

DEN FJERDE INDUSTRIELLE REVOLUTION OG SOCIAL INNOVATION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Indledning

Arbejdslivet, arbejdsstyrken og arbejdspladsen har ændret sig, og det gør social innovation og styrkelse af individet endnu vigtigere for fremtidens arbejdsmiljøregler og -styring. Det vil kræve, at man skifter fokus fra kontrol af organisationer til styrkelse af enkeltpersoner, når de navigerer rundt i et stadig mere komplekst arbejdsmiljø i et længere og længere arbejdsliv. Megatrends — såsom den teknologiske udvikling, acceleration og kompleksitet, netværk, samfund, globalisering, kommerialisering og økonomisk vækst — driver den fjerde industrielle revolution, som hastigt er i gang med at forandre arbejde og arbejdspladser og de forhold, som social innovation vil udspille sig under.

Den aktuelle automatiseringsbølge — bl.a. det allestedsnærværende mobile højhastighedsinternet, self-learning-systemer, dataanalyser, distributed ledger-teknologier (teknologien bag bitcoin og blockchain), robotter og automatiserede robotprocesser samt "augmented and virtual reality" — automatiserer rutinemæssigt vidensarbejde og peger i retning af omstillingen til det innovative samfund. Dette samfund er præget af, at der frigives arbejdskraft til arbejde, der involverer innovation, kreativitet, forskning, udvikling og lignende opgaver, der endnu ikke er lette at automatisere eller sætte på formler (IFF, 2017b). Den fjerde industrielle revolution og fremkomsten af innovationssamfundet medfører kortere levetid for virksomheder og nye organisations- og ledelsesformer. Disse ændringer vil øge presset på befolkningen for løbende at blive omskolet og opkvalificeret, og de vil øge presset på arbejdsgiverne til at nytænke og sikre, at deres ansatte er motiverede, engagerede og trives.

Denne udvikling vil påvirke arbejdspladsen og den sociale innovation og dermed risici i forbindelse med arbejdsmiljøet. Ifølge EU-OSHA (2012) omfatter arbejdsmiljømæssige risici øgede ergonomiske risici som følge af stigningen i onlinearbejde i ikke-kontormiljøer, risici i forbindelse med nye grænseflader mellem mennesker og maskiner, cybersikkerhedsrisici som følge af den stigende forbundethed mellem ting og mennesker og et stigende antal arbejdstagere, som behandles som selvstændige (EU-OSHA, 2018). Af en undersøgelse foretaget af Frank Pot et al. (2012) fremgår det, at: "'social" innovation i forbindelse med [arbejdspladsen] henviser til ikketekniske innovationer og fremhæver kvalitetsjob og medarbejderdeltagelse... Social innovation betyder, at mennesker i nød tager initiativ til at tackle sociale problemer ... Deltagelse gennem arbejde giver mulighed for at deltage i samfundet. Denne deltagelse sker gennem processen med bottom-up-innovation" (Pot, 2012; Oeij, 2017). Disse emner skaber stigende bekymring for arbejdsmiljøet, som fremhævet i den seneste undersøgelse fra EU-OSHA, *Fremtidsundersøgelse af nye arbejdsmiljørisici og arbejdsmiljørisici i fremvækst i forbindelse med digitalisering frem til 2025* (EU-OSHA, 2018).

Kortere levetider for virksomheder og nye organisationsformer

Den teknologiske udvikling udløser stadig hurtigere ændringer inden for arbejdsfordeling. Virksomhederne kombinerer disse og andre teknologier og skaber nye virksomhedsmodeller, udvikler nye strategier til implementering af teknologi og omdanner værdiskabelse, i takt med at virksomhederne udnytter teknologien til at opnå større effektivitet og øget genanvendelighed, komme ind på nye markeder og konkurrere om stadig mere digitalt kompetente forbrugere og arbejdstagere (Det Verdensøkonomiske Forum, 2018). Samtidig nytænker virksomhederne også deres strategier for menneskelige ressourcer (øget brug af outsourcing, udflytning og nye partnermodeller) og anvender platformsbaserede løsninger (IFF og ISS, 2012). Det ændrer også karakteren af konkurrencen. Vigtige arbejdsmiljørisici i forbindelse med øget onlinearbejde omfatter, hvordan disse arbejdstagere har en tendens til at arbejde alene. Dette øger risikoen for både eksisterende og nye arbejdsmiljørisici, både fysiske og psykosociale, herunder synsudtrætning og muskel- og skeletbesvær samt risiko for isolation, stress, meget store

informationsmængder, udbrændthed, cybermobning og usikkerhed på grund af usikker betaling og en udviskning af grænsen mellem privatliv og arbejdsliv (EU-OSHA, 2017).

For at kunne tackle disse ændringer udvikler organisationerne en vis modstandsdygtighed og gør i stigende grad brug af ikke-rutinemæssige arbejdsmetoder, foregribende processer, fleksibilitet, smidighed og organisatorisk modularitet, og de overfører flere faste omkostninger til variable omkostninger. Organisationer gør f.eks. større brug af konsulenter og kontraktansatte end fastansatte, outsourcer ikke-kerneopgaver og lejer i stedet for at eje faciliteter (IFF, 2016a). Denne udvikling kræver yderligere vurdering, regulering og indgreb med hensyn til arbejdsmiljø, da arbejdsmiljølovgivningen og fagforeningerne ofte ikke beskytter freelancearbejdere og vikaransatte. Dette skyldes, at den grundlæggende arbejdsmiljølovgivning er baseret på arbejdstagere og arbejdsgivere og enten ikke dækker eller ikke kan dække disse arbejdstagere, medmindre systemet reformeres (EU-OSHA, 2018).

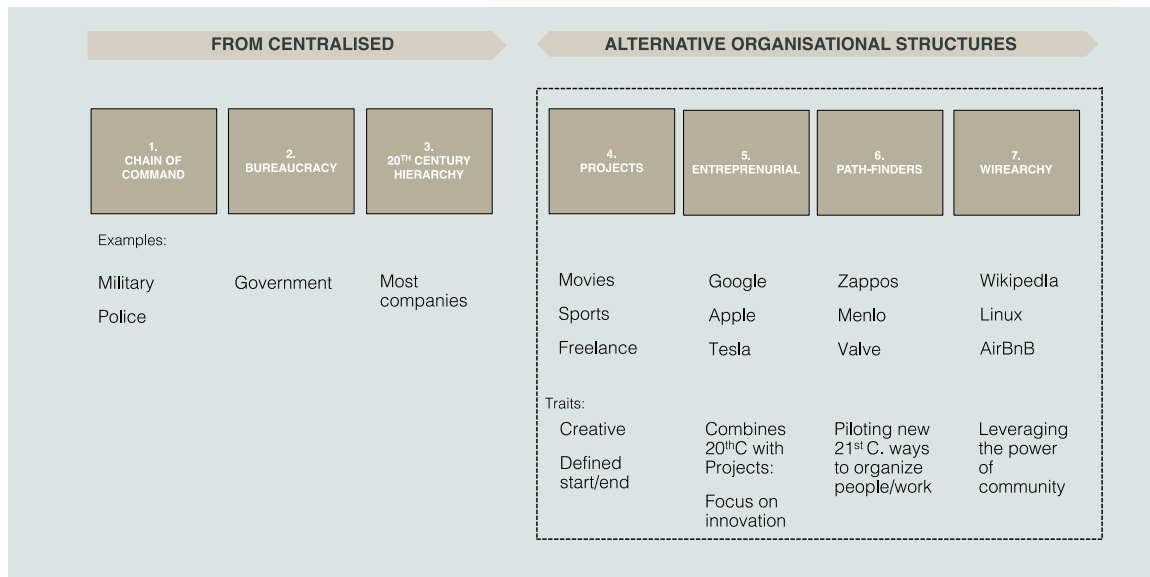
Regeringer, arbejdsmiljøorganisationer og fagforeninger skal være bedre til at hjælpe enkeltpersoner med denne omstilling ved at fokusere på at opkvalificere og omskole dem til at anvende og tilpasse sig teknologien samt lære at arbejde med teknologi (f.eks. bruge nye enheder og interagere med AI-robotter) og med andre mennesker. Det Verdensøkonomiske Forum anslår, at: "inden 2022 vil mindst 54 % af alle arbejdstagere kræve betydelig omskoling og opkvalificering. Heraf ventes ca. 35 % at kræve yderligere uddannelse i op til seks måneder, 9 % vil kræve omskoling i seks til 12 måneder, mens 10 % vil kræve yderligere uddannelse i over et år" (Det Verdensøkonomiske Forum, 2018). Denne opgave vil blive udfordrende på grund af de accelererende ændringer, som kan kræve løbende opkvalificering (Verdensbanken, 2018), og fordi regeringssponsorerede omskolingsprogrammer ofte er ineffektive og enten ikke indfrier deres løfter (Selingo, 2018) eller ikke er rettet mod dem, der har mest brug for dem (Kinder, 2018).

Enkeltpersoner vil også skulle udvikle evnen til at tilpasse og ændre sig samt trives i en kompleks verden. Individuel modstandsdygtighed er evnen til at komme sig over og tilpasse sig modgang og gå sammen med andre om at skabe positive forandringer. En modstandsdygtig tankegang hjælper mennesker med at tackle udfordringer i deres professionelle og personlige liv, så de kan klare personlige problemer, tackle fremtidige ændringer med minimale tab, forblive optimistiske, finde muligheder og udvikle de nødvendige færdigheder til at overleve og trives. Med en modstandsdygtig tankegang giver chok og modgang mulighed for positiv tilpasning og gavn heraf (IFF, 2016a). Sådanne situationer kan give arbejdstagere stress og angst på grund af det øgede pres og behovet for at tilpasse sig eller være i stand til at klare sig godt nok til at leve op til samfundsmæssige og organisatoriske forventninger. Arbejdsmiljøorganisationer skal skifte fokus og udvikle mekanismer til at forberede mennesker på og hjælpe dem i et langt mere dynamisk arbejdsliv (EU-OSHA, 2018).

Teknologiske forandringer sker med en accelererende hastighed, og dette fortsætter med at udhule organisatoriske barrierer og skabe et netværkssamfund, så organisationer og arbejdstagere bliver mere mobile og stærkere, mens nogle arbejdstagere bliver mere usikre (se tekstboksen nedenfor om "proficians" og "prekariatet"). Nye organisations- og ledelsesformer dukker op som svar på både onlinesamarbejde og ikke-rutinearbejde samt for at integrere forskellige former for ekspertise gennem øget brug af netværk og interpersonelle møder. Dette fører til fladere, mere åbne og mere smidige organisationsstrukturer. Virkningen af denne udvikling på arbejdsmiljøet vil være blandet. På den ene side kan fleksible strukturer få de stærkere arbejdstagere til at engagere sig i social innovation ved at give bedre mulighed for at deltage i mere forskelligartede teams og nye projekter og ved at skabe bedre læringsmuligheder for medarbejderne. På den anden side kan fremkomsten af alternative organisationsstrukturer mindske mulighederne for formel uddannelse på jobbet og kan fremme udviklingen af flere ubetalte praktikophold i håb om at udvikle bedre kompetencer.

Instituttet for Fremtidsforskning (IFF) skabte en taksonomi over organisationer frem mod 2030 (se figur 1). Denne taksonomi placerer organisationsstrukturer på et kontinuum begyndende med mere hierarkiske kommando- og kontrolorganisationer til venstre og videre til digitale og distribuerede "wirearchy"-organisationer til højre. Når vi bevæger os fra venstre mod højre, bliver organisationerne fladere og mere afhængige af innovative samarbejds kulturer for at kunne lykkes. Disse forskellige organisationsstrukturer findes enten allerede i erhvervslivet i dag eller dukker op som reelle muligheder (IFF, 2017a).

Figur 1 Taksonomi over organisationsstrukturer



IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT

FROM CENTRALISED	FRA CENTRALISERET
CHAIN OF COMMAND	KOMMANDOVEJ
Examples:	Eksempler:
Military	Militær
Police	Politi
BUREAUCRACY	BUREAUKRATI
Government	Offentlig forvaltning
20 TH CENTURY HIERARCHY	20. ÅRHUNDREDES HIERARKI
Most companies	De fleste virksomheder
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	ALTERNATIVE ORGANISATIONSSTRUKTURER
PROJECTS	PROJEKTER
Movies	Film
Sports	Idræt
Freelance	Freelance
Traits:	Kendetegn:
Creative	Kreativ
Defined start/end	Defineret start/slut
ENTREPRENURIAL	IVÆRKSÆTTER
Google	Google
Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20 th C with Projects:	Kombinerer 20. årh. med projekter:
Focus on innovation	Fokus på innovation
PATH-FINDERS	BANEBRYDERE
Zappos	Zappos
Menlo	Menlo
Valve	Ventil
Piloting new 21 st C. ways to organize people/work	Eksperimenterer med nye metoder i det 21. årh. til at organisere folk/arbejde
WIREARCHY	WIREARCHY

Wikipedia	Wikipedia
Linux	Linux
AirBnb	AirBnb
Leveraging the power of community	Udnyttelse af samfundets magt
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY <i>HIERARCHICAL ORGANISATIONS</i> TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT	I EN STADIG MERE KOMPLEKS VERDEN FOR VIRKSOMHEDERNE SYNES <i>HIERARKISKE ORGANISATIONER</i> AT VÆRE FOR LANGSOMME TIL AT TILPASSE SIG

Hierarkiske organisationer har en tendens til at være langsommere til at tilpasse sig og er ofte dårligt egnede til at håndtere en mere og mere dynamisk konkurrence. Dette giver mulighed for, at alternative strukturer — som er baseret på en dynamisk strøm af magt, tillid, information og autoritet blandt koordinatore og medarbejdere, og som muliggøres af forbundne teknologier og mennesker — kan udkonkurrere deres mere hierarkiske rivaler, da alternative organisationsstrukturer hurtigere kan op- og nedskalere (IFF, 2017a). Nye forretningsmodeller — især "wirearchy"-virksomheder — kan hurtigt udvikle sig fra en opstartsvirksomhed til en global gigant med hensyn til omsætning, overskud og markedsandele, ofte med relativt få medarbejdere eller materielle aktiver (Verdensbanken, 2018).

Et eksempel på en ny type organisationsform er den projektbaserede organisation. Denne organisationsform er attraktiv for mange virksomheder, da den øger fleksibiliteten. Den projektbaserede organisation har sjældent meget at byde på i form af medarbejderuddannelse, og medarbejderne forventes at dukke op med de nødvendige færdigheder og den krævede erfaring. Dette gør det vanskeligt for arbejdstagere at komme ind i en ny branche, da de ikke kan dokumentere nogen erfaring på området. Derfor arbejder mange nye arbejdstagere som ubetalte praktikanter for at få den fornødne dokumenterede erfaring i håbet om at få betalt beskæftigelse senere. Arbejdsgiverne begynder derfor at forvente, at de kan trække på en reserve af ubetalte, faglærte arbejdstagere, hvilket reducerer behovet for at ansætte lønnede medarbejdere til mange opgaver.

Dette skaber sammen med fremkomsten af en platformsøkonomi et polariseret fremtidigt arbejdsmarked bestående af to klasser af arbejdstagere — de såkaldte "proficians" og "prekariatet" (Standing, 2011). "Proficians" har den tankegang og de værktøjer, som er nødvendige for at tilpasse sig ændringer i økonomien og endda udvikle produkter og tjenester, der udfordrer den etablerede organisation (McKinsey Global Institute, 2018), mens "prekariatet" kun har ringe håb om beskæftigelse eller finansiell sikkerhed på langt sigt (Standing, 2011). "Prekariatet" som klasse omfatter ikke kun ufaglærte arbejdstagere, men også veluddannede og højt kvalificerede arbejdstagere, som stadig står over for en usikker fremtid (IFF, 2017b). Yderligere oplysninger findes i tekstboksen.

Samtidig erstattes værdikæder med værdinetværk, hvor kunder, leverandører, partnere, konkurrenter, frivillige og freelancere alle bidrager til innovation. Disse komplementerende interesser danner konkurrencedygtige økosystemer, der spænder over geografier, organisationer, industrier og tid. Vi ser en stigende udhuling af geografiske barrierer på grund af urbanisering, digitalisering, hurtigere transport og bevidst sammenblanding af forskellige funktioner i innovationsknudepunkter som Silicon Valley og i samarbejdsknudepunkter som WeWork, der tilbyder kontorfællesskaber, kontormiljøer og tjenester til freelancere, opstartsvirksomheder og små virksomheder (IFF, 2017b).

Med disse nye organisationer og værdiskabelsesnetværk følger imidlertid politiske spørgsmål på områder som beskæftigelse, privatliv, konkurrence og skat for at sikre en velfungerende social kontrakt, hvor arbejdstagere kan få adgang til job med stabile lønninger, sociale sikkerhedsnet, uddannelsesmuligheder efter behov samt mulighed for at sikre en konkurrencedygtig økonomi (Verdensbanken, 2018). Lovgivningen på disse områder skal udvides, så den omfatter nye organisationsstrukturer og ny beskæftigelsespraksis. Dette kræver nytænkning med hensyn til arbejdsmiljølovgivning og forvaltning på nationalt plan og EU-plan. Fokus inden for arbejdsmiljø bør skifte fra regulering og kontrol af organisationer til støtte til enkeltpersoner (rådgivning om ergonomi, håndtering af social udstødelse mv.) i alle organisationer og netværk, som de kommer til at arbejde i gennem deres arbejdsliv. Lovgivere på arbejdsmiljøområdet vil f.eks. blive udfordret til at beskytte arbejdstagere, som arbejder i et stigende antal situationer, som ikke er på arbejdspladser, i små organisationer, som måske ikke har andre operationer i EU end den støtte, som tilbydes af en europæisk freelancearbejder.

"Proficians" og prekariatet

I en nylig undersøgelse fra McKinsey Global Institute var 20-30 % af befolkningen i den erhvervsaktive alder i USA og de 15 EU-medlemsstater før 2004, op til 162 mio. personer, en del af freelanceøkonomien, et tal, der i visse økonomier kan stige til 50 % inden 2030. Ifølge undersøgelsen fra McKinsey passer uafhængige arbejdstagere stort set ind i fire segmenter (idet "proficians" udgør de første to, og "prekariatet" de sidste to):

- *de frie agenter*, som aktivt vælger selvstændigt arbejde og henter deres primære indkomst derfra
- *de lejlighedsvis aktive*, som bruger selvstændigt arbejde som supplerende indkomst efter eget valg
- *de tøvende*, som henter deres primære indtægt fra selvstændigt arbejde, men fortrækker traditionelle job
- *de økonomisk begrænsede*, som udfører selvstændigt arbejde som supplement af ren og skær nødvendighed (Manyika et al., 2016).

Fremtidens arbejdsstyrke — konsekvenser for social innovation og arbejdsmiljø

Ændringerne i den fremtidige arbejdsstyrke vil have store konsekvenser for den sociale integration og innovation. Social innovation afhænger af, at arbejdstagerne føler, at de er stærke nok til at deltage i at skabe en bedre arbejdsplads (Oeij, 2017). Social innovation på arbejdspladsen udfordres af manglende engagement og den følelse af tilfredsstillelse, som arbejde giver. Et stort antal arbejdstagere mangler dette engagement og/eller føler ikke, at deres arbejde giver dem en følelse af formål eller mening. Ifølge en undersøgelse fra YouGov af briterne i 2015 mente 37 % af alle briter ikke, at deres arbejde ydede noget bidrag af betydning til verden. I Nederlandene mente 40 % af respondenterne, at der ikke var nogen grund til, at deres job fandtes (Heller, 2018).

Sammen med en generel følelse af utilfredshed med arbejdets betydning, ændrer teknologien ikke kun udvælgelsen af arbejdstagerne, men også arbejdets sociale elementer. Organisationer udvikler og forbedrer værktøjer med kunstig intelligens (AI) til at vurdere medarbejdernes jobansøgninger for at sikre, at arbejdsgiverne har en mere diversificeret pulje, de kan udnytte (IFF og ISS, 2016). Arbejdstagerne skal også være lige så parate til at arbejde sammen med AI-systemer som med andre medarbejdere (Lohr, 2018). Denne udvikling medfører nye arbejdsmiljøudfordringer med hensyn til nye berøringsflader, kognitiv stress og belastninger.

Der skal udvikles nye metoder til at tilrettelægge og sikre arbejdstagernes trivsel for det stigende antal freelancere og vikararbejdere. Forskerne bemærkede, at de arbejdstagere, som lykkedes bedst med freelancearbejde, udviklede fire mestringsstrategier til at hjælpe dem med at navigere i de op- og nedture, der er forbundet med en tilværelse som freelancer. Disse mestringsstrategier var at udvikle en tilknytning til stedet, at fastholde rutiner, at finde formålet med arbejdet og at holde kontakten til andre (Petriglieri et al., 2018). Arbejdsmiljøorganisationer skal fastlægge, hvordan man håndterer og støtter disse behov blandt denne voksende del af arbejdsstyrken.

Aldring vil fortsat være en stor udfordring. Inden for både forvaltning, pension og arbejdsmiljø skal der findes nye metoder til at sikre, at ældre arbejdstagere kan arbejde, så længe de vil. Dette bliver stadig vigtigere i hurtigt aldrende økonomier — f.eks. Japan, Tyskland, Italien og Spanien. Som professor Lynda Gratton fra London Business School påpeger, ændrer fremtidens arbejde sig, og folks karrierer er blevet mere flydende, fleksible og flerfasede. Arbejdsgiverne skal ændre deres syn på ældre arbejdstagere, og arbejdstagerne skal tage deres karrierebaner op til fornyet overvejelse (Pillany, 2018).

På et strukturelt plan bør rammelovgivning og regler gøre det let og attraktivt for ældre arbejdstagere at blive på arbejdsmarkedet efter pensionsalderen, hvis de ønsker det. De forskellige muligheder omfatter fleksible pensionsordninger, så de seniorer, som har nået den lovbestemte pensionsalder, har mulighed for at arbejde på deltid, mens de samtidig hæver en del af deres pension, alt efter hvad de ønsker og har behov for (IFF og PFA, 2018). Organisationerne skal rette deres fokus på talent væk fra at fortrække yngre arbejdstagere og i stedet anerkende det værdifulde bidrag, som ældre arbejdstagere kan yde. Inden for arbejdsmiljø skal der i stigende grad være fokus på at rette innovationen mod ældre arbejdstageres behov på arbejdspladsen.

Fremtidens arbejdsplads — konsekvenser for social innovation og arbejdsmiljø

Arbejdspladsen plejede at være det sted, hvor folk gik på arbejde. Men på grund af digital teknologi kan de fleste medarbejdere nu arbejde hvor som helst og når som helst. Denne udvikling er nu også blevet et potentielt værktøj til at skabe en adfærdsmæssig og kulturel forandring blandt medarbejderne, så de bliver bedre til at nå organisationens mål. Det betyder, at arbejdspladsens rolle med hensyn til at fremme innovation, trivsel og integration både anerkendes og fremmes. Ny teknologi gør det muligt for arbejdspladsen at nå disse mål — spørgsmålet er så, hvor langt vi vil lade organisationerne gå i deres evne til at overvåge og gribe ind i arbejdstageres dagligdag.

I takt med at arbejdsmønstre og -processer forandres, vil også den rolle, som arbejdspladsen spiller med hensyn til at skabe værdi, og med hensyn til, hvordan den defineres, udformes, styres og udnyttes, forandres løbende i de kommende årtier (Jaspers, 2017). Arbejdet fordeles i stigende grad på tværs af geografier og tidszoner, og behovet for at møde op et centralt sted for at løse sine opgaver bliver mindre og mindre — især for kontoransatte. Kontoransatte kan arbejde på kontoret eller derhjemme, i lufthavnen, på en café, i et kontorfællesskab mv. Arbejdstagere arbejder nu over det hele og tager arbejdspladsen med sig (IFF, 2017b).

Organisationer indfører i stigende grad en "arbejd nu"-strategi. I denne strategi anerkendes det, at medarbejderne kan arbejde hvor som helst og skal støttes i en lang række forskellige arbejdssituationer. I nogle organisationer, navnlig de "wirearchy"-baserede, er den fysiske arbejdsplads ikke længere et centralt element i deres "arbejd nu"-strategi. Denne ændring skal i højere grad afspejles i arbejdsmiljøreglerne.

Et eksempel på en virksomhed, som benytter en sådan distribueret, netværksbaseret tilgang, er Automattic Inc., som kører webtjenesterne WordPress, WooCommerce, Jetpack m.fl. I november 2018 havde virksomheden 717 medarbejdere, kaldet Automatticians, i 54 lande, som talte 77 forskellige sprog og arbejdede hjemmefra eller fra andre steder. Automattic Inc. har ikke længere et hovedkontor, fordi der i gennemsnit var mindre end tre medarbejdere, som mødte op på kontoret (IFF, 2017a). Projektstyring, brainstorming og kaffemaskinesnak foregår online. Virksomheden skabte en samarbejdskultur med WordPress.com som sit digitale knudepunkt (Berkun, 2013).

Men for mange organisationer bliver arbejdspladsen et værktøj til at opnå, fremme og styrke en organisatorisk kultur og skabe innovation. De omdanner deres arbejdspladser til steder, der tiltrækker medarbejderne. Arbejdspladsen bliver derfor et sted, hvor man er social og deler uformelle oplysninger, og hvor det at udveksle oplysninger måske ikke er direkte forbundet med den aktuelle opgave, men stadig er af enorm værdi (IFF, 2017a; Saunders, 2018). Dette er dog også til fare for arbejdstagerne, når grænsen mellem arbejde og privatliv bliver mere og mere utydelig, og det kan føre til stress for nogle arbejdstagere, som ikke kan håndtere denne forandring.

Arbejdspladsen som en oplevelse og dens rolle inden for innovation

I takt med at arbejdspladsens rolle skifter fra en oplevelse, som trækker arbejdstagerne til, er der flere udfordringer, som skal overvindes, og muligheder, som skal udnyttes. Mange arbejdstagere oplever, at deres arbejdsplads ikke understøtter den måde, de har behov for at arbejde på, og at de er støjende. Ny teknologi, brugercentrerede dataanalyser og alternative tilgange til ledelse af arbejdspladsen giver arbejdspladserne mulighed for at udforme arbejdspladsen med brugeren i centrum og udvikle en ledelse, der er egnet til formålet.

Mange arbejdspladser — især åbne kontorlandskaber — klarer sig dårligt. Ifølge Leesmans database svarer kun 67 % af respondenterne, at deres arbejdsplads gør dem produktive med arbejdsmiljømæssige konsekvenser såsom konstante forstyrrelser og stress, hvilket betyder, at der i høj grad er plads til forbedring (Oldman og Rothe, 2017). Til trods for at mange virksomheder er af den tro, at store, åbne kontorlandskaber er befordrende for samarbejdet, opfører medarbejderne sig, som om deres kollegaer er i et andet land, medmindre de relevante teammedlemmer er lige i nærheden. Hvis organisationen har været mere fokuseret på omkostningsbesparelser end på investeringer i produktivitet, viser undersøgelser, at hvis medarbejderne sættes for tæt sammen, kan det få dem til at klappe sammen som østers, som om de sad fast i en elevator sammen. Åbne kontorlandskaber synes ofte at være udformet efter en universalmodel, der ikke opfylder nogens behov (Knapton, 2017).

Der er i stigende grad fokus på at forbedre medarbejdernes oplevelser på grund af det stigende ønske om at fremme tilhørsforhold og skabe en følelse af en stærk organisationskultur (Turnbull og Redlein, 2017). Arbejdspladsen er blevet et sted, hvor mobile medarbejdere kan lære, søge inspiration og arbejde lidenskabeligt på at udvikle løsninger på stadig mere komplekse problemer. Medarbejderens oplevelse er brugerrejsen for alle de interaktioner, medarbejderen har med organisationen. Det begynder, når folk første gang finder og søger et arbejde, og slutter, når de forlader det, og det omfatter alt derimellem (IFF og ISS, 2017).

Forfatter: Jeffrey Saunders, direktør, Institut for Fremtidsforskning

Projektledere: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA), 2019

Denne artikel er bestilt af Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA). Indholdet, herunder eventuelle udtalelser og/eller konklusioner, der kommer til udtryk, er alene forfatterens og afspejler ikke nødvendigvis EU-OSHA's synspunkter.

Referencer

- Berkun, S. (2013, marts). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce*. Hentet fra *Harvard Business Review*. bit.ly/2q2t1xD
- IFF. (2016a). *How to Be Resilient in the 21st Century*. København: Institut for Fremtidsforskning.
- IFF. (2016b). *Individual Resilience*. København: Institut for Fremtidsforskning.
- IFF. (2017a). *Future of Workplace Strategy*. København: Institut for Fremtidsforskning.
- IFF. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility*. København: Institut for Fremtidsforskning.
- IFF og ISS. (2012). *ISS 2020 Vision: New Ways of Working*. København: ISS.
- IFF og ISS. (2016). *ISS 2020 Vision: Future of Service Management*. København: ISS.
- IFF og ISS. (2017). *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace*. København: ISS.
- IFF og PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder*. København: PFA.
- EU-OSHA. (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health*. Bilbao: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2018). *Foresight on New and Emerging Occupational Safety and Health Risks Associated with Digitalisation by 2025*. Bruxelles: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2017). *Beskyttelse af arbejdstagerne i onlineplatformøkonomien: En oversigt over den lovgivningsmæssige og politiske udvikling i EU*. Bruxelles: EU-OSHA
- Heller, N. (2018). The Bullshit-job Boom. *New Yorker*. Hentet fra The New Yorker: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E. (2017). Technologies driving smart futures. I *Work on the Move 2*, pp. 165-195., Houston: IFMA Foundation.
- Kinder, M. (2018). *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt — or Else*. Fra www.foreignpolicy.com: <https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/>
- Knapton, S. (2017). *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the 'Coffice', says BT Futurologist*. Hentet fra *The Telegraph*: https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338
- Lohr, S. (2018). *The Begining of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace*. Hentet fra *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. og Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. New York, NY: McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for*. Hentet fra McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>
- Oeij, P., Rus, D. og Pot, F. (eds.). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Switzerland: Springer.
- Oldman, T. og Rothe, P. (2017). *The Next 250K*. Hentet fra Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf
- Petriglieri, G., Ashford, S. og Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy. *Harvard Business Review*. (marts-april), pp. 140-143.
- Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskilling'*. Hentet fra Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>

- Pot, F., Dhondt, S. og Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment. I H.-W. Franz, J. Hochgerner og J. Howaldt (eds.), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, pp. 261–274. Berlin: Springer.
- Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work*. Bilbao: Deusto.
- Seligo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining*. Hentet fra *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.
- Turnbull, P. og Redlein, A. (2017). *The 'New Think' about Working from Home*. Houston: IFMA World Workplace.
- Verdensbanken. (2018). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. Washington, DC.: Verdensbankgruppen.
- Det Verdensøkonomiske Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Centre for the New Economy and Society, Det Verdensøkonomiske Forum.

Bibliografi

- Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1)*, 1-8.
- Buckley, P., Bachman, D. og Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem*. Hentet fra Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html>
- IFF. (2008). *Strategic Futures Studies*. København: Institut for Fremtidsforskning.
- Dastin, J. (10. oktober 2018). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women*. Hentet fra Reuters.com: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
- Easton, N. (5. marts 2015). *"Why Aren't There More Women in the Workforce?"* Hentet fra <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring*. Hentet fra CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup og ILO. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*. Genève: Gallup og ILO.
- Gratton, L. og Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*. Hentet fra *Harvard Business Review*: bit.ly/2ozhf0l
- Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk*. Hentet fra Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. og Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective. *International Journal of Innovative Research in Management* 11 (2), 1-9.
- ISS. (februar 2018). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018*. Hentet fra Servicefutures.com: https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium

[=email&utm_content=60725548&_hsenc=p2ANqtz-_ldHxSdY_r2UM53WvXlrRqErqqdhfdGjnA_G5l3wiWabtylgaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6Mly](#)

- Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work*. Hentet fra *US News and World Report*: <https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work>
- Lister, K. og Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace. I *Work on the Move 2*. pp. 135-165. Houston: IFMA Foundation
- Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work*. Hentet fra Careexperience.com: <https://careexperience.com/riseofcognitivework/>
- MiDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy*. MiDiA.
- Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500*. Hentet fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>
- OECD. (2018). *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group*. Hentet fra OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative*. Hentet fra *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX
- PWC. (2016). *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World*. PWC. Hentet fra <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf>
- Reeves, M. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations*. BCG. Hentet fra: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx>
- Spicer, A. (2015). *What Companies Should Ask before Embracing Wearables*. Hentet fra *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG>
- Stolzoff, S. (2018). *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says*. Hentet fra Quartz: <https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/>
- The Economist*. (2018). *The Robots Coming for Your Jobs*. Hentet fra *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. og Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work*. Hentet fra *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- US Bureau of Labour and Statistics. (2014). *Employee Tenure News Release*. Hentet fra <http://bit.ly/2quXYxr>.