maten de trenger for å kunne opprettholde energinivået og tenke klart.»



Lina Horndahl, Yellon



Powerhouse Brattørkaia



HVA ER ET HELSEFREMMENDE BYGG?

- Et helsefremmende bygg har sunne miljøer og oppmuntrer folk til å ta sunne valg.
- Bruk av naturelementer i bygget kan bidra til å redusere stressnivået og stimulere til kreativitet.
- I slike bygg kan støynivået, luftkvaliteten og belysningen overvåkes ved å utnytte store datamengder.
- Folk kan koble av på hvilerom uten nettilkobling og med innredning som skaper ro.



Mattrender

Utviklingen av fremtidens arbeidsplass må også omfatte maten som serveres der. I takt med endrede arbeidsvaner må man også ta hensyn til andre faktorer knyttet til mattilbudet. To undersøkelser (forbrukerundersøkelsen fra Fazer Food Services utført av YouGov i juni 2018 og YouGovs mat- og helse rapport fra 2018) har avdekket nye trender og kunnskap om fremtidig etterspørsel fra forbrukere.

Trender:

- Tidspress gjør at folk ser etter praktiske alternativer, men smak er fortsatt viktig for dem.
- Hva vi spiser, påvirker kroppen og hjernen vår, og personlig tilpasset kosthold brer om seg.
- Folk blir stadig mer bevisst på hva de spiser, og tar større ansvar.
- Teknologi bidrar til bedre jordbruk, matvareproduksjon og distribusjon.
- Et økt innslag av plantebaserte proteiner gir flere alternativer som smaker som kjøtt.

Tall:

- 49 % av nordmenn er villige til å kjøpe retter med ingredienser som er i ferd med å gå ut på dato.
- 31 % av svensker ser etter lunsjrestauranter som tilbyr fristende takeaway.
- 62 % av dansker synes at mat som er gunstig for fordøyelsessystemet og immunforsvaret, er mest interessant.
- 54 % av finner ønsker seg mat som er individuelt tilpasset deres helsebehov.
- 54 % av dansker tar hensyn til utseende, lyd og atmosfære når de velger restauranten der de skal spise lunsj.
- 39 % av nordmenn er mest interessert i mat som øker energinivået.



JON GRANT, INTERIØRSJEF I
CHAPMAN TAYLOR

Dette er biofil design

Jon Grant, interiørsjef i Chapman Taylor, forteller om hvor stor betydning naturelementer faktisk kan ha for kontormiljøet.

Hva er biofil design?

«Biofil design tar utgangspunkt i vår medfødte tiltrekning mot naturen og naturlige prosesser. Vi jobber mye med naturmaterialer samt mønstre og teksturer som skaper et naturlig miljø. Biofile kontormiljøer er som regel rolige og komfortable og gir muligheten til å jobbe, slappe av og samarbeide i ulike omgivelser.»

Hva er fordelene ved biofil design?

«Trivselen og produktiviteten øker blant medarbeiderne, mens stressnivået synker.» Med et miljø der folk trives over lengre tid, er det også enklere for bedrifter å beholde og tiltrekke seg kompetente medarbeidere. I dag forventer folk mer av arbeidsplassen – det holder ikke bare å gi dem et skrivebord!»

Finnes det forskning som bekrefter dette?

«Ja, dette støttes av mange studier. Ifølge Human Spaces-rapporten fra 2015, som omfatter 7600 kontorarbeidere i 16 land, hadde 58 prosent av medarbeiderne ingen levende planter på arbeidsplassen. Medarbeidere i miljøer med innslag av naturelementer hadde 15 prosent høyere trivsel og 6 prosent høyere produktivitet sammenlignet med dem som jobbet på kontorer uten slike elementer. En studie utført ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i 2011 avdekket at sykefraværet synker bare ved at medarbeiderne kan se planter fra skrivebordet sitt, og at planter innendørs kan redusere korttids sykefraværet med ti prosent.»

Jon Grant, interiørsjef i London, har over 15 års erfaring fra Asia med prosjekter innenfor eksklusiv interiørdesign for hotell- og restaurantbransjen, privatboliger og butikker. Han har jobbet i Chapman Taylor siden 2017.



FREMTIDEN ER HOLISTISK

DEN EMPATISKE ARBEIDSPLASSEN



Verden blir stadig mer kompleks, og vi prøver å finne mening der det er mulig. Dette har gitt opphav til verdidrevne bedrifter som oppfyller medarbeidernes behov for tilhørighet. Disse bedriftene tilbyr også en mer holistisk arbeidsplass, der man legger vekt på sammenhengen mellom medarbeidernes trivsel og bedriftens resultater.

Når vi ser tilbake på 1970-tallet, preges denne tiden av unge som engasjerer seg i politikk, snakker om fri kjærlighet og uttrykker seg gjennom klesvalget sitt. I tiåret som følger, kommer det en motreaksjon, der mange betrakter karriere, høy lønn og en plettfri fasade som viktigere enn integritet og solidaritet.

I dag er elementer fra både 70- og 80-tallet med på å prege holdningene på arbeidsplassen. Selv om mange fortsatt er opptatt av sunne kropp og skjønnhet, fokuserer vi ikke bare på høy lønn, frynsegoder og makt. Vi ønsker oss jobber der vi kan utvikle oss og bli utfordret, med ledere som er oppmerksomme på de indre behovene våre. Vi forventer ikke bare at de forstår oss, men også

at de setter pris på og legger til rette for våre individuelle ønsker. Samtidig ønsker vi å tilhøre et fellesskap og være en del av noe større sammen med kollegaene våre og gjennom bedriften.

Derfor kreves det mer av dagens arbeidsgivere enn tidligere. Det holder ikke lenger bare å ta ansvar for det som kreves av lovgivningen og avtaler. Det stilles høye krav til hver enkelt leder om at de skal forstå behovene til medarbeiderne sine og gi dem muligheten til å delta på ulike måter i bedriften.

«Grensene i organisasjonene er mindre klare. Nettverk står mer sentralt i tilnærmingen, og organisasjonen er ikke nødvendigvis like tydelig», sier Mikko Dufva, ekspert på fremtidsstudier ved det finske innovasjonsfondet

TEKST: GUSTAF BRICKMAN





«Når folk trives på jobben, presterer de bedre. Så enkelt er det faktisk.»

Katarina Graffman, antropolog

Sitra. «Det dukker opp nye oppfatninger om hva lederens rolle skal være, ettersom man ikke er avhengig av en tradisjonell hierarkisk struktur for å kunne koordinere oppgaver – i det minste i enkelte tilfeller.»

Bedriftens fremtid avhenger av trivsel

På en holistisk arbeidsplass henger alt sammen med alt. For at bedriften skal lykkes, må hver enkelt medarbeider trives. I en slik holistisk tilnærming inngår tiltak som fremmer inkludering, mangfold, anerkjennelse og mental trygghet. De fleste bedrifter ønsker naturligvis at medarbeiderne trives, men holistiske bedrifter jobber aktivt for å oppnå dette. Motivasjonen deres er at de har innsett at bedriftens største ressurs ikke er patentene eller produktporteføljen deres, men menneskene som har skapt verdiene.

«Når folk trives på jobben, presterer de bedre. Så enkelt er det faktisk», sier antropologen Katarina Graffman, som blant annet har jobbet med Volvo, Björn Borg og IKEA. «Og hvis du ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver, holder det ikke bare å si at du er opptatt av hvordan medarbeiderne har det – du må vise det gjennom handling.»

Likevel er det først i det siste at bedrifter har innsett hvor stor betydning medarbeidernes trivsel faktisk har. Nylig har bedrifter som Tesla, Uber og Airbnb i løpet av noen måneder klart å endre hele bransjen de jobber innenfor – og gått forbi konkurrenter som har vært markedsledere i flere tiår. I en tid med store omveltninger representerer kunnskap, kreativitet og nyskapning i stadig større grad bedriftens største konkurransefortrinn. Å skape en holistisk kultur på arbeidsplassen der

TALL SOM TALER FOR SEG

I de siste årene er betydningen av en sterk bedriftskultur utforsket i hundrevis av studier. Her er noen eksempler fra resultatene.

Organisasjoner med vellykkede programmer for anerkjennelse og trivsel har **19 prosent høyere produktivitet, 28 prosent høyere nyskapning og hele 38 prosent høyere medarbeiderlojalitet.**

Kilde: O.C. Tanner

Bedrifter med god kjønnsbalanse har **15 prosent større sjanse for å overgå sammenlignbare konkurrenter** – og det tilsvarende tallet for bedrifter med etnisk mangfold er **35 prosent**. Mangfold er imidlertid ikke nok i seg selv – man må ta hensyn til alle de ulike perspektivene knyttet til mangfold.

Kilde: McKinsey

89 prosent av medarbeidere i bedrifter som støtter trivselstiltak, ville sannsynligvis anbefalt bedriften sin som arbeidsplass. I organisasjoner der medarbeiderne har inntrykk av at ledelsen ikke er opptatt av trivsel, ville bare **17 prosent** anbefale bedriften. Kilde: American Psychological Association

man inkluderer og omfavner ulike syn, handler dermed ikke lenger bare om å være grei – men om å overleve.

Studier viser at bedrifter som virkelig lytter til medarbeidernes synspunkter og forslag, er mer nyskapende (se faktaboksen ovenfor). Fornøyde medarbeidere blir også værende mye lenger, og bedriften blir en mer attraktiv arbeidsgiver. En annen faktor som underbygger dette nye synet på medarbeidernes trivsel, er at arbeidsstyrken synker i Europa. Dermed forskyves maktbalansen fra arbeidsgiverne mot medarbeiderne.

«I det siste tiåret har vi opplevd et paradigmeskifte», sier Sofia Falk, ekspert på mangfold og inkludering. «For ti år siden slet folk seg ut for å imponere arbeidsgiveren sin. I dag er det bedriftene som må imponere de nåværende og potensielle medarbeiderne sine, og medarbeiderne kan stille krav.»

Tiltrekke og beholde medarbeidere

For å kunne imponere nåværende og potensielle medarbeidere må ledelsen lytte og legge vekt på verdier. Et godt eksempel er byrået Stupid Studio, som jobber med design og merkevarebygging. Virksomheten deres bygger i stor grad på verdier de tror på, og her står bærekraft sentralt. Dette

FOTO: UNSPLASH



KREATIVITET ER DEN NYE VALUTAEN

Verdens økonomiske forum mener at vi frem til 2022 kommer til å oppleve store endringer i hvilken kompetanse arbeidsgivere ser etter. Ifølge «Future of Jobs»-rapporten fra 2019 kommer «menneskelig» kompetanse som kreativitet, originalitet, initiativ og aktiv læring til å være mer ettertraktet, i tillegg til emosjonell intelligens og sosial påvirkning.



“

«For ti år siden slet folk seg ut for å imponere arbeidsgiveren sin. I dag er det bedriftene som må imponere de nåværende og potensielle medarbeiderne sine, og medarbeiderne kan stille krav.»

Sofia Falk i Bellbird





«Samarbeid, samarbeidsevne samt kommunikasjon og dialog kommer sannsynligvis til å bli viktige satsningsområder fremover.»

Mikko Dufva i det finske innovasjonsfondet Sitra

ARBEIDSSTYRKEN I EUROPA SYNKER

Mange bedrifter opplever problemer med rekrutteringen. Dette kan skyldes at den europeiske arbeidsstyrken synker. Ifølge FN forventes det at den kommer til å synke med 9,2 prosent mellom 2010 og 2030. Og det ser ikke lysere ut lenger fremover i tid. Ifølge en analyse utført av Bloomberg basert på data fra FN kommer den europeiske befolkningen i aldersgruppen 15–64 år til å ha sunket med hele 28 prosent ved det neste århundreskiftet. Bedriftenes skjebne avhenger uten tvil av hvordan de takler denne utfordringen.

bidrar til å tiltrekke både potensielle medarbeidere og kunder. «Vi ønsker ikke lenger bare å jobbe for andre. Hvis vi er så heldige at vi kan styre vår egen karriere, ønsker vi at den skal gjenspeile verdiene våre og det vi tror på», sier fremtidsforskeren Jill Hawkins, som holder til i København. Prosjekter som gjenspeiler bevissthet, vekker engasjement, oppleves som meningsfylte, skaper samhold og samtidig har et sanselig element, betraktes som verdifulle.

Et eksempel på et prosjekt som bidrar til økt trivsel, kan være at bedriften dyrker sine egne grønnsaker eller har bikuber på taket.

Den fysiske arbeidsplassen har mye å si. Det samme gjelder grunnleggende menneskelige behov som mening, medvirkning og anerkjennelse knyttet til selve jobben. «Vi ønsker at det vi gjør, er meningsfylt. Vi vil at bedriften der vi jobber, har meningsfylte mål, og vi ønsker at innsatsen vår betyr noe. Med dette sier vi ikke at alle bare ønsker å jobbe for ideelle organisasjoner, men heller at alle bedrifter bør tenke gjennom hva som er målet med virksomheten, og hvordan de kan gjøre en forskjell», sier Falk. Han har hjulpet over hundre globale selskaper med å skape en kultur på arbeidsplassen der man tar utgangspunkt i medarbeiderne.

Her finnes det imidlertid ingen raske og enkle løsninger. Lasse Lychnell, professor og forsker ved Handelshögskolan i Stockholm, undersøker hvordan organisasjoner kan videreutvikle seg ved hjelp av mindfulness, medfølelse og emosjonell intelligens. Han sier at bedrifter må omsette disse prinsippene i praksis – hver eneste dag og overalt – for å kunne skape en



40 %

Fire av ti svensker er villige til å jobbe mindre og gå ned ti prosent i lønn for å øke livskvaliteten.

Kilde: ICAs fremtidsrapport «Klyftor, stress och bakterier – våra tre största hälsoutmaningar och möjligheter 2025»

holistisk arbeidsplass. «Det er ikke noe galt ved å sende ledelsen på seminarer der de lærer om empatisk ledelse. Her kan de sikkert tilegne seg viktig kunnskap. Men det er først når slik kunnskap faktisk preger den daglige virksomheten, at det skjer endringer», sier Lychnell.

Sofia Falk har ledet mange slike endringsprosesser og vet hvorfor mange bedrifter har problemer med å omstille seg til en holistisk arbeidsplass. «Bedriftene må forstå at slike endringer ikke er enkle å gjennomføre. Det krever ressurser, tid og penger», sier hun. «Hvis du ønsker å skape en inkluderende arbeidsplass der folk opplever at de blir anerkjent og lyttet til, må du spørre medarbeiderne om hvordan en slik arbeidsplass vil være i praksis. Det blir litt ironisk hvis toppledelsen skal definere en inkluderende arbeidsplass – fysisk og kulturelt. Hele organisasjonen må delta i denne prosessen. Medarbeiderne er ekspertene her, og når du har forstått det, er du på riktig vei.»





FOTO: UNSPLASH

CODE TEAM: MENTAL TRYGGHET – OG LUNSJPAUSER!

Hva kjennetegner et virkelig godt team? I 2012 besluttet teknologigiganten Google seg for å finne svaret på dette spørsmålet ved å måle over 250 egenskaper i 180 Google-team over to år. Resultatet var ikke som forventet.

«Hvem teamet består av, har mindre å si enn hvordan folk i teamet kommuniserer med hverandre», sier Julia Rozovsky, analytiker i Google, i re:Work-bloggeren til Google. Det viste seg for eksempel at de mest produktive medarbeiderne vekslet mellom å sitte sammen med mange ulike personer i lunsjpausene. Det var imidlertid én faktor som virkelig utmerket seg – følelsen av mental trygghet. Ifølge Google oppnår man dette i et miljø der folk føler seg trygge nok til å ta risiko når de er sammen med andre i teamet. De er trygge på at ingen kommer til å latterliggjøre eller straffe andre for å innrømme feil, stille spørsmål eller komme med forslag.



HVA ER EN HOLISTISK ARBEIDSPASS?

- En holistisk arbeidsplass bygger på verdier, en god balanse mellom arbeid og fritid og empatisk ledelse.
- Denne tilnærmingen preges av inkludering, mangfold, anerkjennelse og mental trygghet.
- En holistisk arbeidsplass stiller høyere krav til arbeidsgiveren om å forstå medarbeidernes indre behov.
- Slike arbeidsplasser har et fortrinn, ettersom medarbeidere som opplever arbeidet sitt som meningsfylt, gjerne presterer bedre.



FOTO: EMELIE ÅKERBERG

LASSE LYCHNELL, PROFESSOR VED
HANDELHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Empatisk ledelse – en ledende trend

I dag er empati, refleksjon og selvbevissthet viktige begreper når Handelshögskolan i Stockholm definerer målet med utdanningen de tilbyr. Og det er det gode grunner til.

Lasse Lychnell er professor og forsker ved Handelshögskolan i Stockholm. Han undersøker hvordan organisasjoner kan videreutvikle seg ved hjelp av mindfulness, medfølelse og emosjonell intelligens.

Hvorfor skal bedrifter være opptatt av empatiske ledere og empatisk ledelse?

«Det handler ikke bare om å være 'sympatisk'. Med empati kan vi forstå oss selv, andre og verden på nye måter, noe som i sin tur gir nye muligheter for bedriften og avdekker løsninger vi ellers ikke hadde sett.»

Hva betyr det egentlig?

«Empatisk ledelse vil si at du leder på en måte der du føler det andre føler, og tar hensyn til følelsene deres. Dette omfatter ikke bare følelser som for eksempel glede og sorg. Verdier og behovet for mening er like viktig. Det handler altså om å kjenne deg selv og dem du leder, på et dypere nivå.»

Hva kan bedrifter gjøre for å utvikle slik empatisk ledelse?

«Hele bedriften må ta del i prosessen – både ledere og medarbeidere. Vi må se på medarbeidere og prestasjoner på en helt ny måte. Resultatene fra undersøkelsene mine tyder på at selv om denne prosessen helst bør begynne med ledelsen, oppnår man først full effekt når prinsippene virkelig gjenspeiles i virksomheten.»

Den svenske professoren Lasse Lychnell startet forskningsprosjektet sitt i 2013 ved senteret for nyskaping og virksomhetsstyring ved Handelshögskolan i Stockholm. Han har også stiftet sin egen bedrift, Being in Business, har svart belte i judo og er sertifisert mindfulness-instruktør.

A creative paper craft scene set against a teal background. In the foreground, a dark green base represents the ground, featuring a winding light blue paper river. Several green paper evergreen trees of varying sizes are scattered across the landscape. To the right, a brown paper deer with gold antlers stands on a small green mound. In the background, a range of stylized mountains is constructed from layered paper in shades of grey, black, and white, with white paper peaks. On the left side, a roll of yellow paper tape hangs vertically, with a strip of tape extending downwards. In the bottom left corner, a fountain pen and a pair of tweezers are visible, suggesting the tools used in the paper craft process.

VIL DU VITE MER OM
FREMTIDENS ARBEIDSPASS?

Kontakt oss på
marked@compass-group.no