

Tulipanaros eller dagslända?

Telework i Europa

vid 1990-talets mitt –

*Några glimtar från en debatt på flera plan
och några skärvor ur en sammansatt mosaik*

Tulipanaros eller dagslända?

*Telework
i Europa*

vid 1990-talets mitt –

*Några glimtar från en debatt på flera plan
och några skärvor ur en sammansatt mosaik*

Lennart Forseback & Lilian Holloway

TELDOK är "styrelsens i Telia AB initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem", främst IT-användning i arbetslivet. TELDOK bidrar till: dokumentation; publicering och spridning (i förekommande fall översättning); samt studieresor och konferenser.

Hittills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat mer än 150 rapporter, i flera skriftserier, som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik, tele- och dataprodukter och -tjänster.

En förteckning över TELDOKs senare utgivning finns längst bak i denna rapport. Rapporterna sprids gratis till 5.000 mottagare, som bett att få dem kontinuerligt. Beställningar av fler än ett ex faktureras.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar: från DirektSvar (08-23 00 00, 08-23), från <http://www.framfab.se/teldok> eller per e-post till order_teldok@fr.se. Ange rapportnummer när Du beställer!

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté:

- Bertil Thorngren (ordförande), Telia, bertil.s.thorngren@telia.se
- Göran Axelsson, Statskontoret, 08-454 46 90
- Joachim Benno, KFB, 08-662 6209
- Hans Iwan Bratt, SITO, 08-753 31 80
- Birgitta Frejhagen, Infokomp, 08-725 87 00
- Anna Karlstedt, IMIT, 08-736 94 71, FAX 08-32 65 24
- Eva Lindencrona, SISU, 08-752 1636
- Peter Magnusson, TCO (ST), 08-790 51 53
- Lennart Ohlsson, Företagarna, 08-610 17 00
- Agneta Qwerin, RSV DataService, 08-764 83 78
- Hasse Samuelsson, Svensk Industriförening, 08-23 63 00
- Herbert Söderström, 0650-800 59
- Bengt-Arne Vedin, Metamatic AB, 08-661 28 18
- PG Holmlöv (sekreterare), Telia, 08-713 60 98, pg_holmlov@fr.se

Företal

Lennart Forsebäck och Lilian Holloway är kända rapport-författare i TELDOK-sammanhang. Lennart har skrivit "20 sekunder till jobbet" (TELDOK Rapport 101) och "att utnyttja den nya friheten i tid och rum" (TELDOK-Info 16). Lilian har skrivit "Telestugor, telearbete och distansutbildning" (TELDOK Rapport 90, samt 90E, översatt till engelska).

Intresset för telework är stort i många länder, inte minst i EU. Man brukar ordna European Telework Week med evenemang på en rad platser. Det ledande arrangemanget år 1995 skedde i Rom, år 1996 i Wien och nästa år, 1997, planeras det bli i Stockholm.

Lennart och Lilian har besökt konferenser under European Telework Week 1995 och samtalat både då och senare med en rad experter på området. En mångfacetterad bild av teleworking kommer fram. Den kan Du läsa om i "Tulipanas eller dagslända? Telework i Europa vid 1990-talets mitt".

Trevlig läsning!

Göran Axelsson

Ledamot

TELDOK Redaktionskommitté

Disposition

1	En mosaik av erfarenheter och en allt livligare diskussion	1
2	Några personliga reflexioner	2
3	Avgränsningar, syfte och disposition av rapporten	7
4	Nya värderingar och attityder	9
5	Organisation och ledarskap	11
6	Telework – förebudet om en helt ny arbetsmarknad	15
7	”Ett europeiskt kalejdoskop”	21
8	Vad kan Europa lära av USA – Två veteraner ger sin syn	29
9	Att skapa en hållbar global framtid	34
10	Inför Telework Week Sverige 1997	38
	Bilaga:	
	Besöksplatser på Internet	47

1 En mosaik av erfarenheter och en allt livligare diskussion

Inom EU liksom i medlemsstaterna har intresset för "telework" vuxit sig allt starkare under första delen av 1990-talet. Detta har tagit sig en rad olika uttryck. Från Kommissionens sida har ett stort antal projekt genomförts eller igångsatts. Samtidigt växer nu praktiska erfarenheter fram från företag och offentliga förvaltningar som i olika former tillämpar "telework". Inte minst förs – såväl inom EU som i medlemsstaterna – en livaktig debatt kring de nya förutsättningar som skapas för arbetsliv, ekonomi och samhälle.

Otaliga är de konferenser som anordnats och anordnas på såväl internationellt och europeiskt plan som i vårt land på temat "telework" eller arbete på distans. I november 1995 genomfördes under en koncentrerad tidsperiod, en dryg vecka, ett stort antal aktiviteter på europeiskt plan, nationellt, regionalt och nationellt under samlingsrubriken "European Telework Week". Den ger en tämligen god bild av både praktiska erfarenheter och debatt i ämnet i Europa vid 1990-talets mitt.

2 Några personliga reflexioner

Tulipanaros eller dagslända? *(Lennart)*

Att delta i någon av alla de konferenser som nu ordnas kring "telework", flexibelt arbete och distansarbete kan föda motstridiga tankar.

Entusiaster och tvivlare

En ganska stor del av befolkningen – det vet vi från bl a det s k TELDET-projektet, som genomförts i Europa ¹⁾ – har uppenbarligen inte hört talas om "telework" och de lösningar, som skall frälsa världen.

Vi talar alltså om en företeelse som enligt uppgift ungefär hälften av alla svenskar har något hum om vad det är och som ett par procent har prövat på.²⁾ Men som allt flera – inte bara företrädare för data- och telekomföretag, futurister och professionella "tyckare" utan också regeringsföreträdare och representanter för näringslivet i stort – gärna framställer som "en tulipanaros". Är "telework" en tulipanaros eller är det en dagslända?

Som tonårssex

Det finns – får man nog konstatera – en diskrepans mellan de möjligheter med "telework" som målas ut och de vinster av alla slag som ställs i utsikt å ena sidan och den praktiska verkligheten å den andra. Den "hype" kring "telework" vi nu upplever har inte så lite gemensamt med tonårssex:

- Alla tänker mycket på det
- Alla tror att alla andra ägnar sig åt det
- Alla talar om att "göra det" men nästan ingen "gör det"
- De som ägnar sig åt det gör det lite valhänt
- Alla hoppas och tror det kommer att bli fantastiskt när det blir dags.³⁾

Har vi förälskat oss i en idé?

"Vi förälskar oss ofta i en idé, därför att vi tror att den kan förändra allt och lösa alla problem". Så formulerade sig Guiseppe de Rita, ordförande i inflytelserika Consigli dell'Economica e del Lavoro, vid Rom-konferensen, under Telework Week 95. När man summerar intrycken efter några i

¹⁾ Telework Developments and Trends – A Compilation of Information on Telework – Case Studies and Trend Analysis; European Commission. DG XIII; Proc. T1016, 1995.

²⁾ Forseback, Lennart: "20 sekunder till jobbet. Distansarbete från bostaden. Svenska erfarenheter från ett europeiskt perspektiv. State of the art 1995". TELDOK. Rapport 101.1995.

³⁾ UCLA-forskaren Patricia L. Mokhtarian beskriver i artikeln "The Information Highway: Just Because We're On IT Doesn't Mean We Know Where We're Going" några myter om "the SuperHYPEway". (Journal of World Transport Policy & Practice, Vol. 2, No. 1, 1996.)

raden av konferenser på temat "telework" ligger det nära tillhands att fråga sig om denna förälskelse också förblindar oss och stänger ute alla kritiska reflexioner.

På så gott som alla plan framställs nämligen möjligheterna att arbeta på distans, flexibelt eller i virtuella organisationer som Lösningen. För oss individer svarar det nya sättet att jobba inte bara mot nya värderingar vi lagt oss till med: flexibilitet, rörlighet, strävan efter ökad frihet och en ständig jakt efter nya utmaningar. "Telework" borgar också för en ökad livskvalitet, närmare till natur, mera tid för familj och vänner m m.

Många fördelar...

För företaget innebär "telework" att alla problem i ett slag kan hanteras: för stora fasta kostnader, för liten flexibilitet, för låg produktivitet och ett för stort avstånd till kunder och marknad för att nämna några exempel.

Men också för den trötta nationalstaten kan "telework" skänka välsignelse: Lägre kostnader för infrastrukturinvesteringar, en mera flexibel arbetsmarknad och en ökad produktivitet för att nämna några exempel.

Till slut framställs "telework" också som nyckeln till att kunna lösa de allra mest betungande globala problemen, rovdriften på naturtillgångar och det allt tydligare hotet att vi förgiftar vår planet och efterlämnar en gigantisk sopstation till våra efterlevande.

...och många "om".

Men kanske är det ändå orättvist att sammanfatta intrycken så kategoriskt. Ty lyssnar man noga i strömmen av inlägg hör man ofta ett *om*. Det är alltså givet ett antal andra omständigheter, som "telework" kan leda till en positiv utveckling:

- *Om* företagen inser vad som krävs ifråga om organisation och management.
- *Om* de anställda och deras fackliga organisationer själva begriper att det inte finns några trygga anställningar längre, att de måste satsa på kompetensutveckling, att "telework" kan ge en högre livskvalitet etc.
- *Och om* regeringarna inser att "telework" skapar förutsättningar för en för framtiden hållbar utveckling, där vi kan hushålla med naturresurserna.

När alla dessa *om* läggs på varandra blir brokaden lite gråare – och kanske bilden lite mera realistisk.

Invändningar att tas på allvar

"Telework" står för ett sätt att arbeta och att i tiden och i rummet förlägga och organisera arbetet. Men det blir ofta sinnebilderna för allt som skulle kunna bli möjligt att åstadkomma med hjälp av "telework". "Telework" blir liktydigt t ex med ett radikalt nytt och bättre sätt att forma våra liv, att organisera produktionen eller att planera samhället. Men så förhåller det

sig ju ingalunda. "Telework" är i sig varken gott eller ont. Det är en möjlighet och allt beror av hur den används.

Men detta tydliggörs inte alltid. Som en röd tråd genom diskussionen om "telework" i Europa löper föreställningen att med utgångspunkt från ett "network society" skulle man kunna eller kanske borde man kunna förändra företagens organisation eller planera samhället på ett annat sätt. Det finns en risk att man omedvetet redan in-tecknar fördelarna med "telework" som om hela det omgivande samhället, attityder, regelverk och strukturer redan hade förändrats. Man hamnar då lätt i ett cirkelresonemang.

Bl a därför blir också invändningarna så viktiga att ta på allvar. När Gil Gordon konstaterar, se avsnitt 8, att en av myterna ifråga om IT och "telework" kan sammanfattas i "*plug and play*" – det borde rätteligen heta "*plug and pray and pay*", säger Gordon – rör han vid en känslig, men viktig fråga. Också ifråga om de mest basala delarna av den tekniska infrastruk-tur som krävs, finns det brister. Det blir då inte förvånande att de ekonomiska och sociala förutsättningarna inte uppfylls.

Industrisamhällets barnbarnsbarn

Vidden av systemskiftet blir särskilt tydligt när vi nu – för att tala med spanjoren Saenz de Miera, ledande internationell auktoritet på området "human resources" – pekar med hela handen åt industrisamhällets barnbarnsbarn och säger åt dem att vända om, mot andra hållet, bort från fabriker och kontorsgetton och hem igen. Det är naturligtvis lika svårt och ibland smärtsamt att nu göra helt om som det var, när det industriella systemet växte fram.

Om introduktionen av "telework" följer de förlopp vi vant oss vid ifråga om tekniska innovationer, som påverkat samhället och våra liv kan vi skönja ett bestämt mönster: Först av allt skapas de tekniska möjligheterna. Därefter föds de ekonomiska incitamenten och drivkrafterna. Först därefter och allra senast i förloppet skapas vad vi brukar kalla social acceptans. Attityder och värderingar förändras och med dem lagar och andra regler som bekräftar en utveckling som redan skett. Utvecklingen är sällan eller aldrig den motsatta – varje fall i demokratiska och öppna samhällen: Att lagar stiftas, som sedan skapar ekonomiska incitament eller förändrar våra attityder, värderingar och beteenden.

Eller för att återigen tala med Saenz de Miera: "Våra sociala attityder återspeglar fortfarande industrisamhällets paradig. Och det kommer att ta lång tid innan våra värderingar förändras. På samma sätt som det tog lång tid att assimilera den industriella revolutionen."

Samspel mellan olika aktörer

Peter Johnston, chef för en av de byråer vid EU-kommissionen, DG XIII, som arbetar med "telework", har i en rad olika diskussionsinlägg och artiklar diskuterat förutsättningarna för "sustainable development", en för framtiden hållbar utveckling. Han rör vid något väsentligt när han konstaterar: "Ingen aktör förmår ensam bryta isen".

Tvärtom krävs ett samspel för att en förändring skall kunna ske. Och för att det skall bli ett samspel krävs en dialog. För att det skall bli en dialog krävs ömsesidig förståelse. Och för att det skall kunna skapas en ömsesidig förståelse krävs kunskap.

Av allt att döma är det just där vi befinner oss idag. I sökandet efter kunskap, som kan placera in "telework" och flexibelt arbete i en teori, som ger sammanhang, begriplighet och konsekvens. I en struktur som kan ge mening åt "snuttar" av information och fragment av kunskap. En kunskap som sedan på sikt kan bana vägen för en dialog mellan huvudaktörerna, arbetstagare, arbetsgivare och samhälle.

Tänk att få vara med när det händer (*Lilian*)

Under de senaste tio åren har den pågående förändringen i samhället blivit tydlig och påtaglig på många sätt. Många av oss har ansett att vi som nation legat långt framme i IT-användning och IT-mogenhet. Sveriges inträde i EU har haft en viss effekt. På flera håll runtom i Sverige är det nu stor aktivitet i olika projekt som är initierade via EUs olika telematikprogram, och de kommer framöver att ha stor genomslagskraft i den fortsatta förändringen. Förutsatt att kreativitet, nytänkande och samarbete inom olika sektorer i samhället tillåts och uppmuntras. Vi är nu i en era av uppfinningsrikedom och "prova att göra utan att veta om vi lyckas". Att sitta och avvakta resultat och erfarenheter från andra håll, kan göra att vi blir en av de sista vagnarna i förändringståget – ett tåg som redan har startat.

Den stora tystnaden

Vissa farhågor har dock förmörkat himlen under hela 1995. Den påtagliga tystnad som råder i den svenska riksdagen och regeringen; den tama debatten som försiggår i några (oftast) branschtidningar, och den något förvånande tystnaden från fackligt håll i debatten.

Däremot finns en stor och aktiv internationell debatt på flera nivåer om vad som faktiskt pågår i samhället. Det är en genomgripande förändring av våra värderingar, nya livsstilar och nya synsätt som formar om både vårt arbets- och privatliv. I den processen har politiker och andra ledare på hög nivå ett stort nationellt ansvar. Förändringen formas idag i stort sett utanför "etablissemangen"; i arbetslivet formas den direkt på arbetsplatserna – med påföljd att varken arbetsrätt, arbetsmiljö och annan arbetslagstiftning hinner följa med. I stället görs avtal mellan individ och företag; eller i värsta fall en informell överenskommelse.

Det är märkligt att fackföreningarna, inte minst de svenska, intar en passiv, eller rent av negativ hållning till det som sker. Av de undersökningar som gjorts i Sverige, vet vi att ca en halv miljon på något sätt arbetar flexibelt idag, och den siffran kommer inte att minska – tvärtom!

Vem vill se Bill Gates som politiker?

Vilka problem och frågeställningar är det som måste lösas i det förändrade sättet att arbeta? Det handlar främst om individens nya förhållnings-sätt till arbetsuppgifter och till företaget, men också om samhällets nya

förhållningssätt till förändringen och dess påverkan på strukturer och planering; både på nationell, regional och lokal nivå.

I Europa efterlyser man ledarfigurer, så kallade champions, som ska visa på vägar. Vårt gamla sätt att organisera oss krävde en stark och tydlig ledare. I dag är det inte en bra lösning på dilemmat, utan verkar istället användas som ursäkt för att undvika att göra det som kanske behöver göras. Effekten blir att vi väntar... Under tiden pågår förändringen. Visst behöver vi tydliga ledare, men vi behöver också en bredd av aktörer i processen, annars är risken uppenbar att de nya arbetsmodellerna utformas helt på marknadens villkor. En stilla undran: Vem vill se Bill Gates som "politiker"?

Utan facit

De nya organisationerna börjar utformas utifrån helt nya förutsättningar. Det ställs helt andra krav på oss, men det ges också helt nya möjligheter. Av de erfarenheter av flexibelt arbete som kommit fram och redovisats, finns både bra och dåliga lösningar. Vi har egentligen inget facit att gå efter och inga checklistor i världen kan lösa problem och hitta nya vägar.

Om vi tittar på förändringen med "historiska ögon", kommer vi att upptäcka en hel del likheter med den oro och ibland turbulens som rådde i Europa vid tiden för industrialismens genombrott. Det gäller inte minst situationen för hantverket och hantverkarna, som mer eller mindre konkurrerades ut av maskintillverkade produkter. Det var under förra århundradet som vi också organiserade arbetet och arbetsplatserna i en form som används än idag. Människan under industrialismen betraktades som en del av maskineriet, och hade ofta en mycket underordnad betydelse i förhållande till den dyra och komplicerade utrustning industrin hade. Arbetskraft var det däremot gott om.

I dag har människan en helt annan betydelse i de nya organisationerna. Hennes kunskaper, erfarenheter och förmågor har avgörande betydelse i många sammanhang. I Europa pågår idag en hel del intressanta experiment och projekt för att införa nya arbetssätt. Rapporten innehåller en hel del glimtar av detta.

3 Avgränsningar, syfte och disposition av rapporten

Den som söker summera intrycken från den debatt som förs idag i Europa konstaterar lätt att "telework" framstår som något av en patentmedicin som kan lösa alla tänkbara problem och tillfredsställa alla möjliga behov.

Ambitionen med föreliggande rapport är naturligtvis inte att söka avhandla alla dessa aspekter av "telework". Däremot finns en strävan att i form av glimtar och exempel söka spegla dels vad som faktiskt sker, dels den debatt som idag förs i Europa och i någon mån på den nordamerikanska kontinenten. Det är författarnas förhoppning att rapporten härigenom kan ge vidgade vyer och bränsle för den svenska debatten.

"Telework" diskuteras och analyseras alltså på flera olika plan. Det finns för det första ett **individuellt perspektiv**, där inte minst nya attityder och värderingsförskjutningar i riktning mot en större rörlighet liksom en ökad vilja att ta ett eget ansvar och att vidga det egna självbestämmandet ställs i fokus.

Ett andra huvudspår i diskussionen avser **företags- eller organisationsperspektivet**, där framförallt några mål är viktiga; sänkta fasta kostnader, en ökad flexibilitet och produktivitet, snabba produktpassningar, en ökad kund- eller marknadsorientering och specialistkompetens "just in time".

I ett nationellt perspektiv diskuteras nu också intensivt vilka konsekvenser ett allt mera omfattande inslag av "telework" får för **regelsystemen, framförallt lagstiftningen kring arbetets villkor**. Den debatt som idag förs på bred basis bland parlamentariker och regeringsföreträdare liksom vid de juridiska fakulteterna har naturligtvis inte bara sina rötter i "telework". Diskussionen rör i hög grad också andra aspekter av en alltmera rörlig arbetsmarknad. Men ofta tjänar "telework", den kanske mest synbara och provocerande delen av det "isberg" vi kan kalla arbetslivets flexibilisering, som en katalysator i debatten.

"Telework" spelar också ur andra perspektiv en växande roll på **den nationella politiska agendan**. I några ögonblicksbilder vill vi ge exempel på det "europeiska kalejdoskop" som öppnar sig för betraktaren. Beroende på synvinkeln förändras hela tiden perspektivet, nya bilder skapas och de gamla får en annan innebörd.

Men "det europeiska kalejdoskopet" kanske trots allt betraktas bäst i sidobelysning. Bl a därför har vi låtit Jack Nilles och Gil Gordon, två veteraner ifråga om "telework" i USA, ge sin syn på både möjligheter och hinder i USA – och i Europa, se avsnitt 8.

Det finns slutligen också ett **påtagligt globalt perspektiv** i diskussionen kring "telework". Denna diskussion tar i någon mån sin utgångspunkt i en rädsla att Europa och USA kommer att se sig förbisprungna av de unga, energiska och vitala ekonomierna i Latinamerika och Asien, där merparten av världens "informationshanterare" kommer att finnas en bit in på det nya århundradet.

Men framförallt ger diskussionen om "telework" illustrationer och bränsle till den debatt om "sustainable development", som nu förs inte minst i EU-kretsar; perspektiv som med fördel skulle kunna tillföras och ge nya infallsvinklar i den svenska energipolitiska debatten.

4 Nya värderingar och attityder

(Lilian)

De värderingar och attityder som präglat samhället under hela 1900-talet är på god väg att bytas ut. Det handlar om hur vi går från kollektivt tänkande till individuellt, hur vi överlåter makt- och kontrollfunktioner till individerna och hur viktigt det är med ett relationsbaserat ledarskap. I dag uppmuntrar och stödjer vi initiativrikedom, flexibilitet, kreativitet och entreprenöranda. Nu lämnar vi hierarkierna och går istället in i tillfälliga förbindelser.

Lär dig leda någon du inte kan se!

Ursula Huws är Englands, och kanske en av Europas främsta forskare inom teleworking och dess effekter i samhället. Hon pekar på två centrala problemställningar som måste lösas innan implementering av distansarbete i organisationen sker: Eliminera risken för social isolering och lär dig att leda någon du inte kan se!

Vilka jobb är möjliga att utföra på distans? Ja, enligt Ursula Huws är det arbetsuppgifter där

- det inte är nödvändigt med fysisk kontakt – att behöva ses
- arbete mäts i form av resultat – inte att "se" att en person jobbar
- viktig information ska vara lätt tillgänglig och åtkomlig
- en tidskänslig arbetsuppgift ska gå att leverera elektroniskt.

Vilka mänskliga kvaliteter krävs för att bli en bra distansarbetare?

- att ha personlig mognad
- att inge förtroende
- att vara självdisciplinerad
- att vara en skicklig planerare
- att vara en skicklig kommunikatör.

Det som beskrivits ovan, är i och för sig inga nyheter. Snarare en bekräftelse på det vi kanske redan vet eller har erfarenhet av. Ursula Huws undersökning gjordes 1992 och är kanske mer intressant att se ur ett större perspektiv och att jämföra med vad som har hänt under tiden efter 1992.

Nya användningsområden dyker upp på arenan IT

Jeffrey Peel är undersökningsledare på Spikes Cavell & Co, ett av Europas snabbast växande undersökningsföretag med huvudinriktning på IT-industrin.

Den informationsteknologiska utvecklingen har gått igenom flera faser, och vi är nu på väg in i, eller är redan i ett helt nytt sätt att använda tekniken på.

- Det första steget var centralt tänkande. Vi trodde datoranvändningen skulle styras av några få aktörer med enorm makt.
- I det andra steget infördes en viss kommunikationsstandard och vi gick från client-server epok till persondatorer. Användarna ökade starkt i antal.
- I det tredje steget kom utveckling och användning av Internet. Jeffrey Peel anser att här kommer plattformen för företagets handel att ligga, och redan under 1996 sker stora förändringar.

En social och kulturell utveckling pågår runtom i världen. Det handlar bl a om ett nytt sätt att utföra arbete på, och det kräver en fungerande och användarvänlig teknik, tillgänglig för flertalet. Företagen behöver bra beslutstöd – kreativitet och effektivitet är nyckelord. Samhället behöver kreativa människor som kan hantera information på ett effektivt sätt.

Nyckelord för det som pågår, är enligt Jeffrey Peel intuition, gränslöshet, frihet och ökad rörlighet. Gör vi en jämförelse mellan det gamla och det nya, blir det ett tydligt mönster. Förändringen illustreras bäst av följande bild, där vi går från

det stora	→	småskalighet
långa kontrakt/avtal	→	korta projekt
företagstänkande	→	individtänkande
multinationellt	→	globalt
formellt	→	informellt, varierande

Jeffrey Peel, som undersökt detta, anser att det som sker är av social och kulturell dignitet; det har inte något med ledarskap att göra. Det som kommer att påverka företagets affärer är de nya nischer/områden som uppstår utifrån människors individuella behov. De som bygger det nya samhället är föregångare, IT-konsumenter, miljömedvetna och mycket flexibla. Företagen behöver en teknik som är fullständigt anpassad till användarna och deras behov.

Vinnarna bland företagen i det nya samhället är de som jobbar med social förändring i organisationen – inte teknisk förändring! Det är upp till teknikerna att skapa den teknik vi vill ha.

5 Organisation och ledarskap

(Lilian)

Internationaliseringen av ekonomin och en starkt ökande konkurrens på marknaderna har inneburit genomgripande förändringar i företagen. Under de senaste 10 åren har vi följt utvecklingen med spänning, och i dag har de nya strukturerna börjat växa fram. Det vi ser är en övergång till platta, flexibla organisationer som snabbt kan följa förändringarna på marknaden. De nya organisationerna ställer helt andra krav på företagets ledning än tidigare. Nu behöver de nya organisationerna ledare som besitter ett strategiskt och målinriktat helhetstänkande kombinerat med social kompetens både i affärer och internt i företaget. Dessutom är det absolut nödvändigt att ledaren också är en utmärkt kommunikatör och informatör!

Företagens motiv för teleworking

En undersökning genomfördes under 1992 av Engelska Handels- och Industridepartementet, DTI. Av undersökningen framgår, att i England är det en av tio som på något sätt arbetar på distans. En av tjugo arbetsgivare har minst en person som skulle kunna beskrivas som distansarbetare. 8,5 % av företagen har för avsikt att införa flexibelt arbete i sitt företags policy. Några av skälen för detta har varit:

- att undvika flytt till större lokaler
- att få ner kontorets overhead-kostnader
- att utöka service till kunder utanför normala kontorstider
- att utnyttja fördelen av utbildad arbetskraft på annan ort
- att se till att arbetskraften är geografiskt nära kunder och leverantörer
- att vara attraktiv som arbetsgivare för specialiserad arbetskraft
- att vara attraktiv som arbetsgivare för handikappad arbetskraft
- att ha tillgång till specialister som bara behövs tillfälligt
- att utnyttja möjligheten till utlokalisering av verksamheten.

Strategi behövs

Från undersökningen kan vi också se hur viktigt det är att företaget har en uttalad och tydlig strategi för distansarbete. Det krävs noggrann planering och förberedelse, men framför allt ett brett stöd i organisationen. Alla som ska ingå i en flexibel arbetsgrupp måste vara positivt inställda. Erfarenheterna säger, att de bästa resultaten har uppnåtts i organisationer som fått ett starkt stöd från högsta ledningen och som har sett till att policybeslutet har integrerats i företagets kultur som en naturlig del av företagets helhet.

Organisationen behöver specialister, inte generalister. Den behöver också ett bra ledarskap med tydliga mål och procedurer för att utföra ett arbete. Företag som genomgått TQM-processer har goda förutsättningar

att lyckas med att införa distansarbete. Vad som krävs för att införa distansarbete är, enligt undersökningen:

- 1 utför en ordentlig förstudie
- 2 ta fram en tydlig och klar kommunikationsstruktur
- 3 ta fram stödsystem för distansarbetarna
- 4 bered er på att vara flexibla för att få det att fungera
- 5 se till att alla är positiva
- 6 gör ett noggrant val av vilka som ska distansarbeta
- 7 utbilda samtliga berörda
- 8 utvärdera resultaten

Till detta visar undersökningen också på kriterier vid en utvärdering. Dessa är:

- produktivitet
- nöjda chefer
- nöjda distansarbetare
- nöjda kunder
- resekostnader
- utbildningskostnader
- administrativt stöd
- kommunikationskostnader
- kontorsutrymmen.

De flesta organisationer som infört distansarbete, har valt att sätta igång ett pilotprojekt för att få erfarenheter innan det genomförs i större skala. Ett viktigt motiv för många företag är att på så sätt komma närmare marknaden.

Sätt er på marknaden!

Ian Taylor, konservativ parlamentsledamot och statssekreterare för Handels- och Industridepartementet, DTI, i England har många erfarenheter att dela med sig av. Han är dessutom ansvarig för Office of Science and Technology, OST, vars syfte är att samordna utvecklingsarbetet mellan departementen.

Vi måste fånga möjligheterna idag – i morgon kan det vara alldeles för sent! I dag är det en klar konkurrens fördel för en organisation att kunna erbjuda olika, flexibla lösningar för att utföra ett arbete. Inte bara för den som utför arbetet utan också för kunderna.

Vi har idag en stark utveckling av olika tjänster på Internet. Organisationerna blir än mer beroende av åtkomst av information och kunskap för att klara en global konkurrenssituation. Mr Taylor nämner några faktorer som kan förbättra ett företags konkurrenskraft. Ett exempel är att företag ägnar sig åt marknadspenetrering i form av att "sätta sig" ute på marknaden. Det är nödvändigt att befinna sig där – inte på kontoret, anser han.

Då menar han också att det flexibla sättet att utföra arbete på kan vara till hjälp.

Vi går mot ännu mer flexibilitet i hur ett arbete utförs, och det ska sättas in i helheten. Av avgörande betydelse är det att politiker och beslutsfattare intensivt, och med högsta prioritet, aktivt deltar i förändringsprocessen. Det nya samhällets medborgare behöver goda förebilder och goda exempel på högsta lednings- och beslutsnivå.

Företagsledarens roll i den nya organisationen

Sir Peter Thompson är bl a ordförande i FI Group och ledamot i flera företagsstyrelser i England. 1983 valdes han till årets företagare, och adlades 1984. Han är också hedersdoktor vid flera universitet och är en stor auktoritet inom det engelska affärlivet.

Låt medarbetaren själv avgöra sin egen förmåga

Vad är den principiella uppgiften för en företagsledare? Koncentrera inte kraften och energin på teknik och strategi, utan jobba som lagledare. Lär dig istället att locka fram potentialen och entreprenören i medarbetarna – det finns en liten visionär i oss alla! Det gäller att kunna fånga, och få fart på, det engagemang och de drivkrafter som finns hos varje människa. Det skapar konkurrenskraft och försprång. Det strategiska värdet för att införa flexibelt arbete, är att det gör det möjligt att reducera/minska företagets fasta kostnader. Vad händer i ett företag när lågkonjunkturen kommer och firman lever på "för stor fot" – dvs höga overhead-kostnader och en icke-flexibel organisation? Det vanliga receptet har varit att skära i kostnaderna – dvs avskeda personal.

Flexibilitet, flexibilitet

Hur gör du för att få ett företag att med ett minimum av overhead-kostnader och ett mycket flexibelt organisationssätt, klara sig även om 20 % av försäljningen försvinner? Det är en nyckelfråga för många ledare idag. Sir Peter Thompson anser att den bästa metoden är att införa flexibelt arbete i hela organisationen som ett strategiskt verktyg för företagets framtida utveckling och konkurrenskraft på marknaden. För att lyckas med ett sådant förändringsarbete krävs det dock flexibilitet från alla inblandade parter.

För att tydliggöra detta, beskriver han möbelföretaget i USA som tar ett strategiskt beslut att: "Transport av möbler ut till kund ska göras av entreprenörer istället för en fast anställd grupp av chaufförer". Följden av det beslutet blev att företagets anställda chaufförer nu startade egna firmor och satte upp kontoret hemma. Möbelföretaget träffade avtal med respektive entreprenör och ansåg därefter att de "gjort sitt". Vad de istället gjorde, var att problemet flyttades över till entreprenörerna, och det dröjde inte länge förrän de ville diskutera situationen med företagsledningen.

Entreprenörernas problem var, att de ansåg att företaget inte var flexibelt alls, utan jobbade på samma sätt internt som tidigare. "Ni måste lära er hur vi gör i våra företag, och vilka behov vi har", sa de till företagets ledning. Nya förhandlingar inleddes och så småningom löstes frågorna.

Båda parter fick ta på sig ansvaret för att vara flexibla, men också att ha större förståelse för varandras problem och behov.

Den idealiska organisationen

Om man vill införa flexibelt arbete i en organisation, och det "krockar med" företagets kultur och struktur – då blir det problem. Den ideala strukturen är att ha så små, meningsfulla självständiga ekonomiska enheter i organisationen som möjligt. Det innebär i praktiken, att den som leder den lilla enheten ska ha ansvar för bl a:

- försäljningspris ut till kund
- kostnader för anställda
- kostnader för rekrytering
- ansvarig för hur han/hon leder enheten.

Det är inte meningsfullt att ha självständiga enheter om vissa beslut ska tas centralt – t ex att inte kunna förhandla om löner, eller priserna ut till kund!

Antingen ger vi fullt ansvar och befogenhet att leda och driva verksamheten, eller så går vi tillbaka till en central ledning som har ensam beslutanderätt och kontroll över den enskilda verksamheten. Verktyg finns för att kunna detaljstyra enskilda enheter "på distans" – den typen av ledarskap och struktur i en organisation idag vore förödande. Vad vi istället behöver, är att få igång den mänskliga processen i arbetslaget och att utveckla visionerna och entreprenörstalangerna.

6 Telework – förebudet om en helt ny arbetsmarknad

”Telework” är en av många delar i en alltmera flexibel arbetsmarknad, där andra viktiga element är ”outsourcing”, inhyrning av arbetskraft liksom korttids- och projektanställningar. Några gemensamma drag i denna nya arbetsmarknad är en ”just in time-syn” på arbetskraften, liksom ett tänkande i projekt eller nätverk snarare än hierarkier och organisationsmoduler.

Det strategiska konkurrensverktyget (*Lilian*)

Hur uppnår man en flexibel organisation?

David Sillitoe är chef för ICLs Resource Services och anser att hans främsta arbetsuppgift i företaget är att fungera som mäklare mellan arbetsuppgifter och de som ska utföra dem. ICL har idag en ledande roll i förändringsarbete. De har genomfört en genomgripande förändring i hela koncernen, och är föregångare inom området ”human resource system”.

ICLs medarbetare – vilka är de?

Det är individen som styr, utifrån marknadsvärdet på sina kunskaper och skicklighet. Även nyutbildade och oerfarna vill idag jobba som egna företagare. De vill ha sin frihet och sitt oberoende för att kunna välja vad de vill göra.

I dag finns följande former av medarbetare i ICL; heltidsanställda, deltidanställda, frilansare, egenföretagare, distansarbetare i hemmen, s k associates (medarbetare som också jobbar hos konkurrenterna) och tillfällig personal! Mr Sillitoe tror inte att företaget kommer att gå tillbaka till att anställa människor på heltid och med fast arbete, utan i framtiden finns två former av anställning:

- heltidsanställda med ”spjutspetskunskaper”
- flexibel anställning för ”taktiska kunskaper” – arbetar ofta för flera företag

Det är av avgörande betydelse att organisationen verkligen vet vad som är deras spjutspetsområde, och vilka marknadsområden de verkar i. Det kräver i sin tur att företaget också tar reda på hur de ska verka i framtiden, och att de arbetar med tydlig resultat- och målinriktning. Var finns de människor vi behöver, frågar sig Mr Sillitoe, och ger själv svaret: Börja med att titta i den egna organisationen – en ofta bortglömd resurs – sedan söker vi på marknaden.

ICL arbetar idag med en mycket tydlig informationsstruktur när det gäller resurser och behov i företaget. De har byggt en databas med rele-

vant information om varje individ, och den är det viktigaste arbetsredskapet för de som ansvarar för företagets resursplanering.

Om en anställd – eller en grupp anställda – inte längre har de kunskaper som marknaden kräver, försöker man ta fram vilka nya kunskaper som krävs för att åter göra dem attraktiva och kompetenta – både internt i företaget och ute på marknaden. Varje person har ett eget CV som viktigaste dokument för att visa vad de har att erbjuda. Dessa finns upplagda i databasen, tillsammans med CVs på övriga personer som företaget anlitar i olika sammanhang. Den här databasen är mycket viktig i företagets strategiska planering. Utifrån basens information, kan företagets ledning i tid se vilka personer som kan vara lämpliga att utbilda och träna för att möta ett kommande behov.

När ett behov uppstår, utgår man från hur arbetsuppgiften ser ut och stämmer av mot databasen för att se vilka personer som passar för uppgiften. Istället för att annonsera ut jobbet internt går man till personen ifråga och talar om att ett jobb finns i organisationen som passar personens kunskap och erfarenhet.

Fördelar med databasen

David Sillitoe menar att databasen har följande fördelar:

- Vi hittar snabbt "rätt person" både innanför och utanför organisationen.
- Det är lätt att matcha innehåll mot strategisk planering.
- Vi har överblick över både den interna och externa, virtuella organisationen, som består av frilansare, hemarbetare osv.
- Vi ser snabbt möjligheterna.
- Vi kan snabbt identifiera vilka våra befintliga resurser är.
- Vi kan utifrån förfrågan avgöra vad som krävs från vår sida.
- Den strategiska planeringen blir mer korrekt.
- Vi kan på ett tidigt stadium hjälpa våra medarbetare att finna rätt matchning för sin kompetens och förnyelse av kunskap för att möta efterfrågan.
- Det blir ett interaktivt handlande som svarar mot organisationens och marknadens behov.

Curriculum Vitae viktigare än formella betyg och meriter

Det är tydligt att CV utgör en viktig bas för det här. Parallellt och förlöpande, pågår en aktivitet i företaget som kallas för LinkWise. Den innebär, att om du som medarbetare (oavsett form) inte "behövs längre", kan du istället gå i en kompetenshöjande utbildning för att återigen kunna komma tillbaka för de behov som skissats ovan.

Alla, oavsett arbets- och anställningsform, betraktas alltså som fullvärdiga medarbetare i företaget och kan ta del av LinkWise.

Beträffande förmåner och annat som tidigare ingått i anställningsvillkoren, går ICL in för helt individuella lösningar – både för enskilda och olika grupper.

"Låt de anställda bli delägare"

En fråga som många företagsledare säkert funderar över, är hur de kan fortsätta hålla sina anställda högmotiverade och lojala till företaget och verksamheten. Man kan, om man ställer saken på sin spets, dra slutsatsen att det finns bara ett "kitt" som håller i längden, och det är att låta anställda bli delägare i företaget. Det gemensamma ägandet ger oanade möjligheter för att utveckla och förbättra konkurrenskraften.

Vikten av bra kommunikation i en flexibel värld

När en organisation inför flexibelt arbetssätt, är det av avgörande betydelse för framgången, att detta är vad ledning och anställda verkligen vill! Avsätt tid och kraft för att ta fram motivationsfaktorer som t ex att:

- Företaget har en klar och tydlig strategi som omfattar alla anställda.
- Använd den för att komma överens om vilka roller och vilka mål ni ska arbeta efter, öppna möjligheter för enskilda!
- Individerna i organisationen – kom överens om rollerna!
- Diskutera enskilt vad företaget kan göra för den anställde och vad den anställde kan göra för företaget. Se till att belöning och mål verkligen hänger ihop!
- Diskussion öga mot öga med den enskilde om strategier, mål, belöning, värdering av det som uppnåts. Det ska vara helt klart för var och en.

Som ledare måste jag försäkra mig om att detta verkligen sker – på alla nivåer! Det mest effektiva medlet för att uppnå detta är mötet mellan människor. Jag måste också ärligt besvara frågan om vilka mina egna motiv är för genomförande av en flexibel organisation. Är de motiven överensstämmande med helheten för förändring?

En ny arbetsmarknad ställer nya krav *(Lennart)*

På vägen in i ett "network society" anar vi konturerna av en helt ny arbetsmarknad. "Telework" är en, men ingalunda den enda, beståndsdelen i en arbetsmarknad som innebär att de klassiska formerna för anställning i hierarkiskt och tayloristiskt organiserade moduler av arbete försvinner i en accelererande takt.

I nätverksekonomin tillför olika individer "added value" i team eller partnerskap och i individuella kapaciteter snarare än i hierarkier eller fasta strukturer.

Detta är en del av bakgrunden till den diskussion som nu förs intensivt i Europa kring behovet av nya regelsystem på arbetsmarknaden. Debatten får ett särskilt intresse i ett svenskt perspektiv, bl a mot bakgrund av det omfattande arbete med att se över de svenska anställningstrygghetslagarna och andra delar av arbetsrätten som pågår inom regeringskansliet och i några parlamentariska och partssammansatta kommittéer.

"Sociala processer startar aldrig genom lagstiftning"

Den spanske "personalmannen" Antonio Saenz de Miera, som vi kort refererat till tidigare, fick upp ögonen för hur "telework" förändrar arbetsliv och samhälle ganska sent. Det var när ECTF, European Community Teleworking Forum, 1994 fick säte i den organisation han företräder, Fundacion Universidad Empresa. Men Saenz de Miera har andra perspektiv. Under lång tid var han ordförande i "the European Association of Personell Managers".

– Många tror kanske att "telework" är en nyck eller ett övergående mode, något som bara sker på ytan. Men jag är övertygad om att detta är en felsyn. De förändringar i arbetslivet som "telework" ger en antydning om påverkar själva grundvalarna för industrisamhället, konstaterade Saenz de Miera.

– Men det finns också en annan synfälla. Ekonomiska och teknologiska processer är en sak. Sociala processer är något helt annat. Ur ett ekonomiskt och teknologiskt perspektiv har vi förvisso tagit steget in i informationsamhället. Men våra sociala attityder återspeglar fortfarande industrisamhällets paradig. Och det kommer att ta lång tid innan våra värderingar förändras. På samma sätt som det tog lång tid att assimilera den industriella revolutionen...

– Att flytta enorma befolkningsmassor till industriernas nya arbetsplatser kostade blod, svett och tårar. För lite drygt 100 år sedan sa vi åt folk att gå till sina arbetsplatser! Nu pekar vi "med hela handen" i motsatt riktning och försöker lägga tillräkta några av de nya problem som skapas. Men det kommer att ta tid. Och sociala processer startar aldrig genom lagstiftning, bestämmelser och regleringar, konstaterade Saenz de Miera.

Behövs nya "skyddsnät"?

Tiziano Treu, arbetsmarknadsminister i den sittande italienska "expertregeringen" och till vardags professor i statskunskap, är en av dem som pekar på behovet av förändringar i arbetslagstiftningen, som en konsekvens av ett växande inslag av "telework". En fråga som aktualiseras är om de allt flera "teleworkers" som går från att vara arbetstagare i strikt mening till att bli uppdragstagare kräver särskilda bestämmelser, "skyddsnät" m m.

Treu varnar samtidigt för en överdriven optimism när det gäller "telework". Han såg risker på flera olika plan: selektering och utslagning på arbetsmarknaden, risken för social isolering liksom svårigheter att utveckla professionalismen i jobbet.

Italienska "teleworkers" oförsäkrade

Ett exempel på den oro som finns från fackligt håll inför fenomenet "telework" finner man just i Italien. Pier Verderio, internationell sekreterare vid en av de tre italienska fackliga centralorganisationerna, CISL, sätter – något oegentligt vill det synas – likhetstecken mellan "telework" och hemarbete. Han betonar starkt arbetsgivarsidans motiv, reducerade kostnader för "overheads", ökad produktivitet och lägre personalomsättning.

Mot detta bör arbetstagersidan ställa krav på en förbättrad lagstiftning som ger ett skydd åt hemma-arbetarna som i och för sig ibland kan vara "teleworkers" med särskilda behov och intressen, hävdar Verderio.

Verderios ståndpunkt blir begriplig när man finner att t ex sjukförsäkringen inte är tillämplig för italienska "teleworkers".

Europafacket ser möjligheter...

Den europeiska fackliga samorganisationen, ETUC, (European Trade Union Confederation) betraktar "telework" som en av flera former av "a typical work" i motsats till fasta anställningar. Organisationens talesman när det gäller "telework", Willy Buschak, har trots detta en i grunden positiv inställning till "telework".

Den kan tillföra arbetslivet en ny frihet, konstaterar han, men ifrågasätter samtidigt om denna frihet skulle komma att omfatta anställda på alla nivåer eller om det bara var något för de mest kvalificerade.

...men också risker

Facket ställs också inför en rad nya problem

- svårigheter att organisera "teleworkers" liksom risken att konfliktvapnet kanske försvagas (Hur organiserar man en "telestrejck"?)
- risken för social isolering
- hur garantera att även "teleworkers" får del av företagets satsningar på fort- och vidareutbildning.

– Det finns också mycket "luft" i de siffror och i den statistik som presenteras över antalet "teleworkers", menar Buschak vidare. Därför är risken stor att vi diskuterar saker som vi egentligen vet ganska lite om.

Buschak instämmer dock i att "telework" är ett av flera uttryck för en helt ny, betydligt mera flexibel arbetsmarknad. Detta innebär i sin tur, menar Buschak, att det krävs en ny "code of work", dvs en ny etik, nya normer och i förlängningen härav nya lagar och bestämmelser.

ILO-konvention om hemarbete

Den internationella arbetsorganisationen, ILO, har under arbetskonferensen 1995 berett frågan om en konvention som kan tillgodose de krav "telework" ställer. Enligt rapporter som nått författarens öron har motställningarna tidvis varit stora.

Flertalet staters arbetsgivardelegationer har överhuvudtaget motsatt sig varje reglering. Från arbetstagersidan å andra sidan har det överlag funnits en önskan att baka samman de problem "teleworkers" möter med problem som traditionellt förknippas med hem- och ensamarbete. Inte minst har man då fokuserat på minimivillkor av olika slag, t ex minimilön, sjukförsäkring m m. Regeringsrepresentanterna har överlag lyssnat mera till arbetsgivarföreträdarna än till arbetstagersidan.

Av allt att döma kommer dock ILOs arbetskonferens 1996 att anta en konvention kring "telework".

Parlamentarikerna: Lagstiftningen måste ses över!

En av de parlamentariker, som profilerat sig i den europeiska debatten kring "telework" är britten **Andrew Miller (lab)**. Miller, som också är det brittiska labourpartiets talesman i IT-frågor ser ett tydligt behov av ny lagstiftning och särskilda lagar ifråga om "telework". För flertalet länder tycks dock gälla att man bedömer en översyn av nuvarande arbetsrättslagstiftning vara tillräcklig. Samtidigt är översynsarbetet i regel mycket omfattande. Även om det rör sig om förändringar i den nationella lagstiftningen krävs också ett nära erfarenhetsutbyte över gränserna för att åstadkomma "best possible practice" på europeisk nivå.

Det brittiska labourpartiet har fört tillsammans med arbetsmarknadens samtliga aktörer tagit fram en "code of practice". Den anger ett antal övergripande "regler" för olika situationer som uppstår vid flexibelt arbete. Här finns också angivet ett antal grundkrav som ska vara uppfyllda av arbetsmarknadens parter. Utgångspunkten är att det ska vara lika villkor för flexibelt arbetande, t ex "teleworkers" och fast anställd personal.

En "atomiserad" arbetsmarknad

Roger Blanpain, professor i arbetsrätt vid Universitetet i Leuven, Belgien, och en auktoritet i Europa på arbetsrättens område, tvekar inte om vart vi är på väg:

– Det är alldeles tydligt att arbetsmarknaden blir allt mera diversifierad, decentraliserad och t o m "atomiserad" ned till individnivå, säger Blanpain. Det ser man tydligt genom de olika former av "telework" som nu växer fram.

– Drivkrafterna är många och den snabba teknologiska utvecklingen är bara en av dem. Från både företagen och dagens anställda finns idag en stark strävan mot ökad flexibilitet.

Indelningen anställd – egenföretagare obsolet?

– En sak står alldeles klar, menar Blanpain: De traditionella juridiska "verktyg" vi sett utvecklas under nästan ett århundrade, och som i sin tur kollektivavtal och individuella avtal baserar sig på, är knappast användbara längre. Frågan är om överhuvudtaget den arbetsrätt som utvecklats för att reglera förhållanden i den tayloristiska föreställningsvärlden är hållbar med hänsyn till den utveckling vi nu ser ifråga om "telework".

– Eller för att uttrycka det mera rakt: Dagens arsenal av lagar på arbetsrättens område delar in arbetsmarknaden i två bestämda halvor – anställda och egenföretagare ("self-employed"). Det är frågan om en sådan distinktion överhuvudtaget är fruktbar som utgångspunkt för att reglera arbete i vår tid.

7 "Ett europeiskt kalejdoskop"

Den som i glimtar söker skaffa sig en bild av vad som sker ifråga om "telework" i Europa förvånas över de snabba scenförändringarna. "Telework" finner tillämpningar i nya branscher, inom nya yrken och i regioner, som tidigare fört en slumrande tillvaro. Inslagen av "telework" framstår vid första påseendet som isolerade öar utan något samband med det omgivande samhället, dess traditioner och förutsättningar.

Men när man vridit ett par varv på kalejdoskopet faller skärvorna till rätta och man kan ana strukturer och samband. "Telework" blir ett instrument att ytterligare vässa ursprungliga konkurrensfördelar, utveckla redan etablerade politiska ambitioner eller traditioner etc. Ett mönster börjar framträda där "telework" finner sina alldeles bestämda uttryck beroende på regionala och nationella förutsättningar ifråga om t ex näringsstruktur och befolkningssammansättning, infrastruktur och politiska traditioner.

"Telework" och regionalpolitik med franska förtecken *(Lennart)*

"Telework" spelar en växande roll också i den regionalpolitiska debatten – såväl nationellt som på ett europeiskt plan. Anita Rosenholc, strateg vid DATAR (Délégation à l'Aménagement du territoire et à l'Action Régionale – den institution som i Frankrike har ansvaret före regionalpolitiken) och en av författarna till rapporten "Tele-work, tele-economy. Enhancing employment and regional attraction", är en av dem som starkt betonar de samhällsekonomiska och regionalpolitiska perspektiv som "telework" öppnar. Ett perspektiv som får sin särskilda betydelse i hemlandet Frankrike med stora "öar" med mycket hög arbetslöshet bl a i traditionella jordbruks- och vinodlardistrikt, såsom t ex i regionen Languedoc-Roussillon.

– Genom "telework" kan man göra tidigare bortglömda delar av Frankrike attraktiva på nytt. Nya jobb kan skapas i tidigare missgynnade regioner. Omvänt kan vi också begränsa utbyggnaden av de stora städerna, menar Rosenholc. Att kunna skapa någorlunda likvärdiga villkor i alla delar av landet är en nödvändighet. "Telework" ger en möjlighet att skapa en social samhörighet i nationen som är nödvändig för att den skall kunna hållas samman.

– En fråga som kan förefalla obetydlig, men som upplevs som ett stort problem ur ett franskt regionalpolitiskt perspektiv, är de stora skillnaderna olika delar av landet emellan när det gäller kostnaderna för Internetanslutningar. Nuvarande taxestruktur konserverar ett gammalt tänkande och etablerade bebyggelsestrukturer, ansåg Anita Rosenholc.

Offentliga sektorn bör gå i bräsch

– Den offentliga verksamheten bör kunna gå i bräsch när det gäller "telework", menar Rosenholc vidare. Där finns stora effektivitetsvinster att göra. Samtidigt kan man göra nödvändiga besparingar utan att det får negativa återverkningar.

– Vad som mer än något annat är betydelsefullt för att vi skall kunna skapa någorlunda jämbördiga förutsättningar för arbete och ekonomisk verksamhet och företagsamhet över hela landet – och för den delen hela Europa – är att vi kan få en lika tillgång till kompetens. "Telework" skapar sådana förutsättningar, konstaterar Rosenholc.

Holländska regeringen vill påverka beteendet

(Lennart)

– Vi måste ändra både vårt sätt att konsumera och vårt sätt att arbeta och leva.

Det menar Tanja van Beek, statssekreterare i det holländska kommunikationsdepartementet.

– I vårt lilla tätbefolkade land har vi stora trafikproblem och höga "trängselkostnader". Hittills har vi byggt motorvägar och räls för att underlätta rörligheten. Vi inser nu att vi inte kan fortsätta på den inslagna vägen. Från den holländska regeringens sida har vi börjat tillämpa "beteende-påverkande metoder" för att vända utvecklingen.

I den holländska regeringens nytänkande ingår bl a

- att stimulera till kollektivt resande istället för med bil
- att skapa incitament för samåkning med bil
- att stimulera och bygga ut dynamiska "Road Management Systems"
- att stimulera ett bättre logistiskt tänkande inom transportnäringarna
- att införa "road pricing"
- och framförallt att stimulera till "telework".

"Inga onödiga resor"!

– Dessa och andra insatser för oss en bit på vägen, men de är inte tillräckliga. Vårt credo blir därför: "Res inte och frakta inte varor om det inte är verkligen nödvändigt"!

Tanja van Beek berättar att det holländska transportdepartementet söker vara ett föredöme. Redan 1989 påbörjades en försöksverksamhet med "telework".

– Vi fann snart att det hade alla de positiva effekter som beskrivits, ökad produktivitet och flexibilitet, bättre management och inte minst en högre livskvalitet för "teleworkern" och dennes familj.

"50 % möjliga teleworkers"

– Idag tillämpas "telework" i 17 av 45 enheter inom transportdepartementet ⁴⁾ och totalt omfattas 300 anställda. Vi räknar med att det kommer att fördubblas inom ett år. Våra "teleworkers" kommunicerar med varandra och med departementet genom e-mail.

– Totalt bedömer vi att hälften av de 12.000 anställda vid departementet kan arbeta som "teleworkers". Även om inte detta varit huvudsyftet ser vi att det också går att göra lokalbesparingar, uppskattningsvis med minst 15 %. Inte bara mitt eget utan också andra departement kan "regionaliseras". Finansdepartementet ser av naturliga skäl mycket positivt på vår verksamhet och söker stimulera den på alla sätt.

– Bostadsdepartementet har påbörjat ett projekt för att se över hur kontorsytorna egentligen används. Vi vet att de idag används betydligt mindre än 50 %. Både förläggningen och användandet av kontorslokaler kommer att förändras. De kommer att bli mera av möteslokaler, mindre av arbetsutrymmen.

– Vi driver också projekt som riktar sig mot näringslivet, berättar Tanja van Beek vidare. Alla företag med mer än 50 anställda omfattas av den plan transportdepartementet driver för att minska transportererna.

Brittiska erfarenheter: "Regering, fack och kommuner har ingenting förstått" (*Lilian*)

Samhällsplaneringen i dag i England har inte förändrats nämnvärt sedan återuppbyggnaden efter andra världskriget, 1945. Detta påstår Stephen Timms, politiker (labour) och parlamentsledamot.

Regeringen väntar på att bli sist

UK är unikt, så tillvida att man har en fungerande linje för teleworking och flexibelt arbete – på lägre nivå – men inte i politisk ledning. Mr Timms anser att i det här sammanhanget sitter den engelska regeringen och väntar på att bli sist – när den istället behöver ta fram en nationell, politisk strategi av samma vikt och betydelse för landet som president Kennedys beslut om att USA skulle vara det första landet som satte en man på månen.

– I flera länder idag spelar regeringarna en nyckelroll i den framtida utvecklingen. Det handlar om att vara ledare, visionärer, katalysator och öppna upp möjligheterna för parterna att agera; inte att ta fram en massa pengar, konstaterar Mr Timms.

– Fortfarande ser vi inga signaler från regeringen om att agera, och det är djupt bekymmersamt för vår nation. Under tiden pågår genomgripande förändringar inom stora sektorer som t ex bank- och finanssektorn, industrin, utbildningssektorn osv. Vad hjälper det, när det är absolut nöd-

⁴⁾ De holländska departementen kan inte jämföras med motsvarande svenska departement, då de också innefattar berörda statliga myndigheter och verk.

vändigt med en pådrivande, ledande regering som öppnar möjligheter för nationella aktörer att nå global framgång.

– Den globala framgången ska byggas genom väl fungerande samarbetsplattformar mellan olika nationer, och det är en fråga som ska lösas på regeringsnivå, anser Mr Timms.

Samhällsplanerarna ointresserade

När det gäller en ny samhällsplanering, eller rättare sagt frånvaron av planering, menar Mr Timms att vi behöver ett nytt regelverk, och vi behöver ett fungerande samarbete mellan privat och offentlig sektor. Telekommunikationerna ska fungera lika bra över hela landet. Det politiska etablissemanget har ännu inte tagit till sig hur viktigt det är att ta in de förändrade arbetsformerna och flexibiliteten i sin övergripande planering. Inom fem år har det av absolut nödvändighet högsta prioritet, och det är därför med besvikelse jag ser att regeringens regionalpolitik ännu inte lyft fram och prioriterat de möjligheter som flexibelt arbete ger till landsbygden; än mindre i samhällsplanering i allmänhet.

– Dagens samhällsplanerare är totalt ointresserade av det som händer i samhället; det gäller särskilt på lokal nivå. Det är svårt att jobba med stora politiska frågor om jag inte själv försöker leva som jag lär – en förändring av den här digniteten kräver ledare och förebilder på högsta möjliga nivå, avslutar Mr Timms.

Varför är det så viktigt att agera nu?

Enbart på regeringsnivå kan en nationell förändring initieras, som avser att aktivt samarbeta mellan olika samhällssektorer. Vidare anser han att fackföreningarna också måste anpassa sig till det nya sättet att arbeta, för att kunna stötta och hjälpa enskilda medlemmar i omställningen.

Kostnaden för att inte göra något är enorm. I USA beräknas ca 25 % att arbeta på distans i någon form år 2000. En allt större andel av den nationella ekonomin är direkt relaterad till telekommunikation. Därför är det av yttersta vikt att våra politiker sätter dessa frågor högst på sin agenda och aktivt samarbetar med organisationer, fackföreningar och individer för att ta fram en hållbar nationell strategi.

Flexibiliteten i det nya sättet att arbeta, de utsuddade gränserna mellan hem, jobb och fritid, gör det ännu viktigare att på bred front diskutera det som händer, och utifrån dessa diskussioner fatta beslut om strategier för hur samhället ska möta förändringarna på alla nivåer. Det handlar bl a om skattesystem, arbetslagstiftning, socialförsäkringar, pensioner, stadsplanering, fastighetsplanering, m m. Det handlar också om en förändring i synsättet vad gäller infrastruktur – byggandet av motorvägar kontra telekommunikation.

Det som händer är en kulturell och social förändring hos människan – inte en teknikförändring!

Wien: Kaféernas stad blir "Telepolis" *(Lennart)*

Hannes Swoboda, stadsplaneborgarråd i staden Wien, som kommer att stå värd för European Telework Week 1996, har en vision om den hållbara utvecklingen. Det är "Telepolis" och "Den ekologiska staden".

Kommunikationen mellan människor har alltid varit betydelsefull i kaféernas stad, Wien. Ett Wien, där efterfrågan på kontorslokaler nu minskar. Inte i första hand som ett resultat av den ekonomiska krisen, inte därför att den ekonomiska aktiviteten har sjunkit och inte för att behovet av kommunikation i arbetet minskat. Utan därför att det enligt Swoboda finns en stor osäkerhet om vad kontorsutrymmena skall användas till och hur det framtida kontoret kommer att se ut.

Men Swoboda ser också risker med IT-samhället som det är politiker-
nas skyldighet att sätta i fokus:

– Om de sociala och politiska konsekvenserna av den teknologiska revolutionen vet vi idag föga. Inte ens på den mest grundläggande nivån finns det någon forskning. Och vi har för övrigt heller inga sociala eller politiska instrument att hantera frågorna med.



Hannes Swoboda, stadsplaneborgarråd i staden Wien, bär på en vision om "Telepolis".

– Vi måste alltså gå försiktigt fram, konstaterar Swoboda. Vi måste stödja det som är bra för det ekologiska och sociala stadssamhället och motverka de rent negativa faktorer som kan störa eller förstöra samhället. Nyckeln till lösningen av det sena 1900-talets stora problem ligger i stads-samhället. Där finns vår tids både miljömässiga och sociala problem koncentrerade.

Wiens "telework stations"

– I staden Wien har detta lett oss till följande slutsatser: Alla måste få lika möjligheter till information för att vi inte skall få ett kluvet samhälle. I Wien söker vi öppna skolor och universitet för alla. De blir centra för vuxenutbildning.

Staden Wien satsar också hårt på "telework stations" i bostadsområdena. Detta är ett sätt att undvika att "teleworkers" blir socialt isolerade. I "telework centers" integreras också en del offentliga verksamheter.

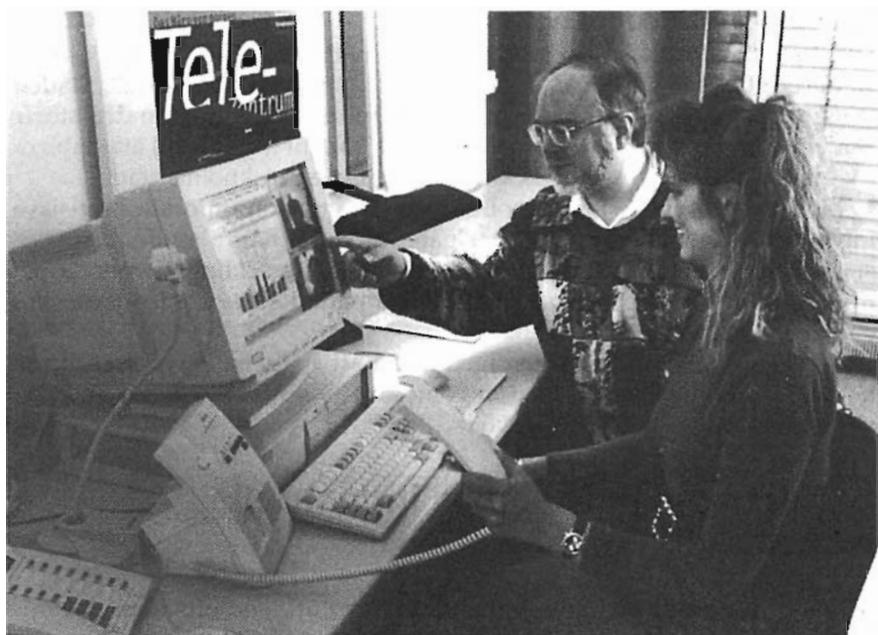
– I anslutning till "telework stations" förlägger vi bemannade kommunala terminaler, berättar Swoboda. Detta hoppas vi kan bli ett första steg in i den digitala staden för dem som inte är så förtrogna med tekniken.

"Telework centres", i realiteten närmast grannskapscentraler eller "neighbourhood centres", kommer att få ett skiftande utseende och skilja sig åt en del vad gäller inriktning och omfattning, men de har några utgångspunkter gemensamma:

- De bygger på ett **privat-offentligt partnerskap**. Den privata sektorn har huvudansvaret för att fylla centra med ett innehåll. Staden ser sin roll som "mediator". Privata aktörer, t ex Siemens och Alcatel, har tagit på sig rollen att i kombination med egna satsningar på satellitkontor i Wiens förorter skapa vardera ett "telework centre". Ett annat centrum skapas av ett byggföretag som integrerar det i en dygnet runt-öppen butik med kafé och annan service i ett utvecklingsområde i staden.
- Alla centra baserar sig på en **mångfunktionell inriktning** med fem huvudkomponenter:
 - samhällsservice
 - privata tjänster, t ex telebank, försäkring, redovisnings- och bokföringstjänster och annat "konsulteri"
 - distansutbildning i samverkan mellan offentliga och halvoffentliga utbildningsinstitutioner och -företag
 - "telework" och
 - ett "cyber-kafé".

Den sociala dimensionen spelar överhuvudtaget en betydelsefull roll i staden Wiens telematikatsningar: Vi måste undvika att det skapas nya klyftor i samhället och en "cyber poverty", menar Swoboda.

– Det är ute i bostadsområdena, dess bibliotek och andra institutioner som vi kan skapa lika möjligheter för alla.



Interiörer från några av de "telework-stations" som öppnats i Wien.



Europas storstäder i nätverk

För Wien och för Swoboda är samarbetet i nätverk mellan Europas större städer viktigt för att dessa skall kunna bli "survival managers". Staden Wien deltar i en rad samarbetsprogram tillsammans med andra större städer i Europa, t ex projektet INFOSOND, som bl a syftar till att etablera s k grannskapscentraler. I INFOSOND deltar bl a Stockholms stad.

Men staden Wien – med t ex Budapest, Prag och framförallt Bratislava inom nära räckhåll – är också en "gateway" mot några av de forna öststater som fått igång en dynamisk ekonomisk utveckling. Swoboda påminner också om att Internet under långa perioder var staden Sarajevo enda kontakt med yttervärlden.

– "Telework" kommer säkerligen också att spela en betydelsefull roll när det forna Jugoslavien med dess mosaik av etniska grupper en gång skall återuppbas, säger Swoboda.

Landet som missade de industriella revolutionerna *(Lennart)*

Spanien missade den första industriella revolutionen eftersom det inte fanns inhemska råvaror. Landet kom heller inte riktigt med i den andra till följd av ett starkt motstånd mot både löpande bandsproduktion och masskonsumtion. Kommer då landet att kunna hänga med i IT-revolutionen, frågar sig den spanske nestorn ifråga om "human resources", Antonio Saenz de Miera, tillika informell rådgivare till den förutvarande regeringen Gonzales.

"Teletextilier" i Toledo...

Uppenbarligen finns möjligheterna. Saenz de Miera ger, med spanska utgångspunkter, några exempel på hur inte minst mindre företag byggt upp nätverk av "teleworkers" inom en rad olika branscher. Det gäller t ex företag i Baskien (elutrustning), Valencia (leksaker), Segovia (glas), Sevilla (byggnadsmaterial) och Toledo (textilier och konfektion).

I norra Madrid byggs ett "telework centre", som kommer att ge framförallt småföretag och egenföretagare tillgång till högklassig utrustning och tjänster för "telework". Samtidigt förbereder det spanska "televerket" ett handlingsprogram för att stimulera "telework" på bred front.

...och "resort offices" på Balearerna

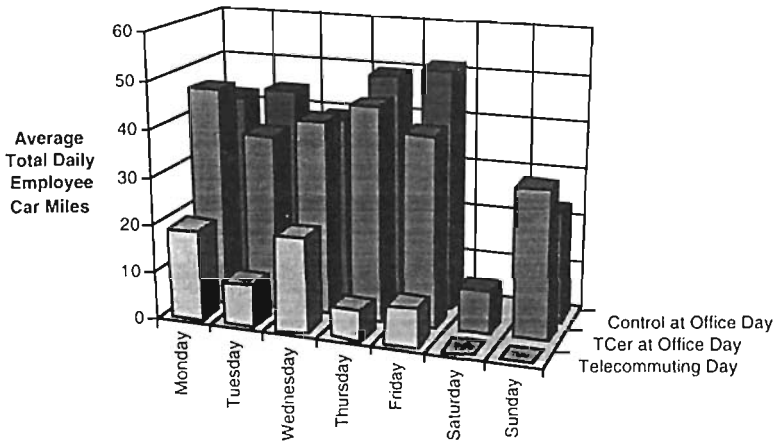
Ett annat intressant exempel på hur det spanska samhället i mera organiserad form söker skapa förutsättningar för "telework" är "Telematikparken" på Balearerna (Mallorca, Menorca, Ibiza och Formentera). Med stöd från EU har den baleariska regeringen sökt utgå från sina genuina förutsättningar som ett turistparadis och skapat s k "Resort Offices", som gör det möjligt att kombinera fritids- och turistaktiviteter med "telework" Möjligheterna till "telework" förlänger säsongen och bidrar till att förädla ögruppens ursprungliga kvaliteter ifråga om klimat, natur och vatten.

8 Vad kan Europa lära av USA? – Två veteraner ger sin syn

En "telework-nestor ser tillbaka (*Lennart*)

När Jack Nilles i början av 1970-talet började intressera sig för "telework" var det inte många som lyssnade ens i hemstaden Los Angeles. Om det nu överhuvudtaget var någon som uppmärksammat frågan talade man då om ett enda perspektiv, "the telecommunications-transportation trade off", dvs hur telekommunikationer kunde ersätta transporter. Det var först på 1980-talet som "telework" på allvar började uppmärksammas. Idag har Jack Nilles fått åtskilliga efterföljare både i USA och Europa.

Jack Nilles kan mot den bakgrunden – bättre än de flesta andra – överblicka utvecklingen, vilka förutsättningar och hinder som finns och hur problembilden förändrats.



Veteranen Jack Nilles var en av de första som uppmärksammade "the telecommunications-transportation trade off".

"Middle management" gör motstånd

– Det i särklass största motståndet mot "telework" möter vi nu i USA i attityder från arbetsledarhåll, framförallt "middle management", säger Jack Nilles. Detta motstånd finns av allt att döma i minst lika stor utsträckning i Europa.

– Detta är förvånande med hänsyn till att det är arbetsgivarsidan som vinner mest ekonomiskt på "telework". De stora vinsterna för de anställda ligger på det psykologiska och "mänskliga" planet. I de omfattande studier vi gjort i USA framgår tydligt att "telework" leder till ett ökat psykiskt välbefinnande.

Stora utbildningsinsatser krävs

– Men enligt en nyligen genomförd studie i USA är storföretagarna överraskande positiva, säger Jack. Motståndet finns alltså på mellanchefernsnivå och det finns bara en lösning enligt Jack Nilles:

– "Keep educating them". En fortlöpande utbildning är av fundamental betydelse för att man skall kunna ta tillvara fördelarna med "telework".

– Idag arbetar de flesta som "part time-teleworkers". För närvarande rör det sig om i genomsnitt 1 1/2 dag i veckan. Men om några år kommer det att handla om ca 3 dagar varje vecka som "teleworkers" arbetar på distans. Och då krävs än mera utbildning.

Det splittrade och konservativa Europa

Kan då de nordamerikanska förutsättningarna utan vidare översättas till europeiska förhållanden?

– Nej, knappast, säger Jack Nilles. Europa är starkt fragmentariserat. Vi ser detta i statistiken över hur frekvent "telework" är i olika länder. Allt tyder på att "telework" funnits etablerat längst tid i Storbritannien. Först på senare år har man i Frankrike, Tyskland och Medelhavsländerna fått upp ögonen för möjligheterna. Men i Sverige har man av allt att döma kommit mycket långt – kanske längre än någon annanstans i Europa. Antagligen spelar det geografiska läget och de stora avstånden en stor roll som "drivers".

– En stor skillnad jämfört med USA är att det ju knappast finns några inslag av "transborder telework" i Europa nu. Och sannolikt är det mera attityder och i vissa fall rentav motsättningar mellan länderna än språkförbistringen som spelar in även om språken naturligtvis spelar en stor roll.

Även konkurrensen ifråga om teletjänster är betydelsefull för utvecklingen av "telework", menar Nilles:

– Kostnaderna för telekommunikation är redan idag så låga att de knappast betyder något som hinder för "telework" i USA. Avregleringen av EU-ländernas telekom-marknader 1998 kommer att innebära en liknande utveckling i Europa.

Det finns också en generell skillnad mellan USA och Europa, som kanske inte förhindrar men väl försenar spridningen av "telework" i de europeiska samhällena, hävdar Jack Nilles:

– Den industriella epokens hierarkiska tänkande sitter djupare i Europa. Det kan vara värt att notera att multinationella företag står för en ganska stor andel av "telework" i Europa.

Boendeytan spelar in

– Sannolikt spelar också boendeytan in. I USA har en "teleworker" och hans familj i genomsnitt 160 kvm till sitt förfogande. I Europa och i Japan ligger snittet vid 100 kvm eller mindre. Men detta hindrar inte att "telework" från bostaden är mycket intressant även för Europa. Detta visar ju bl a den försöksverksamhet som sker från det holländska transportdepartementets sida. Bangemann-rapporten, som kanske i och för sig talar mest

om "telework centers" berör ju också "tele-homework". Men av den totala volymen "telework" tror jag att "telework centers" kommer att stå för en relativt större del utanför USA.

– Det finns vidare en föreställning om att skillnaderna ifråga om pendlingsavstånd är dramatiska om man jämför USA med Europa eller världen i övrigt, säger Nilles. Det tror jag är överdrivet. Om man tittar på flera av de större städerna i Europa är det ju här inte ovanligt att man pendlar två timmar enkel resa. Detta är fullt jämförbart med de nordamerikanska stadsregionerna – och för övrigt också med Tokyo.

Risk för massiv jobbexport

– Men EU har anledning att – liksom USA – se upp. Risken är mycket stor att framtidens jobb kommer att exporteras till t ex Latinamerika och Asien.

– Kombinationen av låga kommunikationskostnader och stora löneskillnader utgör ett mycket stort potentiellt hot, säger Nilles. Och den enda möjligheten för Europa och USA att hävda sig är genom massiva satsningar på utbildning. Vi måste hela tiden ligga steget före...

– Om vi inte satsar hårt på utbildning finns det snart inte många jobb kvar i USA och Europa. Kanske får vi en sådan utveckling hur vi än bär oss åt. Det är fullt möjligt att 25 % av befolkningen försörjer alla. Men vad skall resten sysselsätta sig med...?

Framtiden tillhör de lättfotade

Vi kommer också att diskutera vilka förutsättningar olika länder har att ta viktiga steg framåt ifråga om IT-utveckling.

– Min erfarenhet är att det kanske trots allt inte är så betydelsefullt vilka nationella insatser som görs, säger Nilles. Det är snarare företagskulturen som är betydelsefull. Och den hänger i regel samman med företagets storlek. I ett stort företag tar beslutsprocessen inför ett viktigt ställningstagande ofta 2 år. Framtiden tillhör de mera lättfotade småföretagen när teknologin tar så stora och snabba språng som den gör nu.

Gör det nu – vänta inte tills du är sist! (*Lilian*)

Den andre nestorn inom området är Gil Gordon, pionjär och internationellt erkänd expert. Han har arbetat hemifrån sedan 1982, och är grundare av Gil Gordon Associates, ett konsultföretag som specialiserat sig på införande av nya arbetsformer i organisationer.

Varianter av arbetsformer

Gil Gordon säger, att i USA är det idag mellan 7 och 9 miljoner människor som arbetar på distans i någon form. Det är inte en antingen-eller-situation när det gäller arbetssättet, utan han ser fyra varianter på distansarbete idag.

- Den första beskriver han som det informella, gömda distansarbetet. Organisationen har ingen formell policy, utan det är en överenskommelse mellan chef och anställd. Många organisationer börjar använda distansarbete på det här sättet.
- Den andra varianten är en reaktion på något, t ex en katastrofsituation som tvingar fram ett nytt sätt att utföra arbetet på. Som exempel nämner han jordbävningen i Los Angeles.
- Den tredje är strategisk. Ledningen tycker att "det är bra för affärerna". Det är en växande variant idag, och utgår ifrån företagets synsätt och policy. Den kan utvecklas till ett tvång – något som införs utan att någon egentligen vill det.
- Den fjärde bygger på kortsiktighet och snålhet. "Vi kan spara pengar om vi inför flexibelt arbete". Vad ledningen glömmer, är att inte alla vill eller kan arbeta flexibelt. Många människor behöver en plats att "landa på" för att kunna utföra sitt arbete.

Myter och sanningar om IT

Enligt Gil Gordon finns det flera myter kring "telework":

Myt nr ett: Plug and Play

Sanningen är: Plug and Pray and Pay

Vi har ännu inte nått fram till en fungerande helhet mellan hårdvaru- och mjukvaruaktörer, utan som användare är vi utlämnade till deras godtycke på nåd och onåd.

Myt nr två: Hårdvaran är den drivande kraften i utvecklingen

Sanningen är: Mjukvaran och kommunikationstekniken

Det intressanta idag är kommunikationerna mellan olika system och mellan olika grupperingar. Det är limmet som håller ihop distribuerade, spridda arbetsgrupper. Nintendo-terminaler blir redskapet för att göra det.

Myt nr tre: Flexibelt arbetssätt innebär frihet

Sanningen är: Flexibilitet kan bli ett "fängelse"

Det finns en fara i att vi är på väg att arbeta överallt och alltid, i stället för friheten att arbeta var som helst vilken tid som helst. Vart tar den personliga integriteten vägen om du alltid är tillgänglig?

Historia om arbetet

Under industrialismen gick vi till arbetet. Arbetsplatsen fanns på ett ställe och hemmet på ett annat. Det gällde nästan allt arbete. Idag finns inga klara gränser mellan arbetsplats och hem, utan vi har flera varianter som nämnts tidigare. Dagens kontor är anti-effektivt. Hur många av oss tar inte med sig arbetsuppgifter hem "för att få något gjort"? Låt oss titta närmare på vad vi menar med effektivitet. Vi utgår ifrån ett synsätt som närmast kan beskrivas med följande bilder:

Ett kontor är ett ställe att arbeta i – inte arbetsplatsen

Ett hotellrum är ett ställe att sova i – inte sovplatsen

Kontoret blir alltså ett ställe att arbeta i och umgås med andra. En plats att stanna till på. Den nya normen blir kontorsutrymmen som är grupporienterade och "gränslösa" – dvs inte med bestämda platser med ditt namn på dörren. Ge människor möjligheten att arbeta utanför kontoret – det ökar effektiviteten!

Troliga bilder av distansarbetet och dess utveckling sammanfattar Gil Gordon på följande sätt:

- Det handlar inte "om" utan "hur mycket och hur snabbt".
- Vi kommer att få se "Utvalda arbetsgivare" – utvald av medarbetarna!
Det innebär att organisationen har gjort ett strategiskt val att jobba med flexibla lösningar som ett konkurrensmedel för att behålla eller erövra kompetenta medarbetare, och det blir attraktiva företag att arbeta i.
- Minskade kostnader? Nej, men bästa möjliga kostnad.
- Att tänka i form av "arbeta där du arbetar bäst".
- "Midnight teleworkers" – flexibel kundservice som konkurrensmedel.

Och han ger oss slutligen rådet att "gör det nu – vänta inte tills du är sist!"

9 Att skapa en hållbar global framtid *(Lennart)*

Möjligheterna att trygga en "sustainable development" ⁵⁾, dvs en för framtiden hållbar utveckling med hänsyn till miljö och energiförbrukning spelar som nämnts en mycket framträdande roll i den diskussion kring "telework" som förs på europeiskt plan.

Utmaningen att till kommande generationer efterlämna en beboelig planet är naturligtvis en fråga av format som sannerligen står på sina egna ben. Men den är samtidigt nära sammanlänkad med det s k informations-samhället och med ett samhälle som baserar sig på att information, kunskap, tankar och idéer transporteras över näten snarare än att man forslar personer och dokument med bil, tåg eller flyg. "Telework" blir i ett sådant perspektiv något av en symbol för möjligheterna att arbeta och leva på ett – ekologiskt och ekonomiskt – hållbart sätt.

I skuggan av en "eco-apocalypse"

– Vi lever i skuggan av ett permanent hot om en eco-apocalypse på grund av ozonet och andra miljögifter. "Telework" är nyckeln till den ekologiska staden utan trafikstockningar. "Ecopolis" – staden där alla kan arbeta decentraliserat via nätverk – ligger inte så långt borta i tiden, säger Hannes Swoboda, som vi refererat till i ett tidigare avsnitt.

– Det visade jordbävningen i Los Angeles. Motorvägarna förstördes genom katastrofen, men det fick knappast några skadeverkningar för ekonomin. Folk bytte ut bilen mot PC:n helt enkelt.

Swoboda är som stadsplaneborgarråd i staden Wien en av drivkrafterna bakom både den brett upplagda satsningen "the Global Village" 1994, konferensen på temat "En dag i informationssamhället" i samband med European Telework Week i Wien 1995 liksom värdskapet för Telework Week 1996. Allt talar för att frågeställningar kring "telework" och "sustainable development" då kommer att ges en framskjuten ställning.

I Sverige förs nu en s k energipolitisk debatt, som i realiteten snarast är en diskussion om möjligheterna att i enlighet med utslaget i folkomröstningen ersätta kärnkraften med annan energi. I den dagspolitiska debatten ifrågasätts sällan eller aldrig den linjära utvecklingen mot ett allt större energibehov.

⁵⁾ "Sustainable development" kan med Herman Daly, ekonom vid Världsbanken definieras i tre punkter:

- Förnyelsebara resurser får inte användas i snabbare takt än de kan regenereras.
- Icke-förnyelsebara resurser får inte förbrukas i snabbare takt än förnyelsebara substitut kan utvecklas.
- Förorenande emissioner får inte överskrida miljöns förmåga att assimilera dem.

De-materialisering – varor blir tjänster

Den debatt, som tar sin utgångspunkt i att OECD-världens tillväxtfilosofier på sikt är ohållbara, förs på andra arenor. Den s k Brundtland-kommissionens rapport 1985 har liksom Rio-konferensen 1993 och Agenda 21-arbetet inneburit att ett underlag ändå börjar växa fram som gör det möjligt att föra en sådan debatt.

I den diskussion, som nu med begynnande styrka förs i Europa och inte minst inom EU, kring möjligheterna att skapa en hållbar utveckling, spelar begreppet "de-materialisation" eller "de-materialisering" en central roll.

Nyckeln till en sådan de-materialisering, där varan blir till en tjänst, heter naturligtvis digitalisering. Den CD-skiva som idag tillhandahålls som en materialvaruprodukt blir till en on line-tjänst. Detsamma gäller videon som idag köps eller hyrs i små butiker som vuxit fram som svampar i jorden.

"Easy come – easy go"? – Antagligen försvinner handeln med videokassetter och CD-skivor lika snabbt som den en gång växte fram. Men än så länge väger fördelarna över för den materiella produkten: Uppkopplingsstid, lagringsutrymme, behovet av kringutrustning och naturligtvis priset. Allt talar fortfarande för varan, den materiella produkten.

Men hur länge kommer dessa fördelar för den materiella produkten att bestå? Och framförallt: Hur hävdar sig CD-skivan och videokassetten om och när "sustainable development" hamnar högst på den politiska dagordningen.

Tillväxt – till vilket pris?

– Jag vet ganska lite om "telework", säger Robert U. Ayres, professor vid European Institute of Business Administration i Fontainebleau i Frankrike, ödmjukt. Men jag inbillar mig att mina tankar ändå i hög grad har relevans för diskussionen om hur vi skall kunna skapa en på sikt hållbar utveckling genom en ny syn på hur vi använder produktionsresurserna.

Robert U. Ayres är en av 16 medlemmar i lobbygruppen "Factors 10 Club", som bildades i Carnoule i Frankrike 1994 och som tagit sitt namn efter det mål man vill uppnå: Att höja resursproduktiviteten med en faktor 10 de närmaste 30 åren.

– De senaste 200 årens ekonomiska tillväxt har möjliggjorts genom att arbetsproduktiviteten har ökat. Detta har i sin tur konkret inneburit att vi ersatt det mänskliga arbetet med ett ökat användande av naturresurser, fossila energikällor och andra råvaror.

– Ersättandet av mänskligt arbete med naturresurser har lett till en exponentiell ökning i förbrukningen av de råvaror vår jord tillhandahåller. Denna utveckling kan inte fortsätta i all oändlighet. Inte i första hand därför att resurserna är ändliga utan därför att miljön har en begränsad förmåga att absorbera avfall och utsläpp.

– Vi måste därför, i varje fall i Västvärlden, drastiskt minska vår konsumtion av naturresurser. Den enda vägen att klara detta utan en ekonomisk katastrof, menar Ayres, heter "de-materialisering". Vi måste bryta

den utveckling som inneburit att vi ersatt mänskligt arbete med ett allt hårdare nyttjande av naturresurserna.

– För mig förefaller "telework" vara något av en "patentmedicin". "Telework" står för en strategi, som innebär att vi kan begränsa behovet av energi- och materialintensiva transporter samtidigt som vi höjer kvaliteten i det vi producerar. Dessutom kan vi höja de anställdas livskvalitet högst påtagligt.

Nya välfärdsindikatorer behövs

– Vi mäter fortfarande ekonomisk utveckling och välstånd i termer av BNP. Men många komponenter som är grunden för reell välfärd har inte ökat sedan 1970-talet i i-världen. I vissa fall har de rentav minskat.

I kontrast till BNP ställer Ayres begreppet GPI, Genuine Progress Indicators, som bättre återspeglar hur välfärden utvecklats. Under perioden 1950–1975 följs BNP och GPI nära åt. De ökar parallellt. Men från och med 1970-talets mitt planar GPI ut eller sjunker samtidigt som BNP fortsätter att öka.

Kondratieff waves	Transport communication	Energy system
1st Industrial revolution - Factory production	Canals Carriage roads	Waterpower Horse power
2nd Age of Steam power and railways	Railways (Iron) Telegraph	Steam power
3rd Age of Electricity	Railways (Steel) Telephone	Electricity
4th Age of Mass Production ("Fordism")	Motor highways Radio	Oil
5th Age of Microelectronics and computer networks	Information highways Digital networks	Gas/oil
6th "Green" Techno-economic paradigm	Telematics	Renewable energy

Kondratieff-vågor, kommunikation och energisystem.

– Min slutsats blir att det är produktiviteten i förhållande till resursförbrukning, inte i förhållande till insats av arbete, som måste öka, konstaterar Ayres.

"Resursproduktiviteten" har planat ut

Inom tillverkningsindustrin har arbetsproduktiviteten ökat med ungefär 100 gånger. "Resursproduktiviteten", dvs output i förhållande till använda naturresurser, har knappast ökat alls.

– "Resursproduktiviteten" måste öka med en faktor om i genomsnitt 10 under de närmaste 30–50 åren. Detta är tekniskt fullt genomförbart om vi mobiliserar vår kunskap när det gäller att skapa nya produkter, varor och tjänster, liksom tillverkningsmetoder.

Ayres drar av detta en slutsats som känns igen från den dagsaktuella svenska debatten: Sänk skatten på arbete och höj istället skatten på användning av energi och andra naturresurser!

En europeisk strategi för "de-materialisation"

Vägen mot "de-materialisation" går med EUs synsätt via

- Business Process Re-engineering
- produktutveckling
- produkter som "konverteras" till tjänster samt
- strukturella förändringar.

– I alla avseenden kan dessa fyra element i en strategi för att skapa ett "dematerialiserat" samhälle åstadkommas genom informations- och kunskapsrevolutionen, säger Peter Johnston, DG XIII vid Kommissionen. Peter Johnston är en hängiven och värtalig förespråkare för ett "av-materialiserat" samhälle. Men på olika sätt och i olika utsträckning.

Alla storföretag har anammat BPR

Peter Johnston pekar på att samtliga de 500 företag som finns upptagna på tidskriften Fortunes "500-lista" något av de senaste fem åren gått igenom processer av "re-engineering". De-materialisering eller energibesparingar har ingalunda varit målet. Det har istället varit att skärpa konkurrensförmågan genom ett bättre utnyttjande av företagets kompetens och andra resurser. Men erfarenheterna innebär ett erkännande av fördelarna med BPR och att metodiken prövats.

– Om nu samma teknik används med det uttryckliga syftet att reducera användandet av material och transporter kommer företagen samtidigt att kunna göra ytterligare vinster, säger Peter Johnston.

"Produktutvecklad pasta"

– En hård konkurrens har i förening med den snabba materialteknologiska utvecklingen resulterat i en radikal produktutveckling. Större delen av förädlings- eller marknadsvärdet i våra vanligaste "industriprodukter" består av information och kunskap. Till och med det paket pasta vi köper i butiken består till mer än 50 % av information och kunskap. Generellt har informations- och kunskapsinnehållet stigit snabbare än det materiella innehållet i produkterna har minskat.

– Men framförallt innebär dagens utvecklade telekommunikationer att produkter kan omvandlas till tjänster. En tidning blir en on line-tjänst, en manual blir en interaktiv elektronisk tjänst, kedjorna av biografer ersätts av "video on demand" och sjukhusets postoperativa avdelning ersätts av medicinsk tillsyn över den opererade hemma i bostaden över telenäten.

– Om man skriver fram transportbehovet med utgångspunkt från den historiska utvecklingen kommer det att öka med 50 % fram till år 2000. Men vi måste minska det totala transportarbetet med 30 % för att ligga kvar vid dagens nivå år 2000, menar Johnston.

– Och när vi tar de korta stegen måste vi ha visioner. Visionen om en hållbar utveckling måste hållas levande.

– Men det svåraste av allt är att förändra de strukturer som marknader och arbetsliv, transportsystem m m baserats på. De nya informationsinfrastrukturerna förändrar i grunden det fundament det industrialistiskt-materialistiska samhället vilar på.

– Idag arbetar merparten av den arbetsföra befolkningen i i-världen med information. Och denna verksamhet borde vara den allra enklaste att de-materialisera.

Kontorets pappershögar – toppen av "det materiella isberget"

– Men kontorets pappershögar är bara toppen på ett isberg. Den stora materian i detta isberg består i kontorsmöblerna, datorerna, kopiatorerna, arkiven, själva byggnaden med dess marmorhallar, restauranger, parkeringsplatser, företagsbilar, trafikleder...! "You name it"!

– Varje seriös ansats att "de-materialisera" samhället måste också skära djupt in i detta isberg. Det kan låta som ett ouppnåeligt mål, men det går att klara och många har redan tagit steget: "Teleworking" och "hotdesking" står som klart lysande symboler för utvecklingen. När kontoret förvandlas till en tillfällig mötesplats för decentraliserade "nomader" gör det företaget mera konkurrenskraftigt. Men samtidigt innebär det ett betydande steg mot en verklig "de-materialisering".

Inga tecken på anpassning

Varför, när nu förändringarna i organisationerna sker så snabbt, finns inga tecken på anpassning av befintliga kontorsutrymmen och fastigheter till det nya sättet att arbeta? Den som formulerar frågan är Francis Duffy, arkitekt och ordförande i DEGW, en organisation för europeiska arbetsplatsdesigners. Han är också författare till ORBIT-studierna Planning Office Space, The Changing City och The Changing Workplace. Hans senaste bok om det nya kontoret heter The Responsible Workplace.

Containers

Utseendet på våra kontorsutrymmen i dag hänför sig till USA och slutet av 1800-talet. Industrialismens kontor och organisationsform gäller faktiskt fortfarande inom många områden. Arkitektur och samhällsplanering har inte följt med. Fortfarande bygger vi enorma kontorskomplex i stadskärnorna; fortfarande planerar samhället för separata områden. Vi bor på ett ställe, jobbar på ett annat, nöjeslivet sker på ett tredje ställe, osv. Reglerna för hur vi bygger våra samhällen och våra arbetsutrymmen är alltså mer än 100 år gamla. Det är hög tid att vi ändrar på reglerna!

Att reglerna är felaktiga kan ses ur en mer filosofisk synvinkel, menar Francis Duffy.

– Titta bara på Taylors teorier, som byggde på att människan var produktionsenheter. Arbetet "avhumaniserades" för att göra det möjligt att utföra olika uppgifter på arbetsplatsen. Sålunda skapades organisationer som passade för det strikt ekonomiska synsätt som gällde vid den tiden. Människan var på samma nivå som maskinerna, och ansågs ha samma värde som dem.

– Billiga "containers" togs fram för att inhysa arbetskraft och kontor. Sålunda tog 1900-talets stadskärnor form. I dag bygger vi på samma sätt upp städer som Kuala Lumpur, Brisbane osv. Mycket litet har hänt inom området under de senaste decennierna.

Regler vi lever och verkar efter

Vilka signaler sänder den här arkitekturen till oss? Jo, säger Francis Duffy, vi får veta att stora organisationer är bra, att människan är liten och obetydlig, att hierarkin är oerhört viktig – det är bättre att vara i toppen än i botten. Den ger oss signaler om indelning – sektorstänkande. Vi har bostäder i ett område i staden, våra arbetsplatser i ett annat, våra affärer i ett tredje osv. Allt för att göra byggandet så enkelt som möjligt. Regelverket är alltså oerhört konservativt i det här avseendet. Vi har mycket hårda regler för att nyttja utrymmen, men ännu hårdare regler för att nyttja tid.

– För att nyttja tiden, uppfinner vi en enorm apparat av fysisk infrastruktur för att förflytta stora grupper av människor in till dessa stora hus i stora städer. Om vi tittar mera i detalj på hur tid och utrymmen används, ser vi att det är skarpa avgränsningar mellan könen, och att budskapet är tydligt: Härska och söndra!

Låter det gale? Nej, inget har egentligen hänt, se er omkring!

Vi har alltså kvar de hårda reglerna för arkitektur och samhällsbyggnad, och de är fullständigt felaktiga och föråldrade i den förändring som nu knacker på samhällsdörren.

Arbetsplatsen och tiden

Hur vi använder tiden är mycket intressant. Befintliga kontorsutrymmen används på ett speciellt sätt av människorna, och i flera undersökningar har man funnit att ca 50 % – dvs hälften av ett kontors fysiska utrymme står tomt under vanlig arbetstid! Vad gör människorna? Ja, de är på möten, träffar kunder osv. Inte ens sekreterarna är längre på plats hela tiden, och ännu har vi inte fullt ut börjat använda informationsteknologi i arbetet. Slutsatsen blir, att utrymmesplaneringen bygger på helt felaktiga grunder.

Våra framtida val

Idag står vi inför en helt ny situation. Vi kan göra ett val som först och främst innebär att jag kan välja när jag vill arbeta och var jag vill arbeta. Vi har den friheten, och det kommer att påverka våra behov av olika utrymmen och hur vi använder vår tid. Det kommer också att ha en avgörande

betydelse för hur vi kommer att använda våra städer, byggnader och inredning. Redan idag finns det nya former. Till exempel Digital i Finland, som byggt något som närmast kan kallas för "kontorsklubb". "Klubben" innehåller inga fasta arbetsplatser, utan istället gemensamma utrymmen och särskilda utrymmen för olika arbetsaktiviteter. Du väljer själv var du vill arbeta i "klubbens" utrymmen.

Det här kommer att omfatta de flesta av oss. Företagen har i stort bara två järnlagar att följa; driv ner fastighetskostnaderna och öka värdet av arbetsinsatserna!

Faran är att bara se på kostnaderna – det viktiga är också att den nya arbetsplatsen även omfattas av ergonomiska hänsyn, trivsel, tillgänglighet, effektivitet osv. Arbetsplatsen ska fungera för de som behöver besöka den och använda befintliga ytor. Det är viktigt att den innehåller allt besökaren behöver för att kunna utföra en effektiv arbetsinsats. Förutom detta, behövs gemensamma utrymmen, där besökarna kan umgås, knyta kontakter osv.

Företagens ekonomiska omorganisation

När företagen omorganiserar sig för att möta förändringarna, måste de i sitt budgetarbete ta in aspekter som arbetsresor, kostnader för kontorsytor, hur företaget nyttjar tid och utrymmen i hela organisationen. Detta är en kritisk punkt, som företagsledningen inte längre kan bortse ifrån.

"Shopping-pendling" ökar (Lomart)

Om nu det traditionella kontoret kan rivas eller byggas om och om informationssamhällets produkter tämligen enkelt låter sig de-materialiseras, hur är det då med varuhandeln, mat, kläder och skor och sk dagligvaror, som tillsammans står för ungefär 90 % av vår konsumtion?

– Trenden idag pekar mot att detaljhandelns "materiella isberg" växer: Stormarknader med jättelika parkeringsplatser har lett till ökad trafik. Idag "pendlar" man till dessa supermarkets precis som till jobbet, säger Peter Johnston.

En allt mera global handel har gett konsumenten en ökad valfrihet, men det har samtidigt lett till ett ökat materialutnyttjande och en starkare miljöpåverkan både i produktionen och i grossist- och detaljistledet.

Potatis tur och retur eller "videoauktioner"?

– Varför frakta potatis med lastbil från Tyskland till Italien för att sedan frakta dem tillbaka i form av chips och crisp? Och vari ligger det ekonomiskt rationella i att frakta snittblommor från Israel till blomsterauktionerna i Amsterdam för att sedan sända dem till Italien eller rentav tillbaka till Tel Aviv för försäljning.

– Självfallet går det att logistiskt hantera dessa flöden av gods på ett mer rationellt sätt, menar Peter Johnston. Varför inte t ex "videoauktioner"?

3 tons Mercedes eller "virtuell närvaro"?

– Inköpet av en egen bil är den näst största affär vi gör i livet. Och utvecklingen hittills har inneburit att bilinnehavet per capita ökat i snabbare takt än bilen har kunnat "de-materialiseras". Kanske kan "shared use", och nya nyttjandeformer mellan ägande och förhyrning vara en del av lösningen.

– Men den stora utmaningen ligger förstås i om vi kan ersätta resorna med en "virtuell närvaro": 3 D-bilder med hög upplösning, ljud med "CD-kvalitet" och t o m "remote control" ligger ju inom ramen för det idag möjliga. Men kostnaderna är fortfarande för höga.

– Eller är de egentligen det, frågar sig Peter Johnston. Ligger själva kärnproblemet i att både företag och enskilda människor inte vill inse att det kan ligga lika mycket av status och självförverkligande i möjligheterna till "virtuell närvaro", med hög kvalitet och funktionalitet, som i att äga en tre ton tung Mercedes?

10 Inför Telework Week Sverige 1997

Var finns initiativ och handlingskraft? *(Lennart)*

En summering av intrycken från både debatt och vad som faktiskt sker i Europa idag väcker tankar om var initiativ och handlingskraft idag finns ifråga om "telework". Från EUs sida finns uppenbarligen ett mycket starkt engagemang. Ett halvduzin generaldirektorat finner det rimligt att utifrån sina respektive perspektiv – IT-utveckling, arbetsmarknad, energi och miljö, Europas konkurrenskraft m m – ge frågan prioritet. Våren 1996 förbereds nya initiativ på bred basis.⁶⁾

På ett helt annat plan finns också en växande aktivitet. Enskilda anställda, företag och offentliga verksamheter söker sig fram på egna vägar. "Telework" initieras som ett resultat av insikten att verksamheten behöver utvecklas och förnyas, problem i form av för dåligt utnyttjande av personella resurser och lokaler, brister i kontakten med kunder och uppdragsgivare m m.

Var står "det officiella Sverige"?

Men från "det officiella Sverige" märks inte särskilt mycket. I riksdag och regering, i kommunala församlingar, i styrelserummen i fack och arbetsgivarorganisationer återfinns "telework" mycket långt ned på dagordningen om nu frågan överhuvudtaget når dit.

Kontrasten till högtidstalens och de officiella proklamationernas löften och utfästelser är påtaglig. Av regeringen Bilds käckas stridsrop, att Sverige skall bli ledande ifråga om varje slag av IT-användning, och Stockholms stads knappast mindre balda "Bangemann Challenge" syns inte mycket i den praktiska verkligheten. Den IT-proposition den svenska regeringen presenterade i mars 1996 kan på det hela taget beskrivas som avvaktande.

De holländska erfarenheterna – något att ta efter?

Som vi kunnat konstatera drar det holländska transportdepartementet, som bedrivit försöksverksamhet med "telework" sedan slutet av 1980-talet, slutsatsen att ca 50 % av alla jobb i den holländska statsförvaltningen mycket väl kan utföras på distans. Skulle det inte vara intressant att också i vår egen offentliga verksamhet pröva vilka möjligheter som finns att t ex höja produktiviteten och spara i "overheads"? Finansdepartementets positiva inställning skulle nog kunna påräknas.

Sverige intar tillsammans med de andra nordiska länderna en särställning när det gäller självständiga och ekonomiskt starka kommuner. Men

⁶⁾ Kommissionen genomförde våren 1996 en brett upplagd strategidiskussion med deltagande av flera generaldirektorat och ett antal utvalda experter.

trots kommunsammanläggningar, diverse övningar på temat beställare-utförare, stadsdelsnämnder m m har inte särskilt mycket förändrats. Med ett undantag: Verksamheten har vuxit mycket kraftigt, inte minst ifråga om personal och lokaler.

Finns det några kommunala "champions"?

Våra svenska kommuner är – för att tala med labourpolitikern Stephen Timms – knappast några "champions" när det gäller "telework". Undantagen kan nog räknas på ena handens fingrar. Ändå borde både möjligheterna och incitamenten där vara särskilt starka. Möjligheterna att höja produktiviteten förefaller stora. Där finns samtidigt stora behov av besparingar – helst i sådana delar som inte direkt drabbar medborgarna. Inte minst borde det gå att göra besparingar ifråga om lokaler.

Idag går enligt fastighetsekonomen Stellan Lundström var tredje kommunal skattekrona, 55 av totalt 167 miljarder kronor (1994) till räntor, avskrivningar, drift och underhåll m m av fastigheter. Sannerligen inte den primära uppgiften för landets kommuner. Tankeexperimentet låter sig göras att t ex 10 % av den totala lokalytan skulle kunna avyttras eller hyras ut. Det skulle frigöra mellan 5 och 6 miljarder kronor, som säkerligen skulle kunna användas bättre i t ex äldreomsorg, skola och barnomsorg. ⁷⁾

Samhällsplaneringen – spjutspets eller släpvgagn?

"Samhällsplanerarna gör överhuvudtaget ingenting för att ta tillvara och i planeringsarbetet reflektera de möjligheter IT skapar". Så säger Stephen Timms. Särskilt på lokal nivå är ointresset kompakt, menar han. Arkitekten Francis Duffy är knappast mindre kritisk när han betraktar planerarnas kartor över framtida bostadszoner och kontorsområden och tunga transportleder däremellan.

Frågan är om vi kommit särskilt mycket längre i vårt land. Planeringen av samhället, infrastruktur för boende, arbete, samhällsservice och resor, ägnar sig fortfarande i allt väsentligt åt det gamla samhällets frågor, sträckningen av räls och vägar och planeringen av separata bostads- respektive arbetsområden. Det är betänkligt om det är ett släpvgagnsperspektiv snarare än ett spjutspetsstänkande som präglar också den byggda miljö som planeras för framtiden.

Nu krävs bred försöksverksamhet

När avståndet mellan teori och verklighet blir för stort finns i princip två möjligheter. Vi får se till att verkligheten hinna ifatt eller vi får revidera teorierna. Men i båda fallen krävs mera kunskap. Sådan kunskap får man enklast genom en försöksverksamhet med bredd och ambitioner.

De starkt positiva konsekvenser av "telework" som dokumenterats i en rad studier har veterligen inte vederlagts eller ens ifrågasatts. Kanske ligger häri också en del av förklaringen till avståndet mellan teori och prak-

⁷⁾ Forsebäck, Lennart: Artikel "Nya buteljer gör inte vinet mindre surt" i tidningen distans 1995:5.

tik. Ingen har på riktigt bred basis utvärderat de undersökningar som gjorts och genomfört kontrollerande och kompletterande studier.

Men detta leder också till samma slutsats: Ett antal studier på god vetenskaplig nivå skulle tillgodose flera syften: De skulle kunna kvalificera debatten om de för- och nackdelar som idag genomgående beskrivs i samband med "telework". De skulle också kunna bidra till att föra upp "telework" i de agendor där frågan naturligen hör hemma: I diskussionen kring sysselsättning och arbetsmarknad, nödvändigheten att höja produktiviteten i företag och förvaltningar, den offentliga verksamhetens förnyelse, de globala hoten mot miljön m m.

Regeringsinitiativ inför Telework Week 97?

Som vi kunnat konstatera fäster EU stor betydelse vid att en dialog kan komma till stånd mellan parterna kring möjligheterna till en positiv utveckling med stöd av "telework". Utan ett samarbete mellan fack, arbetsgivare och samhälle är en positiv utveckling knappast möjlig.

Den s k "Saltsjöbadsandan", som enligt alla bedömare en gång starkt bidrog till att Sverige kunde bli ett ledande industriland, innebar att parterna sorterade upp de dagsaktuella problemen i två delar: Intressefrågor där man hade skilda meningar, framförallt produktionsresultatets fördelning, och frågor rörande rationaliseringar och produktivitet m m, där båda parter i varje fall långsiktigt kunde se fördelar. Lite av en sådan anda skulle med fördel kunna få präglade en diskussion mellan parterna om "telework".

En regering, som på en gång vill se en kraftig produktivitetssökning och besparingar i den offentliga verksamheten som inte går ut över den mest grundläggande välfärden, skulle mycket väl kunna ta initiativet.

Kanske något att reflektera över inför det svenska värdskapet för Telework Week 1997?

"Telework" och de drabbade på arbetsmarknaden (*Lilian*)

Det nya arbetslivet

Francis Duffy beskriver hur han ser på framtiden och det nya arbetslivet. Det är ingen lätt väg vi är inne på, men han ser inte att vi kan vända om och "återställa" det gamla. Han säger:

"Vi kommer även i framtiden att ha stora organisationer, men det kommer att ske en tydlig profilering mot mindre, självständiga enheter - nätverksorganisationer som inte vill ha eller behöver hierarkier. De kommer att vara löst sammansatta, och beredda att lämna den gamla kontorscontainern, för att i stället värdera intellekt, kunskap, och samarbete för att klara den globala konkurrensen."

Vi måste visa på nödvändigheten av att relationen mellan plats, människa och processer ingår i helheten när vi arbetar med stadsplanering, byggandet av hus och inredning. Vi måste helt tänka om och lämna det gamla. Gör vi inte det riskerar vi att strypa vår egen framtid.

Den svenska arbetsmarknaden

Jag tror personligen att det största motståndet mot förändringen finns hos de som upplever att de kommer att "drabbas" – lågutbildade som utför skrutinarbeten och mellanchefer. Båda grupperna har "levt farligt" länge, och det är, utifrån det perspektivet, inte förvånande att vi i Sverige idag istället lägger ner energi på att debattera hur vi ska skapa nya jobb genom att arbeta mindre!

För att ytterligare belysa problemen på nuvarande arbetsmarknad i Sverige, vill jag kort återge vad som hänt i norra Sverige under perioden 1987–1993. En studie har gjorts av Nils-Gustav Lundgren, högskolelektor på Högskolan i Luleå. Hans undersökning handlar om Arbetsplatser utslagning och överlevnadsförmåga 1987 till 1993.

Undersökningen visar att norrlandslänens sysselsättning har gått tillbaka något starkare än den nationella under den här perioden. Utslagningen av arbetsplatser har en tydlig såväl utbildning- som könsprofil. Det är nästan helt och hållet arbetsplatser besatta av korttidsutbildade, dvs med upp till 11 års utbildning, som blivit utslagna under krisen. Det är också i högre grad män än kvinnor som förlorat sina arbeten.

Totalt finns 103 400 färre sysselsatta personer med kort utbildning i norrlandslänet 1993 jämfört med 1987. Under samma period har antalet sysselsatta högutbildade ökat med ca 20 %!

Nils-Gustav Lundgren bedömer att framtiden ser tämligen dystert ut för de många lågutbildade som förlorat sina arbeten, och att nästa lågkonjunktur kommer att permanenta den höga arbetslösheten bland lågutbildade.

Det här är verkligheten för många idag, och naturligtvis far många människor illa av omvandlingen. Sverige behöver en nationell kraftsamling i kombination med en ny arbetsmarknadspolitik anpassad till den nya verkligheten, för att ta tag i de olika problemställningarna. Det krävs en helhetssyn och ett prestigelöst synsätt från alla parter, men först och främst behöver vi vilja och ett engagemang för arbetsuppgiften.

Offentliga sektorn

Under förarbetet med rapporten har jag försökt att hitta "förändringsvindar" inom offentliga sektorn, inte minst här i Sverige. Tyvärr är det stillsamt, och det visar med all önskvärd tydlighet hur viktigt det är med en stor kraftsamling hos inblandade parter, för att möta det nya. När får vi en nationell debatt och diskussion om hur det nya sättet att arbeta kan påverka och förändra arbetsformerna i t ex de kvinnodominerade områden inom offentliga sektorn?

Flexibelt arbetssätt, IT-baserade verktyg, platta och relationsorienterade organisationer och företag är fördelar i dagens nya arbetsliv. Att kunna

arbeta mer flexibelt och där förmåga att utveckla och vårda relationer står i förrummet borde vara mycket intressant att prova. Tyvärr ser vi inte mycket av detta ännu, men jag hyser ändå en viss förhoppning att vi är på väg att börja acceptera att en förändring i samhället faktiskt äger rum, och att den förändringen även påverkar mig som individ.

Kvinnornas framtid?

Trots att vi är på efterkälken i Sverige, vågar jag påstå att användning av verktyget IT och en strategisk utveckling av ett mer flexibelt arbetssätt är den största möjlighet kvinnor i arbetslivet någonsin har haft. Det här sättet att arbeta passar många, och det skulle finnas med som ett självklart alternativ i alla organisationers personalpolitik.

Jag tror också att kvinnors kunskap och kompetens från olika omsorgsarbeten kommer att få stor betydelse i de nya företagen. Vi behöver god kompetens för att bygga relationsbaserade organisationer, och här finns en mycket professionell kunskap, väl värd att ta vara på. Det är en viktig uppgift för de nya ledarna att ta in relationskompetens i sin organisation och att prioritera den formen av kompetens i sitt sökande efter "rätt person till rätt arbetsuppgift".

Kontaktytor och mötesplatser på Internet

För dig som vill följa debatten och söka kontakt med andra som jobbar med "telework", nya organisationsformer, nytt synsätt på arkitektur osv, finns en del intressanta s k WWW-sidor att besöka. Här får du ett smakprov:

www.ispo.cec.be The Information Society Project Office: A new market place for ideas

Det är en "levande" och mycket intressant besöksplats. Målgrupperna är småföretagare, universitet, innovatörer, användargrupper, IT-aktörer på marknaden, osv. Här finns möjlighet att "abonnera" på olika diskussioner som rör "telework".

Martin Bangemann säger att ISPOs uppgift är att hjälpa alla intresserade genom att erbjuda en ny källa för hjälp, rådgivning och en ny marknadsplats för idéer.

www.eto.org.uk European Telework Online

ETO har till uppgift att stödja utveckling och förståelse av "telework" både i Europa och internationellt. ETO tillhandahåller en möjlighet att utbyta information för teleworkers, anställda, IT-aktörer, telekomföretag, politiker och regeringsorgan, fackföreningar m fl som på något sätt är involverade i förändringsprocessen.

www.gilgordon.com Telecommuting, teleworking and alternative officing

Den här hemsidan har en stor variation på information från hela världen, och utifrån många perspektiv. Målet med hemsidan är att tillhandahålla "one-stop-service" för praktiker, forskare, beslutsfattare, och andra som är intresserade av området. Att besöka Gil Gordons hemsida är ett "måste"!

Naturligtvis finns många fler sidor att besöka som kan vara intressanta. Vi har emellertid valt att begränsa oss till dessa tre, eftersom de med sina vidare sökvägar ger många ytterligare informationskällor. De är också välbesökta av många kunniga och kompetenta personer från skiftande områden. Det ger givande diskussioner och nya kunskaper i en värld där inga givna svar på våra frågor finns, utan vi är alla ute och söker...

Publikationer från TELDOK sedan 1993

Redan utkomna publikationer från 1993 och senare kan beställas gratis från DirektSvar, 08-23 00 00 (ring 08-23 alla dagar) eller från order_teldok@fr.se. Ange rapportnummer för säker leverans!

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-Info. Anmäl i så fall detta, liksom ev adressändringar etc, till Anna Karlstedt, FAX: 08-32 65 24, eller till adresslista_teldok@fr.se. Eller besök <http://www.framfab.se/teldok>.

TELDOK Rapport

- 108 IT – några skolexempel från Mitt-norrland. Oktober 1996.
- 107 Nyttan av elektronisk affärskommunikation för småföretag. Erfarenheter från fem företag. Juni 1996.
- 106 Teknik i butik – informationsteknologi i svensk dagligvaruhandel. Juni 1996.
- 105 Resor i rum och tid. April 1996.
- 104 Utan IT stannar marknaden. April 1996.
- 103 Lär vid din läst. December 1995.
- 102 Omsorg med IT på äldre da'r. December 1995.
- 101E 20 seconds to work. Home-based telework. November 1995.
- 101 20 sekunder till jobbet. Distansarbete från bostaden. Oktober 1995.
- 100 IT i skolan. Augusti 1995.
- 99 Den grafiska branschens utveckling mot digital kommunikation. Augusti 1995.
- 98 Företagande i informationsteknologi. ... Telebild, Trans Net, Minitel och Tele Guide. Juli 1995.
- 97 Våga Vara Visionär. Om att använda videokonferenser idag och imorgon. Juni 1995.
- 96 Sett och Hört via bildkommunikation. Juni 1995.
- 95 Tillväxtföretagen och de teleanknutna informationssystemen. Maj 1995.
- 94E IT myths. (Översättning, med tillägg, av Rapport 94.) November 1996.
- 94 Myter om IT. April 1995.
- 93 Den svenska marknaden för online, audiotex och CD-ROM – framväxt, nuläge, utveckling och trender. Mars 1995.
- 92 Japan – teknik, slagord, genomförandekraft. Juni 1994.
- 91 NII – USAs elektroniska motorvägar, alias Infobahn. Juni 1994.
- 90E Telecottages, telework and telelearning. Juni 1994.
- 90 Telestugor, telearbete och distansutbildning. Juni 1994.
- 89 Office Information Systems in the United States and Sweden. Maj 1994.
- 88 Arbete i nätverk och förändrad näringsstruktur. Maj 1994.
- 87 Informationsteknik och handikapp. Mars 1994.
- 86E The TELDOK Yearbook 1994. Juni 1994.
- 86 TELDOKS Årsbok 1994. Februari 1994.
- 85 Vård och råd på tråd. ... distansdiagnostik och telemedicin... Februari 1994.
- 84 "Bootstrapping" – en strategi för att förbättra förmågan till bättre förmåga. November 1993.
- 83 Mänskliga möten med mindre möda. ... 90-talets enklare och billigare videomötesteknik. September 1993.

TELDOK-Info

- 16 Att utnyttja den nya friheten i tid och rum – en liten skrift om flexibelt arbete. Oktober 1996.
- 15 Elektroniska marknader – dagligvara och vision. December 1995.
- 14 Mobila telekommunikationer – en handbok. Maj 1994.
- 13 Tala i bild. En skrift om bildkommunikation. Juli 1993.

TELDOK Referensdokument

- L 55 rapporter från TELDOK 1991–1995. Oktober 1995.
- K Utgivning 1981–1991. April 1992.

Via TELDOK

- 27 Tulipanos eller dagslända? Telework i Europa... November 1996.
- 26 ITkultur – användare och värderingar. November 1996.
- 25 Informationstekniken nu, då, sedan. Juni 1995.
- 24 Tvåvägs multimediakommunikationer i USA. Mars 1994.
- 23 Gruppvara i praktiken. Mars 1994.
- 22 Electronic Publishing – elektronisk förlagsverksamhet. December 1993.
- 21 Information Technology, Social Fabric. Maj 1993.

Teldok

TELDOK är "styrelsens i Telia AB initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem", främst IT-användning i arbetslivet. TELDOK bidrar till: dokumentation; publicering och spridning (i förekommande fall översättning); samt studieresor och konferenser.

Hittills har TELDOK finansierat, publicerat och distribuerat mer än 150 rapporter, i flera skriftserier, som beskriver, och/eller ger bakgrunden till, tidig användning av ny informationsteknik, tele- och dataprodukter och -tjänster.

En förteckning över TELDOKs senare utgivning finns längst bak i denna rapport. Rapporterna sprids gratis till 5.000 mottagare, som bett att få dem kontinuerligt. Beställningar av fler än ett ex faktureras.

Rapporter från TELDOK kan beställas i efterhand, gratis i enstaka exemplar: från DirektSvar (08-23 00 00, 08-23), från <http://www.framfab.se/teldok> eller per e-post till order_teldok@fr.se. Ange rapportnummer när Du beställer!

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté:

- Bertil Thorngren (ordförande),
Telia, bertil.s.thorngren@telia.se
- Göran Axelsson, Statskontoret,
08-454 46 90
- Joachim Benno, KFB,
08-459 1733
- Hans Iwan Bratt, SITO,
08-753 31 80
- Birgitta Frejhagen, Infokomp,
08-725 87 00
- Anna Karlstedt, IMIT,
08-736 94 71, FAX 08-32 65 24
- Eva Lindencrona, SISU,
08-752 1636
- Peter Magnusson, TCO (ST),
08-790 51 53
- Lennart Ohlsson, Företagarna,
08-610 17 00
- Agneta Qwerin, RSV
DataService, 08-764 83 78
- Hasse Samuelsson, Svensk
Industrieförening, 08-23 63 00
- Herbert Söderström, 0650-800 59
- Bengt-Arne Vedin, Metamatic AB,
08-661 28 18
- PG Holmlöv (sekreterare), Telia,
08-713 60 98, pg_holmlov@fr.se

Via TELDOK • 1996 • ISSN 0283-5266 • pris 50 kr

Utkomna rapporter i enstaka ex: DirektSvar, 08-23 00 00 eller order_teldok@fr.se

I övrigt: skriv till teldok@fr.se eller bokmärk <http://www.framfab.se/teldok/>