

Flexibla ***organisations-*** ***lösningar***

– om ***flexibla*** arbetsformer
och ***flexibla*** kontor

Birger Rapp & Birgitta Rapp



Denna småskrift i programmet Telematik 2001, tema: Telematik i näringslivet, utgör samtidigt KFB-rapport 1999:30 (ISBN 91-88371-46-8) och Via TELDOK 36 (ISSN 0280-9567).

Rapporten kostar 120 kr exkl moms.

TITEL/TITLE

Flexibla organisationslösningar

Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor

FÖRFATTARE/AUTHOR

Birger och Birgitta Rapp

SERIE/SERIES

Telematik 2001

KFB-Rapport 1999:30

Via Teldok 36

ISSN

KFB: 1104-2621

ISSN TELDOK: 0283-5266

PUBLICERINGSDATUM/DATE PUBLISHED

September 1999

UTGIVARE/PUBLISHER

TELDOK och KFB – Kommunikationsforskningsberedningen, Stockholm

KFBs DNR

96-0789

ISBN KFB:

91-88371-46-8

TELDOK-rapporter kan beställas från Lindegården, telefon 020-23 00 11.

TELDOK-reports can be ordered from Lindgården by calling +46-20-23 00 11.

I Kommunikationsforskningsberedningens – KFB – publikationsserier redovisar forskare sina projekt. Publiceringen innebär inte att KFB tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat.

KFB-rapporter försäljs genom Fritzes Offentliga Publikationer, 106 47 Stockholm, tel 08-690 90 90.

Övriga KFB-publikationer beställs och erhålls direkt från KFB. Man kan dessutom abonnera på tidningen KFB-Kommuniké.

KFB Reports are sold through Fritzes', S-106 47 Stockholm.

Other KFB publications are ordered directly from KFB.

Företal

En av företagandets utmaningar är att, som Percy Barnevik uttryckt det för Harvard Business Review, att uppfatta och använda den outnyttjade förmåga som varje anställd tar med sig till jobbet varje dag. Men själva arbetsplatsen ska kanske inte se likadan ut årtionde efter årtionde?

Utanför en av Stockholms mindre besökta vinbutiker står en eftermiddag en tjänstebil parkerad med företagsnamn och den stolta devisen Work where you want! Och när sotaren kommer för att titta på spisfläkten säger han ungefär: Alla andra som jag besökt idag sitter också och jobbar hemma med såna där datorer och telefoner. Flexibla arbetsformer? Flexibla kontor?

Birger Rapp och Birgitta Rapp, som skrivit den här rapporten om Flexibla organisationslösningar, menar att vi visserligen "står inför en trend som innebär nya möjligheter med flexibilitet, mindre stress, ökad effektivitet och produktivitet ..., självständighet, frihet under ansvar och valfrihet" – men samtidigt finns en annan trend med innebörden: Tillbaka till kontoret. Men till ett annat kontor än det med fasta och stängda tjänsterum: till det flexibla kontoret, med projektarbetare som trivs bäst i öppna landskap.

Vilken tendens vinner? Klart är att tekniken i sig möjliggör de mest olikartade organisations- och arbetslösningar. Birger Rapp och Birgitta Rapp undersöker och spjälkar upp fenomenet flexibelt arbete på flera olika sätt. Rapporten ger utblickar och analyser som gäller "Skärgårds-kontoret" (en arbetsplats för distansarbetare; mobilt arbete; satellitkontor; samt flexibla kontor, med eller utan "multiflex". Multiflex innebär Work where you "want", medan flexibilitet utan multiflex påminner om öppna landskap och osmos, dvs vad japanerna i sina trälhav kallar: Vi lär oss av att arbeta med varandra.

Programmet Telematik 2001, som nu snart avslutas, har tillkommit för att studier av tidiga användare och användningsområden redan i dag ska kunna ge vägledning för beslut och åtgärder som gäller den fortsatta utvecklingen. Totalt ett dussintal rapporter och småskrifter har redan blivit utgivna eller kommer att utges sedan programmet startade för ett par år sedan. (Utgivna skrifter förtecknas på omslagets insida.)

Styrkta av det mottagande som Telematik 2001 fått, har KFB och TELDOK tillsammans startat det nya programmet Telematik 2004 som har liknande utgångspunkter. Telematik 2004 beräknas resultera i ett tiotal skrifter, några redan 1999.

KFB är en myndighet som planerar, initierar, samordnar och stödjer övergripande forskning, utveckling och demonstrationsverksamhet (FUD). KFBs verksamhet omfattar bl a telekommunikation. Mer information om KFB finns bl a på www.kfb.se.

TELDOK initierades och finansieras av Telia för att lättillgängligt kunna dokumentera erfarenheter av tidig IT-användning. TELDOK publicerar och sprider rapporter samt ordnar seminarier och studieresor. Mer information om TELDOK finns bl a på www.teldok.org.

Trevlig läsning önskas.

Urban Karlström
Generaldirektör KFB

Bertil Thorngren
*professor, CIC, Handelshögskolan,
Telia Business and Innovation,
Ordförande TELDOK Redaktionskommitté*

Innehåll

Förord.....	7
Inledning	9
Kort teoribakgrund	21
Flexibla organisationslösningar och arbetsformer	27
Flexibla kontor	56
Perspektiv på distansarbete	86
”Back to office”	107
Appendix 1 Kontor i historisk och modern tid	115
Appendix 2 Nya begrepp	122
Appendix 3 Produktivitet och effektivitet.....	129
Appendix 4 Ett synsätt på relationer i flexibelt arbete	135
Appendix 5 ITOS-gruppen vid EIS.....	139
Referenser	145

Förord

Intresset för den nya informations- och kommunikationstekniken, ICT, kan inte överskattas och inte heller de visioner, som den skapar möjligheter för. Teknikens småskalighet har medfört att många nya former av arbetslösningar har kunnat prövas. Vi har till exempel fått geografiskt obundna lösningar, som bygger på den nya tekniken. Under de tre sista decennierna har också ett flertal begrepp myntats för att beskriva den situation, som uppstår då man inte enbart arbetar på sin ordinarie arbetsplats. Karaktäristiskt för de nya begreppen är att de är attraktiva ordbildningar, som på olika sätt väddar till vår längtan efter frihet och oberoende. Flera av begreppen har nog också en mer positiv laddning än vad de kanske borde ha. I många av de aktuella ord-sammansättningarna, som förekommer i dag för de nya arbetslösningarna ingår både flexibel och distans som positivt förstärkande nyckelord. Men ökad flexibilitet kan vara både positivt och negativt. Man kan vara flexibel på både individ-, företags- och samhällsnivå. Det är exempelvis möjligt att en lösning är positiv för företaget, men negativ för individen. Framställningen i denna bok kommer att visa på två delvis motstridiga trender. Vilken trend som blir den dominerande kommer att avgöras av hur de framtida arbetsuppgifterna ser ut.

Vi står inför *en* trend som innebär nya möjligheter med flexibilitet, mindre stress, ökad effektivitet och produktivitet till följd av mindre enheter, självständighet, frihet under ansvar och valfrihet. Den trenden pekar mot en uppdelning av arbetet utan organisatorisk bindning och mot den fria marknaden.

En *annan* trend har motsatt budskap med anmaningen "back to office". Den innebär att man betonar teamet, gruppens förmåga att skapa och arbeta tillsammans. Närvaron och de informella kontakterna blir betydelsefulla. Uttrycket "hemmet är min borg" kan bytas mot "kontoret är mitt allt". Det är där som jag tillbringar mitt vakna liv. Mitt arbete står både för inkomsten för brödfödan och för eventuell fritid. Man skulle kunna säga att man blir en "modern kontorsslav". Kontoret tar hand om mig, kontoret blir min frihet, jag lever på kontoret, arbetar där och min arbetsgivare sörjer också för mina fritidsaktiviteter. Här blir arbetsformen och lagandan det avgörande. I denna

tappning är kanske det flexibla kontoret ett steg mot en ny framtida livsform.

I många av de organisationslösningar som föreslagits och ibland prövats under det sista årtiondet är ICT av central betydelse. Men även i mer traditionella organisationslösningar, dvs lösningar, som har existerat ett antal år, har ICT användningen ökat. Det finns därför skäl att också granska dessa organisationslösningar, för att klargöra skillnaden mellan dem och de som vi särskilt vill uppmärksamma i denna bok. Utifrån vår processyn är det väsentligt för företagen att öka lönsamheten. Det innebär att man inte får låsa sig vid en lösning, som definieras vid en viss tidpunkt, utan man bör i stället ha ett brett perspektiv, som kan förklara varför nya organisationslösningar uppstår och försvinner.

Vår ambition är att ge aspekter på de nya företeelserna. Vi har valt att spegla utvecklingen med utgångspunkt i flexibla organisationslösningar, flexibelt arbete och flexibla arbetsplatser. För att öka förståelsen för ämnets komplexitet ser vi det i flera perspektiv. Den övergripande ansatsen är företagsekonomisk. Vi ger en teoretisk bakgrund till bokens tema. Många av våra resonemang bygger på empiriska observationer. En kortfattad historisk och etnologisk tillbakablick ges i appendix, där även floran av nya begrepp berörs.

Dagens situation styr således innehållet i denna bok och vi vill visa på några framtidsperspektiv. Boken vänder sig både till den oinvidde, som vill lära sig mer om ämnet, och till dem som är mer insatta. Totalt sett menar vi att man skall kunna läsa boken med behållning utan förkunskapskrav inom området. Men eftersom den väcker frågor, som nog provocerar en del invanda tankegångar, bör även en initierad läsare få litet nytt stoff att fundera på.

Birger Rapp och Birgitta Rapp

Kapitel 1

Inledning

Framtiden och ICT

Framtiden intresserar oss. Vi frågar oss ofta hur den kommer att bli. Men utsagor om framtiden är förbundna med osäkerhet. Vi registrerar aktuella tendenser för att kunna göra framtidsscenarion. Men många avläsbara tendenser erbjuder också mottendenser. Det mest påtagliga i dag är att det finns ett ökat antal alternativ och betydligt fler valmöjligheter än förr. Ökad information leder inte nödvändigtvis till en gemensam syn på hur framtiden kommer att utformas eller bör utformas. Den medför tvärtemot ofta motsättningar och olika grad av polarisering. Det här är reflexioner som sätts i gång, när man konfronteras med den nya informations- och kommunikationstekniken, ICT. Med ICT upphävs tidigare begränsningar, som t ex orsakades av geografiska avstånd, 9–5 jobb och internationella tidszoner. I takt med att vår tillgänglighet ökar, är det väsentligt att kunna avskärma sig och sätta nya gränser för att skapa balans mellan arbete och personlig integritet. Med stöd av ICT har vi också fått nya organisationslösningar, som särskilt betonar betydelsen av flexibilitet. De nya honnörsorden i de många termer som förekommer i dag är flexibel, distans och virtuell. Alla tre orden anger att något har hänt med den ordinarie arbetsplatsen, som således antingen är flexibel, på distans eller till och med virtuell, skenbar.

Den ICT utveckling och de ICT tillämpningar, som i dag kopplas till arbete på distans är tecken på mycket omfattande och övergripande förändringar i vårt sätt att organisera så gott som alla aktiviteter och verksamheter i samhället. Det är därvid nödvändigt att tydligt försöka visa skillnader mellan övergripande organisation och sättet att hantera enskilda arbetsuppgifter på individ-, företags- och samhällsnivå.

Konferenser och nätverk

Intresset för vad ICT kan innebära för företaget, individen och samhället är globalt. Det har också redovisats fortlöpande under de sista decennierna på olika internationella och nationella konferenser med

teman, som belyser dessa frågor. Konferensernas teman har växlat och man kan konstatera att man har försökt att belysa området från flera olika håll genom att både sätta användarna och erfarenhetsutbyte i centrum och forskning.

De första idéerna om distansarbete kom i USA i början av 1970-talet. Storbritannien har också haft betydelse för utvecklingen inom detta område. Successivt har länder i Norden tagit till sig denna utveckling och genom egna initiativ bidragit till både spridning och nya rön. Konferenserna har varit en plattform för att föra samman forskare, politiker, distansarbetare, användare och lekmän. I dag finns flera olika nätverk. Flera av dem är presenterade på nätet. Många webbsidor innehåller grundläggande information om distansarbete och liknande aktiviteter. I Sverige har vi t ex *Distansforum*¹, som är en intresseförening för att förmedla kunskap och erfarenheter om distansarbete, distanshandel och distansutbildning. I Europa stöder Europeiska Kommissionen (DGXIII) elektronisk spridning av bl a distansarbete. Vidare kan man från *European Telework Online*² gå till olika europeiska länders distansarbetsaktiviteter. Där hittar man också svar på de vanligaste frågorna om distansarbete samt mycket praktisk information om vad man skall tänka på, om man börjar distansarbeta. Det är också möjligt att finna pågående aktiviteter³ om distansarbete i Europa.

Forskning

Konferenser och nätverk, som har förmedlat och förmedlar information om flexibla organisationslösningar och flexibla arbetsformer har ofta sin utgångspunkt i forskning inom området. Den aktuella forskningen inom området har ett brett spektrum. Den är tvärvetenskaplig och finns inom ämnesområden som arbetsvetenskap, arkitektur, datologi, etnologi, företagsekonomi, kulturgeografi, nationalekonomi, pedagogik, psykosocial miljömedicin, socialmedicin och sociologi.

Ett centrum för företagsekonomisk distansarbetsforskning i Sverige finns i dag vid Linköpings Tekniska högskola inom ämnesområdet Ekonomiska Informationssystem (jfr appendix 5). Inom forskningsområdet har man där bland annat samarbetspartners i Norge, Finland,

¹ adress: <http://www.distansforum.se>

² adress: <http://www.eto.org.uk>

³ adress: <http://www.eto.org.uk/events/service.htm>

Storbritannien, USA och Japan samt Baltikum. Ett antal doktors- och licentiatavhandlingar har producerats inom forskningsområdet vid sidan av böcker, rapporter och utredningar. Bland skrifter kan utredningen Skärgårdskontoret nämnas, som belyser ett hittills ganska okänt initiativ i Stockholms skärgård, som nu kommit i gång och är ett fullt fungerande skärgårdskontor av grannskapscentralkaraktär, men med en fastare stationär organisation och med betydligt fler tjänster.

Några exempel på andra universitetet och högskolor med forskning inom området i Sverige är Stockholms universitet och Handels-högskolan i Stockholm samt universiteten i Göteborg, Lund och Umeå.

Rapportens förutsättningar och appendix

Den här rapporten ger aspekter på de nya företelserna, som har nämnts inledningsvis. Vi har valt att spegla utvecklingen med utgångspunkt i flexibla organisationslösningar, flexibelt arbete och flexibla arbetsplatser. För att öka förståelsen för områdets komplexitet ser vi det i flera perspektiv. Läsaren introduceras i frågeställningarna via en teoretisk bakgrund till bokens tema. Därvid berörs kostnadsaspekter.

Den övergripande ansatsen är företagsekonomisk. Det innebär att förekomsten av marknader och organisationer ses som lösningar på uppgiften att tillgodose efterfrågan på sådant sätt att gjorda aktiviteter blir lönsamma. I de fall man väljer en organisationslösning, försöker man finna en lösning, som tillgodoser olika intressenters behov. En lösning är klart bättre än en annan om alla intressenternas behov inte i något fall försämras. I annat fall kan konflikter uppstå. Företagsperspektivet leder till en processyn. Det som organisationen framställer är en följd av olika individers och andra resursers aktiviteter. Dessa aktiviteter kostar och det gäller att finna en lösning, som maximerar lönsamheten. För att uppnå detta kan företaget förändra sina materialflöden och/eller sin organisationslösning. Mot denna bakgrund diskuterar vi organisationslösningar för "administrativa" tjänstemannauppgifter.

Många av de ståndpunkter, som redovisas i denna skrift bygger på empiriska observationer. Vi gör också en mycket kortfattad historisk tillbakablick med tyngdpunkten förlagd på vad som erbjuds i dag i appendix. Där berörs även floran av nya begrepp. Distinktioner mellan produktivitet och effektivitet samt ett Principal-Agent-synsätt på flexibelt arbete behandlas även i appendix.

Kapitel 2

I kapitel 2, *Kort teoribakgrund* presenterar vi kortfattat en generaliserad transaktionskostnadsteori, som är vår referensram. Utifrån den relaterar och jämför vi olika organisationskoncept med varandra. Det innebär att vi ser företaget som en process och att det finns ett antal aktiviteter, som måste genomföras för att processen skall fungera. Aktiviteterna eller arbetsuppgifterna beror utöver slutprodukten eller tjänsten, som skall produceras, på vilken organisationslösning man väljer liksom på hur uppdelningen av arbetsuppgifterna görs. I referensramsmodellen anses aktiviteterna dra kostnader, där intäkter räknas som negativa kostnader. För att företaget skall överleva på lång sikt måste det finna lönsamma lösningar, som ger låga kostnader. Vi tittar särskilt på vilka effekter som uppstår vid ICT införande och beaktar då både interna och externa kostnader.

Kostnadsslagen relateras till de aktiviteter, som är aktuella med den nya lösningen. De kan uppskattas med hjälp av ABC analys. Chefen fattar ofta sina beslut utifrån subjektiva uppskattningar av befintliga kostnader. Om chefen gör feluppskattningar kan det leda till lösningar, som på sikt inte är bra/lönsamma för företaget. Då kommer de inte att bestå. Med utgångspunkt i några fallstudier drar vi slutsatsen att i många organisationslösningar, där ICT har införts och distansarbete har provats så kommer vissa av kostnaderna att stiga och andra att sjunka. Om vissa kostnader sjunker mer än de övriga stiger, så är omorganisationen lönsam. I kapitel 3 och 4 ges sedan konkreta exempel på hur dessa kostnader varierar med olika lösningar. Det påpekas också att man måste se upp med Hawthorne effekter, dvs att en förändring oavsett riktning kan leda till produktivitetssökningar under viss tid.

I appendix 3 diskuteras begreppet produktivitet närmare. En ändrad produktivitet vid ny organisationslösning och/eller ny teknik leder inte automatiskt till ökade resultat. Minskade lokalkostnader kan vara ett skäl till förbättrade resultat. Andra skäl är av psykologisk art. Det innebär att om individen upplever att hon kan kontrollera sin arbets-situation, så minskar den negativa stressen och arbetsförmågan ökar. Det är således inte direkt distansarbetet, som ger denna upplevelse, utan det är en effekt av psykologisk natur i samband med en ny och för individen positiv organisationslösning. En annan orsak till de förbättrade resultaten kan vara att man blir mindre störd, då man arbetar på

distans. Det medför att man kan koncentrera sig på arbetsuppgiften. Därför löses den snabbare.

Kapitel 3

I kapitel 3, *Flexibla organisationslösningar och arbetsformer*, utgår vi ifrån en företagsekonomisk processsyn, när vi granskar olika organisationslösningar. Vi belyser hur kostnadsanalyser kan se ut vid olika lösningar. För att tydliggöra detta presenteras fall med flexibelt arbete och multiflex dvs då en hel avdelning arbetar flexibelt. Vi ger också kostnadsexempel från utlokaliserade enheter och satellitkontor. Som framgår av exemplen är det inte möjligt att generellt säga att en form av organisationslösning ger ett visst resultat. Det är arbetsuppgifterna i den organisationslösning man valt, som bestämmer resultaten i kostnadskalkylen. Modellen visar således att man inte kan tala om en generell höjning av företagets produktivitet vid t ex distansarbete.

I kapitlet ges exempel på ett modernt kontor, Skärgårdskontoret, som är en arbetsplats för bland annat distansarbetare. Vidare diskuteras mobilt arbete. Vi framhåller att i den lösningen med självständiga arbetsuppgifter är det troligt att produktionskostnaderna för tjänsterna minskar, medan koordinationskostnaderna inte stiger i motsvarande grad. Det är vidare möjligt att minska på lokalkostnaderna genom minskade kontorsytor.

En av utgångspunkterna i denna bok är att det finns ett anställningskontrakt mellan den anställda och företaget. Egenföretagaren kan ses som en avknoppning av en anställd, som arbetar flexibelt. Ett skäl till att antalet egenföretagare ökar, är att företagen vill minska riskerna vid varierande efterfrågan. Vi kan med andra ord tala om outsourcing, som är ett sätt att dela riskerna mellan flera parter, då en del av verksamheten lämnas till andra juridiska personer. Ju fler funktioner i företaget, som kan bli föremål för outsourcing, desto mer virtuellt, blir företaget. Hur många funktioner som skall outsoursas beror på uppkomna kostnadsförändringar.

I nätverk betonas förmågan till samarbete. Nätverk är besläktade med virtuella företag. I nätverket utgår man från företaget, som länkar sina kontakter i ett nätverk. Är det egenföretagare, som bygger detta nätverk, kan det i vissa fall likna det virtuella företaget. Med det virtuella företaget har man outsoursat olika funktioner till ett nätverk. I nätverk och virtuella företag betonas kontakterna mellan parterna

starkt. Kontaktkostnaderna är viktiga för att dessa lösningar skall bli lönsamma.

Kapitel 4

Vid flexibelt arbete bör behovet av interaktion mellan arbetskamraterna vara lågt för att ge låga koordinations- kommunikations- och informationskostnader. Är inte så fallet bör man pröva andra lösningar. I kapitel 4, *Flexibla kontor*, redovisas lösningar, där dessa kostnader fortfarande är låga trots att interaktionen mellan arbetskamraterna är hög. Kapitel 4 skiljer sig något från de övriga kapitlen genom att det huvudsakligen presenterar publicerade och opublicerade resultat från forskning vid Ekonomiska Informationssystem (EIS) i Linköping.

Två typer av kontor presenteras i ord och bild. Det flexibla kontoret med multiflex och det utan. Det *flexibla kontoret med multiflex* fungerar som en träffpunkt, där man löser gemensamma problem. Egna förberedelser kan med fördel göras i hemmet eller på annan arbetsplats. Man har gemensamma kontorsytor utan bestämda arbetsplatser. På det *flexibla kontoret utan multiflex* är interaktionen mellan de anställda hög. Det upplevs som positivt, att man har närhet till varandra. Gruppens arbete är viktigare än den enskilde individens. Teamet är den organisationsform, som kommer att dominera. Det är därför av vikt att teamet får sitta tillsammans på fasta arbetsplatser under den tid ett projekt pågår. Det skall sedan vara lätt att flytta till en annan projektgrupp. Här tillåts inte någon form av arbete på distans.

I de studier, som gjorts vid EIS om flexibla kontor, har övergången till dessa lösningar uppmärksammats. Vi har genomfört undersökningar i företagen, som redovisar hur omorganisationen klarats av före, efter och i ett fall 1,5 år efter genomförandet. Av intervjuerna framgår att det är en majoritet av de anställda, som anser att den egna produktiviteten/effektiviteten inte har stigit lika mycket som gruppens/teamets effektivitet har ökat, när man införde det flexibla kontoret. De klart dominerande negativa konsekvenserna var störande ljud och telefon-samtal. Mycket kunde göras för att minska obehaget och chefernas agerande var av avgörande betydelse. De störande ljuden kunde dämpas genom avskärmningar och telefonkontakterna kunde hanteras så att de blev mindre störande för de omkringarbetande.

En fördel med det flexibla kontoret är att man lättare kan kalla till spontana möten. Det gäller ej om flexibelt arbete tillåts. Det är också

lättare att mötas ansikte mot ansikte. Färre anställda utnyttjar telefon på det flexibla kontoret. Det relativa utnyttjandet av kontakter ansikte mot ansikte sjunker med det geografiska avståndet, medan det relativa utnyttjandet av mail ökar. Det relativa utnyttjandet av telefonen stiger först med avståndet, men blir sedan konstant.

En viktig fråga är var chefen skall placeras på kontoret. Här tycks det inte finnas någon enhetlig lösning, som tillfredställer alla anställda. Utifrån vår analysmodell skall man välja den lösning, som minimerar kostnaderna. Är företagets största problem personalkonflikter bör chefen ha eget rum. Fungerar gruppen väl och chefen skall fungera som "coach" för snabb omorganisation och kunna engagera nya team är det troligt att han skall sitta väl synligt på det flexibla kontoret. Slutligen bör troligen cheferna sitta tillsammans i ett chefsområde om det är viktigt att cheferna koordinerar med varandra fortlöpande.

Kapitlet belyser således att mycket är positivt på det flexibla kontoret. Tillgängligheten till kollegor och chefen ökar, informations- och kompetensspridningen har effektiviserats och den sociala kommunikationen upplevs som bättre liksom samarbetet, som totalt sett upplevs som bättre. Möteskulturen har börjat påverkas och fler spontana möten uppstår. De avdelningar, som systematiskt har arbetat i grupper och omformulerat arbetsuppgifterna för gruppens behov, visar mycket bättre resultat än övriga avdelningar. Uppföljningarna efter 1,5 år visar att det rimligen inte är fråga om en Hawthorne effekt⁴.

De genomförda undersökningarna visar också att de nyanställda är mycket positiva till det flexibla kontoret utan multiflex. Ett skäl är att de får möjlighet att snabbt lära sig mycket nytt genom gruppstillhörigheten. Det innebär också att det är en bra lösning för andra arbetstagarer, som skall inhämta ny kunskap. I dag är ett fortlöpande lärande nödvändigt. Det är viktigt att hela organisationen/gruppen går i takt, dvs de anställda står på samma kompetensnivå och använder samma teknik. Mycket talar då för att nära teamarbete ger cheferna möjlighet att övervaka detta. Det bör således finnas återkommande tidsperioder då de anställda arbetar i team på ett flexibelt kontor utan multiflex. Däremellan är det möjligt, om arbetsuppgifterna tillåter det, att arbeta flexibelt.

Detta kapitel visar resultat, som pekar på en återgång till kontoret,

⁴ Med Hawthorne effekt menar man i dag att en förändring oavsett riktning kan leda till en förbättring. Se vidare kapitel 2.

som nu blivit flexibelt. Resultaten står i kontrast med de positiva uttalandena, som hävdar att vi skall få ett ökat antal distansarbetare. Vår lösning blir därför i stället "back to office" som är rubriken på det sista kapitlet.

Vi har valt att inte särskilt redovisa negativa resultat om flexibla kontor. Det är medveten hållning, eftersom vi anser att de negativa resultaten till stor del beror på chefernas bristande kompetens och handlag. Själva konceptet, flexibla kontor, bedömer vi som bra för företaget. Det bör leda till en bra arbetsuppdelning, som ger lägre kostnader än andra lösningar i dag. En annan aspekt är att många i dag förfärrar sig över att vara bevakade av chefer och kollektiv hela arbetsdagen på samma sätt som verkstadsarbetarna har haft det i århundraden. Det kan beskrivas med en metafor. En fotbollsspelare kan spela 90 minuters match för att sedan återhämta sig. Han skulle kanske ha svårt att tåla 7–10 timmars lagspel. På den hårdnande arbetsmarknaden får man då i stället bli egenföretagare och ta betalt för sina 90 minuter och sedan ha låg beläggning under resten av dagen.

Kapitel 5

I kapitel 5, *Perspektiv på distansarbete*, granskar vi distansarbete mer i detalj. En utgångspunkt är den svenska Distansarbetsutredningen, men även andra studier utnyttjas. Vi konstaterar att antalet distansarbetare i Sverige och övriga världen inte har blivit så stort som många har trott. Snarare har antalet distansarbetare minskat i absoluta tal. Av detta skäl väcks frågan om distansarbete eller flexibelt arbete verkligen är så bra lösningar som många har hävdat och hävdar. Detta kritiska förhållningssätt leder till att man även bör undersöka och diskutera andra organisationslösningar.

I studier, som pekar på hinder för distansarbete, sägs huvudsakligen att arbetsuppgifterna gör att man inte kan arbeta på distans och/eller att man saknar sina arbetskamrater. Svenska studier skiljer sig dock något från amerikanska studier.

De intervjuade ser till exempel betydligt mer sällan arbetsgivaren som ett hinder i Sverige. I amerikanska studier har man uppskattat att ca 16 procent av arbetskraften möjligen kan arbeta på distans. Men intervjuer har visat att inte mer än ca 50 procent vill arbeta på distans, även om de fick och hade möjligheter. I Sverige arbetar i dag ca 9 procent på distans. Om potentialen ligger runt 16 procent kan man

högst förvänta sig en liten ökning av antalet distansarbetare. Man bör också notera att amerikanska studier visar att många av dem som distansarbetar slutar att distansarbeta efter nio till aderton månader. Samma resultat pekar nedläggningen av grannskapscentraler/distansarbetskontor på. I Amerika läggs de ofta ned efter ett halvt till ett år från starten räknat. De som distansarbetar har oftast hemmet som sin andra arbetsplats. Men de arbetar endast några dagar hemma. Nu finns det även rapporter, som säger att man kan få svårt att motivera sig, när man arbetar hemma. Den positiva effekten av att känna frihet och att ha kontroll över det egna arbetet har då försvunnit. Att ha svårt att motivera sig ger otillfredsställelse och en växande hög av arbete, som måste göras. Man längtar tillbaka till kontoret. I Sverige har distansarbetet inte blivit den kvinnofalla, som många trodde.

Totalt sett visar dessa resultat på att det finns behov att söka nya lösningar och kritiskt diskutera vilken framtida utveckling vi kan förvänta oss. Vi gör detta i sista kapitlet. För att kunna ta upp ytterligare dimensioner i vårt sista kapitel avslutas detta kapitel med en relativt fyllig sammanfattning av den form av distansarbete vi valt att benämna flexibelt arbete. Vi ger olika aspekter på detta utifrån ett individföretags- och samhällsperspektiv.

Vi konstaterar att flexibelt arbete tilltalar personer i medelåldern, 35–45 år, som ofta är högutbildade och etablerade på arbetsmarknaden. De har gjort karriär och de har blivit självständiga och förvärvat en god uppfattning om vad som kan kallas bra beslut. När flexibelt arbete fungerar är det således en fördel om individen har fått kvalitetskänsla och kan fatta egna beslut. Vidare bör man kunna söka relevant informell information samt vara tekniskt intresserad. När en hel grupp arbetar flexibelt benämner vi det multiflex. När två grupper utkristalliserar sig och en arbetar flexibelt utan fast huvudarbetsplats och den andra arbetar enbart på kontoret finns det risk för att skillnader i arbetskvalitéer uppstår. Man kan tala om att arbetskraften blivit ett A och ett B lag. Med flexibelt arbete ökar också kraven på chefen. Studier visar att det krävs en högre arbetsinsats för att stimulera och leda individer, som arbetar flexibelt.

För företaget innebär flexibelt arbete att man kan spara på lokal-kostnader och minska produktionskostnaderna. Detta kan ske genom att de anställda arbetar mer och att man breddar sin rekryteringsbas genom att acceptera anställda, som arbetar långt ifrån det ordinarie kontoret. Ett ytterligare argument för företagen att tillåta flexibelt ar-

bete är att man nu kan låta personalen vara ”halvsjuk” och arbeta hemma utan att behöva tillsätta en vikarie. Individen är så dålig att han eller hon inte kan komma till jobbet, men vederbörande kan ändå upprätthålla vissa viktiga funktioner.

Ur samhället synvinkel ger flexibelt arbete i dag marginella effekter. Det kan ge en viss regional stimulans, när ett distansarbetskontor etableras. Vidare bör samhället uppskatta antalet egenföretagare, eftersom det innebär, att man nu får låg beläggning i stället för registrerade arbetslösa.

Kapitel 6

Boken avslutas med kapitel 6, *Back to office*. Här summeras intrycken från de tidigare kapitlen. ICT har påverkat den relativa prisbilden för skilda aktiviteter och därmed möjliggjort nya strukturer. Emellertid har antalet distansarbetare inte vuxit som man hade trott. Vi har infört ett bredare synsätt, som gör att vi inte bara studerar distansarbete. Den helhetssyn, som används, gör det möjligt att se hur olika organisationslösningar påverkar arbetsförutsättningarna för den enskilda individen. Det kostnadssynsätt, som presenterades i tidigare kapitel, banar väg för att vi skall förstå vad som händer, då arbetsuppgifternas karaktär ändras från självständiga uppgifter till team/gruppuppgifter. I kapitlet ges argument för att antalet grupp-/teamuppgifter kommer att stiga. Det innebär således att antalet självständiga uppgifter, som med fördel kan utföras på distans, inte behöver öka. Vidare konstaterar vi att många föredrar att arbeta på kontoret.

I det ”nya” samhället vi står inför är kompetens väsentligt. Det innebär att företaget i princip kan ha två skilda förhållningssätt. Den ena är att företaget tar ansvaret och utbildar sin personal. Det är då som det flexibla kontoret utan multiflex kan vara en möjlig lösning. Det andra är att låta personalen eller egenföretagarna själva ta detta ansvar. Klarar man inte att bibehålla kompetensen blir man utbytt mot någon som motsvarar kraven.

Vi ser en framtid, där en viktig fråga för chefen blir att avgöra vilka arbetsuppgifter, som skall genomföras, av vilka personer och var de bör ha sin arbetsplats, då de genomför sina olika arbetsuppgifter. Vi tror att för många kommer anställningsförhållandet att kunna beskrivas i cykler med tre perioder. I den första perioden är man nyanställd och får arbeta på ett flexibelt kontor utan multiflex. Därmed effektiviseras inlärnings-

tiden. Efter ett antal år vill den anställda bättre kunna bestämma över sin arbetstid och många arbetsuppgifter har då blivit rutinuppgifter. Den anställda vill och får arbeta flexibelt. Denna arbetslösning kan sedan övergå till att man blir egenföretagare eller så kommer man tillbaka till det flexibla kontoret utan multiflex för vidareutbildning och får möjlighet att dela med sig av sin kunskap och lära de nyanställda.

Detta tyder på att mottot kommer att bli "back to office", vilket man kan hålla med om eller ej. Framtiden får utvisa vad som händer. Men vi kan konstatera att det bara är bara lönsamma lösningar som överlever en längre period.

En annan tolkning av den cykel vi berörde ovan är följande. Efter fas ett sker en utsortering. De som anses kompetenta och har tillväxtpotential fortsätter i företaget. De som inte bedöms ha samma tillväxtpotential, men har tillräcklig kompetens får möjlighet till flexibelt arbete. Den tredje gruppen, dvs de som inte uppfyller kraven erbjuds egenanställning och utsorteras långsamt.

Slutsatsen blir att vi kommer att få en i dagens ögon betydligt tuffare arbetsmarknad. Det är också troligt att vi får mer individuella anställningskontrakt. Med datorns hjälp kan företaget upprätta och hålla reda på varje individs särskilda arbetsform och arbetstid. Kanske kan det upplevas positivt.

Appendix

Rapporten innehåller fem appendix. Deras innehåll framgår av nedanstående sammanfattningar.

Appendix 1

Appendix 1, *Kontor i historiskt och modern tid* ger en bakgrund till kontorets utveckling för informationshantering av olika slag. Nya former av kontor utvecklas, men principerna står sig. Med införandet av ICT försvann den rumsliga begränsningen vid informationshanteringen. Kontorets rumsliga dimension upplöstes och det skapade bättre förutsättningar för flexibelt arbete. ICT medför ett kraftigt avsteg från industrisamhällets plats- och tidsbundna sätt att organisera olika verksamheter mot försök med nya mer flexibla alternativ. Det är således en förändringsprocess, som inverkar på både företagsnivå, individnivå och samhällsnivå samtidigt, men i olika omfattning och på olika sätt.

Appendix 2

I dag är orden flexibel och distans två nya modeord i ordsammansättningar för nya arbetslösningar. De granskas i Appendix 2, *Nya begrepp*, tillsammans med några andra av de nya termer, som införts. Arbete på distans används ofta synonymt med distansarbete. Arbete på distans betonar att arbetet utförs på distans, på avstånd från något. Distansarbete betonar snarare att man genomför arbetet på visst sätt t ex med stöd av ICT. Eftersom arbete ofta utförs på flera arbetsplatser i dag har även begreppet flexibelt arbete införts.

Appendix 3

Vi ger också strikta definitioner på produktivitet och effektivitet. Eftersom dessa begrepp ofta används utan definition, är det väsentligt att man är vaksam, när man jämför olika studier. Det finns rapporter, som säger att produktiviteten har stigit mellan 20 procent och 70 procent, då en ny arbetsform som arbete på distans eller distansarbete har införts. Men om produktivitetsmättet är en kvot är det viktigt att se upp med vad som står i nämnaren. Använder man t ex mättet individens resultat genom arbetstimmar eller individens resultat per arbetsvecka kan skilda resultat erhållas, eftersom arbetsinsatsen då höjer resultatet.

Appendix 4

Relationen mellan chefen och de anställda berörs. Vi visar därvid att Principal-Agent teorin kan ge aspekter på relationen mellan chef och anställda. Begrepp som observerbarhet, asymmetrisk information, överenskommelser/kontrakt, risk för oaktsamhet, risk för negativt urval, incitament och risktagande tas upp.

Appendix 5

Här presenteras kortfattat forskningsgruppen ITOS vid Ekonomiska informationssystem, Linköpings Tekniska högskola samt de arbeten som har genomförts under perioden 1992-1999.

Kapitel 2

Kort teoribakgrund

Den teori, som många av de resonemang som förs i kommande kapitel, bygger på presenteras i detta kapitel. Det är en generaliserad transaktionskostnadsteori. Med dess hjälp kan man diskutera hur olika organisationslösningar ger olika kostnadskonsekvenser. I kapitlet berörs också några användbara psykologiska resultat.

En generaliserad transaktionskostnadsteori

Flexibla organisationslösningar kommer i det följande att diskuteras med utgångspunkt från den generaliserade transaktionskostnadsteorin⁵. Denna teori kan användas för att strukturera verksamheten i vissa aktiviteter, som kan förekomma vid flexibelt arbete. Vi utgår ifrån att människor i en organisation handhar ett antal aktiviteter, som leder till att önskade arbetsuppgifter genomförs. Detta kostar något. Kostnaderna kan t ex mätas i resurser och tid. Ett övergripande mål för företaget är att agera så att dessa kostnader minimeras.⁶

Kostnaderna kan uppskattas med hjälp av ABC-kalkyl. En sådan kalkyl kan innehålla subjektiva uppskattningar. Det innebär att olika beslutsfattare kan komma fram till olika uppskattningar av kostnaderna. Det kan resultera i att de söker olika organisationslösningar. Vilka beslutsfattare, som gjorde de rätta bedömningarna och valde en bra lösning för företaget, visar sedan uppföljningar av lönsamhet och kostnader.

Nya organisationslösningar leder till nya aktiviteter. De uppkomna kostnaderna fördelas på dessa aktiviteter. Man skiljer på kostnader, som genereras av aktiviteter inom organisationen och kostnader, som genereras av aktiviteter mellan företaget och den externa kunden eller den externa kontaktpersonen. Exempel på kostnader är kommuni-

⁵ Se t ex Rapp (1999), och Lindström & Rapp (1996)

⁶ Aktiviteterna kan också generera intäkter, som då är negativa kostnader.

kationskostnader, koordinationskostnader, informationskostnader, lokalkostnader, investeringskostnader, marknadskostnader och produktionskostnader.

Kommunikation är av central betydelse för människor. Att kommunicera är emellertid ingen exakt företeelse vilket påståendet "You cannot not communicate" understryker. Därför införs flera olika begrepp för att belysa kommunikationen mellan människor. Med *koordinationskostnader* avser vi kostnader, som är förbundna med att ge och ta direktiv. De är ofta av formell karaktär. Införandet av nya organisationslösningar skapar nya sätt för att förmedla denna kommunikation. Med *kommunikationskostnader* avser vi de kostnader, som främst är relationsskapande. Här ingår även den rena sociala vänskapskommunikationen. Den tredje typen av kommunikation, *informationskostnader* är relaterad till att man ska kunna fatta bättre beslut. Det innebär att de är osäkerhetsreducerande. Begreppet inkluderar både sökande efter information och hantering av existerande osäkerhet. *Produktionskostnaderna* rör kostnaden att prestera en given aktivitet, eller ett antal aktiviteter under en given tidsperiod. Under dessa kostnader kan man urskilja *riskkostnader*. Det är kostnader, som hänför sig till vem som tar risken i uppgörelsen. När man låter den anställda gå från fast lön till ett rent rörligt lönesystem baserat på erhållna resultat, så lägger man över en del av risken på den anställda. *Lokalkostnader* avser både direkt lokalyta, men även indirekta lokalkostnader såsom uppvärmning och service. *Investeringskostnader* är kostnader, som inträffar under en tidsperiod och som sedan skall fördelas över flera tidsperioder. Med *marknadskostnader* avses kostnader, som är relaterade till externa kontakter. Dessa kostnader kan uppdelas på samma sätt som de interna kostnaderna. I kommande kapitel kommer vi att använda denna teori på de fall vi beskriver för att skapa ytterligare förståelse för hur kostnaderna förändras.

Kostnaderna generellt sett vid arbete på distans

De externa kostnaderna påverkas av införandet av arbete på distans, om de anställda inte har direkta kontakter med kunden. Dessa kostnader kan sjunka, om de anställda kommer närmare kunden, men de kan också stiga om de anställda kommer längre ifrån kunden. Erhålls merintäkter, innebär det att kostnaderna sjunker. Vidare kan kostnaderna öka om kontakterna med det egna företaget ökar.

Flera studier⁷ visar att koordinationskostnaderna stiger ju fler, som arbetar på distans. Förklaringen är, att det är mer arbetsamt att se till att alla anställda får rätt information och uppgifter, när de ofta är på distans. Men det är möjligt att delegera dessa uppgifter. Mycket talar också för att det skulle minska dessa kostnader på sikt. Eftersom distansarbetaren befinner sig på distans är det troligt att kommunikationskostnaderna stiger. Beroende på hur man har löst situationen kan kostnaderna hållas nere. Det är vidare troligt att informationskostnaderna stiger, eftersom en del av dessa rör kontakter med huvudkontoret eller kollegor, som nu nås genom ICT.

Lokalkostnaderna sjunker i många fall. Genom att införa distansarbete kan de nuvarande lokalerna organiseras och utnyttjas bättre. Vidare är det möjligt att ICT möjliggör en omlokalisering av en avdelning eller ett företag till områden med lägre lokalhyror. Företagen brukar inte heller ersätta de anställda för lokalkostnader i hemmet. Däremot kan arbetstagaren yrka avdrag i sin självdeklaration. I vissa fall får man då göra dessa avdrag.

Produktionskostnaderna är komplexa. Det går att mäta kostnaden för att få en viss output, dvs kostnaden per producerad enhet. Upplever individen större frihet minskar stressen och kanske produceras fler enheter per tidsenhet. Produktionskostnaderna sjunker således. Men i produktionskostnaderna ingår också företagets långsiktiga åtaganden. De kan bland annat mätas som en viss riskkostnad. Det innebär t ex att man måste betala lön oavsett företagets resultat. I takt med att det blir möjligt att mäta enskilda individers prestationer, som är kopplade till företagets resultat, vill många företag införa resultatbaserade löner. De minskar då dessa riskkostnader. Som redan sagts kan företaget gå ännu längre och låta de anställda bli egenföretagare, som hyrs in. Dessa riskkostnader kan minskas ytterligare på detta sätt och de totala produktionskostnaderna kan därmed minskas. Det är dock inte helt säkert att det sker, eftersom utnyttjandet av egenföretagare leder till att man tar risken att stå utan arbetskraft eller att priserna på deras tjänster stiger mer än väntat.

Investeringskostnaderna kommer troligen att förbli oförändrade eller stiga. Om företaget måste investera i ny teknisk utrustning ökar kostnaderna först, men på sikt kan dessa investeringar ge minskade årliga driftkostnader. Övriga kostnader i tabell 2.1 har utelämnats. I

⁷ Se t ex Bergum & Rapp 1998

ett specifikt fall är det möjligt att en typ av kostnad, som inte beaktats i denna framställning, har ett väsentligt inflytande på de totala kostnaderna. Den ska då tas med.

Typ av kostnader	i ett generellt fall
Marknadskostnader	kan både öka och minska, ibland oförändrade
Kommunikationskostnader	ökar ofta
Koordinationskostnader	stiger troligen
Informationskostnader	stiger troligen eller oförändrade
Lokalkostnader	minskar i många fall
Investeringskostnader	oförändrade eller stiger
Produktionskostnader	går troligen ned
Övriga kostnader	?
Totala kostnader	Kan både öka och minska

Tabell 2.1 Ett generellt fall vid arbete på distans

De olika kostnaderna har summerats i tabell 2.1. Har de totala kostnaderna sjunkit, strävar företaget troligen mot en sådan lösning. Har de totala kostnaderna ökat blir organisationslösningen nog inte långvarig. I några av de fall vi beskriver i kapitel 3 sjunker de totala kostnaderna, i andra stiger de. I de fall då de totala kostnaderna stiger, blir förändringen inte lyckad och företagen söker nya organisationslösningar.

Denna genomgång visar att man vid införandet av olika former av flexibla organisationslösningar kan få resultat, som inte är entydiga. Företaget har ofta god kontroll över förändringar i lokalkostnaderna och i investeringskostnaderna. Men andra kostnader kan både stiga och sjunka. Det är vidare viktigt att beakta personalens kompetensutveckling. Visst lärande kan ske på distans ⁸. Koordinationskostnaderna och informationskostnaderna kan variera kraftigt vid olika lösningar och i enskilda fall avgöra om lösningen blir lönsam eller ej. Variationen beror bland annat på arbetsuppgifternas karaktär och vald organisationslösning.

Det är svårt att mäta produktiviteten för arbete på distans. För di-

⁸ Se Rapp & Björkegren (1998)

stansarbete gäller ofta att man både får en ny organisationslösning, som innebär att man får arbeta på valfri plats, och ny teknik. Såvitt bekant finns det inga studier i dag, som renodlar teknikens eller den nya organisationslösningens effekter på erhållet resultat. Det *skulle* således vara möjligt att en rapporterad produktivitetsökning *inte* beror på organisationslösningen utan enbart på den nya tekniken.

Vi framhåller här att arbetsuppgifterna har betydelse för vilken organisationslösning man bör välja. Det finns också företag, som *inte tillåter* distansarbete, eftersom man vill att personalen ska sitta tillsammans i s k flexibla kontor. Genom en mycket nära och tät interaktion mellan de anställda, anser man att produktiviteten ökar. Detta diskuteras ytterligare i kapitel 4.

Upplevd självständighet och utvaldhet

I många skilda studier har man försökt hitta faktorer, som skall minska den upplevda stressen i arbetet. Den s k Karasek/Theorell – modellen (1990) betonar starkt upplevelsen av självbestämmande och att ha kontroll över det egna arbetet för att man skall kunna minska den negativa stressen. Sambanden har under 1990-talet testats empiriskt både i USA och Europa. Undvikande av negativ stress anses vara centralt för att man skall få en ökad produktivitet på kort och lång sikt.

För företaget blir det således centralt att klä arbetet i en image av möjligheter, självständighet, utvaldhet, m m. Det är vidare viktigt att de anställda känner att de får möjlighet att påverka arbetets uppläggning och organisation. Det innebär att arbetstagaren ska känna att han eller hon styr det egna arbetet, vilket bidrar till det allmänna välbefinnandet.

Hawthorne effekt

Det finns många studier, som rapporterar ökad lönsamhet vid förändrade förhållanden. Det finns alltid skäl att närmare studera förhållandena när studierna genomfördes. Inom medicinen har man ofta, då man t ex prövar en ny medicin två grupper, en grupp som får medicinen och en kontrollgrupp, som inte får någon medicin eller får sockerpiller. Man studerar sedan om det finns någon väsentlig skillnad mellan dessa grupperas resultat. Inom produktionen finns ett känt experiment, som benämns Hawthorne försöket. Man hade en teori att be-

lysningen i rummet skulle påverka produktiviteten. Därför gjorde man försök, där man varierade belysningen över arbetsplatsen för att mäta individernas produktivitet. Man fann att produktiviteten ökade oavsett om man ökade eller minskade belysningen. Förklaringen var att produktiviteten ökade på grund av den ökade uppmärksamheten, som de anställda fick när detta försök genomfördes. Med Hawthorne effekt menar man i dag att en förändring oavsett riktning kan leda till en förbättring.

I en del av de vinster, som har rapporterats i olika studier, ingår att organisationslösningen samtidigt har fått stor offentlig uppmärksamhet. Kanske kan hela den redovisade vinsten i dessa studier förklaras med detta. Det är först i uppföljningsstudier, som har utformats så att Hawthorne effekten undviks, som man kan få svar på frågan om gjorda förändringar verkligen har lett till några förbättringar. Men sådana studier är tyvärr mycket sällsynta.

Egenskaper

En personbedömning är ett dåligt instrument för att förutse en människas beteende i en viss situation. Så t ex är det inte säkert att en person, som är slarvig med sin egen ekonomi, är slarvig med statens ekonomi. Bästa möjligheten att förutse en individs beteende i en viss situation är att studera individen i samma situation vid ett tidigare tillfälle.

Det finns studier, som visar att t ex distansarbetare har vissa egenskaper. Man förklarar gärna deras framgång med att de har just dessa egenskaper. Det är sedan lätt att tro att alla anställda med dessa egenskaper är mer lämpade för distansarbete. Det är emellertid inte klarlagt om dessa egenskaper är förvärvade eller genuina. Med förvärvade menar vi, att man i den situation man hamnar anpassar sig till de förhållanden, som krävs för att göra ett bra arbete. Det innebär således att individer, som arbetar på kontoret kan ha vissa egenskaper, som kan förändras om de börjar arbeta på distans.

Kapitel 3

Flexibla organisationslösningar och arbetsformer

I kapitel 2 gav vi en teoretisk bakgrund till de följande kapitlen och presenterade den företagsekonomiska processyn, som är vår utgångspunkt. Det innebär att under rådande omständigheter ses de flexibla organisationslösningarna som ett bra sätt att ge företagen lönsamhet. Distansarbete, arbete på distans och flexibelt arbete är termer för arbetsformer vid dessa organisationslösningar. Ofta kan man se en hopblandning av olika organisationsbegrepp och dessa termer. För att reda ut detta tar vi upp flera närbesläktade termer i olika organisationslösningar och berör deras samband med ICT, flexibilitet och olika arbetsformer. Kapitlet inleds med en presentation av termerna distansarbete, arbete på distans och flexibelt arbete.

Inledning

Arbete på distans⁹ är egentligen inte något nytt begrepp. Redan på medeltiden hade förlagssystemet gjort det möjligt att utnyttja ledig kapacitet i hemmen till i princip legotillverkning åt företag, som kunde driva handel. Organisationslösningen blev naturlig, eftersom den stora kostnaden för kunskap och kompetens för drivande av handel kunde fördelas på många små produktionsenheter, som själva inte klarade detta. Med städernas tillväxt och de då växande lokala marknaderna blev det ”billigast” att locka arbetskraften dit. Fabrikerna växte upp. Den administrativa styrningen av företagen och senare också teknikutvecklingen organiserades så att man kunde hantera informationen på ett bra sätt. Det innebär att en del av verksamheten kan ses som en lösning för hur man på ett effektivt sätt hanterar information. När ICT utvecklas och blir relativt billigt att utnyttja, är det därför inte förvånande att vi får nya organisationslösningar eller att gamla förändras.

⁹ Se appendix 2

Några konkreta exempel

Enligt vår terminologi innebär *arbete på distans*¹⁰ att arbete utförs och avslutas på distans från t ex kontoret. Det krävs ingen ICT och därför kan man säga att arbete på distans inte är något nytt. *Distansarbete* däremot innebär enligt vår definition att man är på distans från den ordinarie arbetsplatsen för att genomföra sina arbetsuppgifter. För att kunna ha kontakt med sitt kontor krävs ICT. *Flexibelt arbete* betonar att man anpassar sig till flera skilda situationer både på kontoret och på distans till kontoret. Man genomför således sitt arbete på flera skilda platser och/eller på flexibel tid. Termen *multiflex* avser en organisationslösning där hela gruppen eller avdelningen arbetar flexibelt och där flexibilitet gäller i flera dimensioner. Det är en term, som ursprungligen kom till för att identifiera arbetsflexibilitet med avseende på både tid och rum. För att belysa vad flexibelt arbete och multiflex är för något ges några konkreta exempel. Det första exemplet, fallet Carl-Oscar, belyser vad vi kallar flexibelt arbete och de andra exemplen, fallen grupp Ericsson och DIAL, belyser vad vi kallar multiflex.

Exempel 1. Flexibelt arbete, fallet Carl-Oscar

Carl-Oscars fästmö Cecilia fick en doktorandtjänst vid Luleå Tekniska Universitet. De bodde båda i Stockholm, men Cecilia måste nu flytta till Luleå. Carl-Oscar som är civilingenjör från Linköping arbetar på Ericsson Telecom i Stockholm. Eftersom de inte ville bo på vart sitt håll, så talade Carl-Oscar med sin chef om detta. Det löstes så att Carl-Oscar går till arbetet på Ericsson i Luleå. Han har då kontakt med de övriga i gruppen per telefon och mail. Någon vecka i månaden är han nere på Ericsson i Stockholm. Efter det att Carl-Oscar börjat arbeta på detta sätt har också en kollega till honom flyttat med sin familj till Lund och arbetar på samma sätt.

Carl-Oscars kommentar

Jag är anställd på Ericsson Telecom i Älvsjö utanför Stockholm, men jobbar på distans ifrån Luleå sedan ett drygt halvår tillbaka. Då min flickvän Cecilia har en forskartjänst vid Luleå Tekniska Universitet så

¹⁰ Se appendix 2



Exempel på flexibelt arbete. Carl-Oscar på sin arbetsplats i Stockholm och i Luleå.

undersökte vi om det fanns möjlighet att distansarbeta ifrån Luleå. Mina chefer tyckte att detta gick att ordna och ordnade ett rum åt mig på Ericsson Erisoft på Porsön i Luleå. Detta passar mig mycket bra eftersom universitet ligger granne med Erisoft. Så nu cyklar vi till jobbet tillsammans!

Om jag inte hade fått ett kontor hos Erisoft så hade det varit mycket svårare att arbeta på distans. Dels hade jag blivit mer isolerad och dels hade det blivit mycket svårare att komma in på Ericssons datanätverk. Jag arbetar med utveckling av ASICs (IC-kretsar), som ska användas i kommunikationsprodukter. Det innebär att mycket av mitt jobb sker med hjälp av avancerade program på arbetsstationer. Detta går relativt bra att göra på Erisoft, dels direkt på dator i Luleå och dels "remote" mot Älvsjö. För att kunna arbeta effektivt på distans måste man vara disciplinerad och ha klart för sig vilka arbetsuppgifter man har. Givetvis sitter jag inte i Luleå hela tiden. Ungefär en vecka per månad sitter jag i Älvsjö och arbetar. På så sätt håller jag mig uppdaterad och får även en dos social kontakt med mina kollegor i Älvsjö. Det är väldigt positivt att arbeta på distans. En påtaglig effekt med distansarbete är att få utföra arbetet ostört. Jag har fått två sociala nätverk, eftersom jag har två arbetsplatser. Dessutom har jag fått en bild av en annan arbetsmiljö inom Ericssonkoncernen. Jag kan också vara mer med min flickvän och jag har fått möjlighet att utforska en del av Sverige, som jag visste väldigt litet om innan. Jag har också kunnat åka längdskidor hela vintern, vilket jag inte gjort sen jag var liten, då jag bodde i Jursla utanför Norrköping!

Eriks kommentarer (Carl-Oscars närmaste chef)

Inom Ericssonkoncernen har vi en öppenhet, när det gäller att pröva nya arbetsformer. I detta fall tog den anställde själv kontakt med mig för att diskutera möjligheten att arbeta på distans. Eftersom vi har Erisoft i Luleå inom Ericssonkoncernen, som är uppkopplat till Ericssons datanätverk, fanns det mycket goda förutsättningar för att den anställde skulle kunna distansarbeta med goda resultat, samtidigt som vi inom företaget kunde behålla kompetent arbetskraft. Vi är mycket nöjda med denna lösning och har nu också accepterat en liknande lösning för en annan anställd.

Konklusion

Typ av kostnader	Flexibelt arbete, fallet C O	¹¹
Marknadskostnader	Oförändrade	0
Kommunikationskostnader	Ökar	(+)
Koordinationskostnader	Oförändrade	0
Informationskostnader	Oförändrade	0
Lokalkostnader	Ökar	(+)
Investeringskostnader	Oförändrade	0
Produktionskostnader	Minskar	--
Övriga kostnader		
Totala kostnader	Lägre än tidigare	(-)
Symbolernas innebörd: 0 = i stort sett oförändrat; (+) ökar något; (-) minskar något; - minskar; -- minskar mycket		

Tabell 3.1 Kostnader för "Fallet Carl-Oscar"

För företaget är det en positiv lösning att kunna erbjuda arbete på distans, eftersom det innebär att det kan behålla kompetent personal. Man arbetar med mjukvaruutveckling och detta låter sig gärna göras på viss distans. Vidare är de flesta tekniker, vilket innebär att de inte har några svårigheter att kommunicera per dator eller telefon. Flexibiliteten märks dock främst för individen. Genom att arbeta på två stäl-

¹¹ Subjektiva uppskattningar av författarna och de intervjuade personerna

len i detta fall i Luleå och i Stockholm ökar arbetstagarens motivation, eftersom han är närmare sin familj. Att byta arbetsmiljö och vara i Stockholm någon vecka emellanåt upplevs enbart som positivt. För företaget gäller främst att det kan behålla kompetent personal utan att samtidigt behöva ge avkall på produktiviteten.

Tillämpar vi vår kostnadsanalysmodell, som presenterades i kapitel 2, ser vi att i fallet Carl-Oscar så ökade kommunikationskostnaderna, eftersom viss kommunikation ägde rum på distans. Så som det ser ut nu har emellertid inte koordinationskostnaderna ökat, men om antalet personer blir väsentligt fler i gruppen kommer detta att ske. Genom att företaget får behålla Carl-Oscar och genom att han trivs mycket bra har hans och gruppens upplevda produktivitet ökat. Det sagda sammanfattas i tabell 3.1.

Exempel 2. Multiflex, fallet grupp Ericsson,

Grupp Ericsson är ett exempel, som går tillbaka till 1991. Det började med att en av gruppens anställda hade flyttat till Linköpingstrakten. Denne arbetstagare ville inte vara kvar inom företaget om han inte fick vara i sin bostad och arbeta några dagar i veckan. I denna persons arbetsuppgifter ingick många uppgifter, som var kopplade till länder, som inte hade samma tidszon som Sverige. Det innebar att en del av arbetsdagen med fördel kunde förläggas på kvällstid. Grupp Ericssons främsta arbetsuppgifter är att knyta samman kunderna och Ericsson-koncernen. Kunderna och dotterbolagen finns över hela världen och således inte bara i Sverige. Arbetstagarna i gruppen skall finnas tillgängliga för kunderna och kunna jämka samman service och produkter inom Ericssonkoncernen. Arbetsuppgifterna anses vara kreativa och består av en låg andel rutinarbete. Arbetstagarna är normalt sysselsatta med flera arbetsuppgifter samtidigt. Resandet per person varierar kraftigt, men i snitt företar varje arbetstagare några resor per månad.

Grupp Ericssons chef Stig såg detta exempel med en arbetstagare på distans som en intressant arbetsmodell. Han ansåg då, att om detta var en möjlig organisatorisk lösning för en individ, så borde den även kunna prövas av flera. Hans intresse resulterade i att de ville pröva arbetsmodellen i större skala. För att få grepp om arbetsmodellen och få kunskap om hur den tillämpades eller förkastades av andra företag togs också kontakt med lämplig högskola för att initiera forskning inom området. Det resulterade i ett långsiktigt samarbete med EIS vid Lin-

köpings Tekniska högskola. Tillsammans med EIS studerade man och utvärderade vilka konsekvenser, som införandet av multiflex på avdelningen kunde medföra. Den valda organisationslösningen, som undersöktes, innebar att samtliga på avdelningen fick möjlighet att arbeta på distans. Under 1992 fattade Stig beslutet att samtliga anställda också skulle få en arbetsplats hemma.

Grupp Ericssons chef Stig kommenterar arbetsmodellen

Det tog längre tid än man först trodde att genomföra denna arbetsmodell. Många arbetstagare var fundersamma och det gällde särskilt frågan om att behålla eller förlora sitt arbetsrum. För att möta all ångslan och alla frågor kring förlusten av ett eget arbetsrum lade man ned stor omsorg på att skapa en ny trivsamt miljö, utan egna rum. En annan väsentlig uppgift var att se till att alla arbetstagare fick en relevant teknisk utrustning i hemmet. Detta blev samtidigt ett sätt att testa några av de egna produkterna i en miljö där Ericsson försöker få sina kunder att använda dem. I övrigt var de anställda i stort sett positiva till den nya arbetsmodellen. Men det fanns några, som var tveksamma. Efter en tid var dock samtliga positiva. Några blev successivt mycket positiva och de blev gärna ambassadörer för visionen om organisationslösningar med flexibla arbetsformer. En förutsättning för att projektet skulle bli så lyckat var att en hög andel kundkontakter ingick i arbetsuppgifterna och att en stor del av arbetstiden rörde telefonkontakter, både nationellt och internationellt. En annan förutsättning var mobiltelefonen, som gjorde att arbetstagarna ständigt var nåbara om de ville det.

Konklusion

Totalt sett var arbetsuppgifterna relativt fria och de anställda styrde själva sitt arbete. Man hade en jämn arbetsfördelning över året och många arbetsuppgifter var långsiktiga. Nya arbetsuppgifter initierades ofta från kunden eller företaget externt. Medarbetarna var kvalificerade och visste vad som skulle göras. Ibland behövde arbetstagarna arbeta avskilt. Efter en viss tid accepterades hemmet som en lämplig arbetsplats, i synnerhet för att utföra vissa arbeten, som krävde koncentration. Det kunde till exempel gälla rapportskrivning och förberedelser för möten. Denna avdelning existerar inte längre i denna form och

många av medarbetarna har fått nya arbetsuppgifter. Men detta försök har totalt sett bidragit till den genomgående positiva inställning till organisationslösningar med flexibla arbetsformer, som finns inom Ericssonkoncernen.

Tillämpar vi vår kostnadsanalysmodell från kapitel 2 får vi att Ericssons koordinations- och kommunikationskostnader har ökat. Däremot har marknadskostnaderna minskat genom

att det blev lättare att ta kontakt med kunder med andra tidszoner. Investeringskostnaderna ökade, då man köpte in ny teknik till hemarbetsplatsen. Eventuellt ökade informationskostnaderna något, eftersom man inte lika lätt kunde fråga sina kollegor som förut, när problem uppstod. Lokalkostnaderna förändrades inte mycket. Det berodde på att samma kontorsyta utnyttjades för det gemensamma kontoret. Man kunde nu expandera utan nya ytor. Därför kan man säga att lokalkostnaderna minskade. Den stora vinsten fås om produktionskostnaden minskar. I detta fall blev de anställda mer motiverade och därmed mer produktiva. De som behövde fick mer ostörd tid, vilket i detta fall bedömdes höja produktiviteten. En sammanställning av det sagda görs i tabell 3.2 på nästa sida.

Om en eller några få arbetstagare arbetar flexibelt i en traditionell organisationslösning är de distansarbetare enligt vårt synsätt. Ett exempel är fallet Carl-Oscar. Väljer hela gruppen en sådan lösning är situationen annorlunda. Ett exempel är Ericssonfallet. I denna organisationslösning, som vi kallar multiflex, arbetar en hel avdelning flexibelt i både tid och rum. I exemplet fick man välja arbetsplats. Man kunde arbeta på kontoret, i hemmet eller någon annanstans. Arbetsuppgifterna krävde mycket samarbete med andra länder, som hade annan tidzon, vilket innebar flexibel arbetstid.



Stig, på hemmakontoret.

Typ av kostnader	Multiflex, fallet Ericsson	12
Marknadskostnader	Minskning	-
Kommunikationskostnader	Ökar	+
Koordinationskostnader	Ökar	(+)
Informationskostnader	Liten ökning	(+)
Lokalkostnader	Minskning	-
Investeringskostnader	Ökar	+
Produktionskostnader	Minskar	- -
Övriga kostnader		
Totala kostnader	Lägre än tidigare	-
Symbolernas innebörd (-) = minskar något; - minskar; - - minskar mycket; + ökar; (+) ökar något		

Tabell 3.2 Kostnader för "Ericssonfallet med multiflex"

Flexibilitetsfenomenet i distansarbete, arbete på distans och flexibelt arbete

De tre termerna distansarbete, arbete på distans och flexibelt arbete används av många författare som synonyma ord och begrepp. I appendix 2 diskuterar vi begreppens likheter och olikheter. I detta avsnitt vill vi försöka fånga in flexibilitetsfenomenet och därför kommer vi initialt inte att skilja termerna åt utan benämner dem flexibelt arbete. Begreppet flexibelt arbete förekommer på många håll i världen. Det flexibla arbetet varierar utmed fem dimensioner – ICT-användning, kunskapsintensitet, internorganisatorisk kontakt, externorganisatorisk kontakt och lokalisering. Man kan också se flexibelt arbete som en process med ett antal olika aktörer. Man kan konstatera att det inte finns *en* form av arbete på distans och det inte finns *ett* bästa sätt att arbeta på distans.

Val av organisationslösning

Det är många faktorer, som påverkar valet av organisationslösning. En fundamental faktor är de arbetsuppgifter, som skall genomföras. Arbetsuppgifterna ställer krav på kommunikation och information lik-

¹² Subjektiva uppskattningar av författarna och de intervjuade personerna

som på styrning och koordination. De formger en behovsprofil, som arbetsformen inom den valda organisationslösningen skall tillfredsställa. Så t ex innebär vård av en sjuk person ett behov av vårdgivarnärvaro hos patienten, medan författandet av en bok troligen med fördel kan göras, när man som författare är ensam och isolerad.

Man särskiljer olika organisationslösningar, arbetsformer och arbetsplatser med avseende på de värden de antar i vissa beskrivningsdimensioner. Lösningarna skiljer sig också åt genom den analysnivå, som har använts och som leder till vilka typer av arbetsuppgifter, som kan lösas.

En dimension är platsen. Har den anställda en fast arbetsplats eller flera arbetsplatser. En annan dimension är arbete under resande, dvs om arbetet kan utföras, då individen reser. En ytterligare dimension är individens arbetstid, dvs om den är fast eller flexibel. Den femte dimensionen handlar om hur mycket tid som tillbringas på distans. Det kan röra sig om den fysiska distansen från den närmaste chefen eller den fysiska distansen från alla eller ett flertal kollegor.

Val av anställningsform

En annan faktor är anställningsformen. Hur ser relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare ut. Vilket anställningsförhållande råder. Är man fast anställd eller anställd på begränsad tid eller är man egenföretagare med eget tidsbegränsat kontrakt. Flera författare påpekar att flexibelt arbete, som sker i liten omfattning och sporadiskt inte bör benämnas flexibelt arbete/distansarbete. De anser att det är viktigt att ett formaliserat kontrakt har upprättats mellan arbetsgivaren och arbetstagaren.

Flexibilitet på frivillig basis

För att uppnå goda resultat vid införandet av flexibelt arbete bör arbetstagarna få välja denna arbetslösning på frivillig basis. Det är således värt att notera hur man gått tillväga, eftersom det inverkar på hur man tar till sig den nya arbetsformen. Den lösning man sedan kan välja beror på vilket ICT behov man har och vilka ICT – verktyg man har tillgång till. Tillsammans ger de förutsättningarna för den flexibla lösning, som blir aktuell. En ytterligare dimension att beakta är syftet med arbetsformen/arbetsplatsen.

Förutsättningarna för flexibelt arbete förändras dock fortlöpande. Ny teknik tillkommer och omvärlden och människorna förändras. Vi ställs ständigt inför nya dimensioner. En dimension som förväntas få betydelse framgent är lärandet både då man inför flexibelt arbete och har flexibelt arbete. Det följande exemplet, som rör DIAL, belyser liksom Ericssonfallet multiflex. Fallet är dock något annorlunda än det tidigare exemplet. Här finns inte huvudarbetsplatsen kvar, utan den har ersatts med hemmet. Arbetstagarna kan också i många fall välja att arbeta mobilt. De har självständiga arbetsuppgifter. I exemplet DIAL, har inte individernas behov av kompetensutveckling särskilt beaktats. På lång sikt kan detta få konsekvenser för lösningens lönsamhet.

Exempel 3. DIAL¹³

Fallet DIAL rör skadetekniker, som arbetar hemma och hos kund. De styr var de arbetar. Arbetstiden är fast och de har inget gemensamt kontor. Genomsnittligt arbetar de två dagar i hemmet och tre dagar ute hos ”kund”. Arbetet är av löpande karaktär och initieras från verkstäderna. I enstaka fall initieras det från DIAL eller bilägare. Ärendena slutförs inom några dagar. Skadeteknikerna skall besiktiga skador och ta upp relevanta frågor med verkstäderna. På hemkontoret sker rapportskrivning och telefonkontakter samt planering. Arbetet kräver inte direkt kontakt med kollegor. Det anses vara stimulerande med stor frihet till egen planering och trevliga externa kontakter. Arbetstagarna arbetar självständigt och har lång erfarenhet av branschen. De som multiflexar träffar sällan sina närmaste kollegor utom vid kallade möten, som hålls ca en gång per månad.

Skadeteknikerna har ett hemkontor med nödvändig ICT såsom separat telefonabonnemang i hemmet, mobiltelefon med mobilsvar, bärbara persondatorer, modem, printer, telefonsvarare samt fax. Vidare används programvaran Lotus. Det innebär att alla skadetekniker har tillgång till elektronisk post, ordbehandling och kalkylprogram. Att överföra dokument elektroniskt är inga problem.

¹³ Detta fall har beskrivits utförligt av Larsen (1996) i hennes licentiatavhandling. Framställningen i detta fall bygger till stora delar på hennes beskrivning. En uppföljning har skett 1998.

Omorganisationen

Två händelser har framför allt påverkat dagens organisation. DIAL och Skandia har slagit ihop sina skadetekniker. DIAL har tidigare med framgång prövat konceptet med kringresande skadetekniker. Vid hopslagningen 1991 genomfördes en centralisering av skaderegleringsfunktionen till fyra kontor i Sverige. Att ha skadeteknikerna stationerade på dessa kontor ansågs leda till för stort avstånd till ”kunden”. Därför delades skadeteknikerna in i åtta regioner med arbetsplatsen i hemmet. På så sätt kom man närmare kunden utan att företaget behövde fler lokaler. Omorganisationen var inte frivillig i den meningen att man fick välja om man ville arbeta hemma eller på ett kontor. De som var negativa rekommenderades att sluta.

Omorganisationen och hopslagningen kan ses som ett exempel, där ICT använts för att slimma en organisation och minska försäkringsbolagets totala kostnader. Man har därvid tagit bort kontoristerna, som tidigare tog hand om inkommande samtal på kontoren. I dag sköter skadeteknikerna detta själva. Initialt medförde omorganisationen merarbete och man var underbemannade. I dag anses det att organisationen har ”satt” sig och att arbetsbelastningen är bra.

Typ av kostnader	Fallet DIAL	14
Marknadskostnader	Minskar	-
Kommunikationskostnader	Ökar	+
Koordinationskostnader	Ökar	+
Informationskostnader	Oförändrade	0
Lokalkostnader	Minskar	- -
Investeringskostnader	Ökar	+
Produktionskostnader	Minskar de första åren	-
Övriga kostnader		
Totala kostnader	Lägre än tidigare	-
Symbolernas innebörd + = ökar; - minskar; - - minskar mycket; 0 = i stort oförändrade		

Tabell 3.3 Kostnader för ”Fallet DIAL”

¹⁴ Subjektiva uppskattningar av författarna och de intervjuade personerna

Summerar man förändringen kan man säga att för företaget gav omorganisationen högre arbetsresultat per skadetekniker och totalt minskade kostnaderna. Till nackdelarna hörde minskad social kontakt i form av mindre arbetskamratgemenskap och färre kundkontakter. Det blev också lättare att jobba extra på hemkontoret och svårare att koppla av hemma. Det var även svårare att få ersättare, när så behövdes. En annan effekt var att man menade, att det fanns risk för att kompetensen inte utvecklades. Det finns inte längre någon kollega, som direkt kan fungera som bollplank i kniviga fall.

I fallet DIAL innebar förlusten av kontoret att kostnaden för lokaler minskades. Man kom närmare kunden och detta minskade även marknadskostnaderna. Kommunikations- och koordinationskostnaderna ökade däremot. Till att börja med sjönk produktionskostnaderna. Men hur det kommer att bli på sikt, om man inte lyckas med att vidmakthålla kompetensen, vet vi inte i dag. Investeringskostnaderna ökade till följd av investeringar i ny utrustning.

Arbetsplatser

Oavsett vilken organisationslösning och arbetsform man väljer så måste arbetet utföras på en arbetsplats. Arbetsplats definieras enligt NE:s ordbok (1995) såsom en lokal eller plats där yrkesarbete utförs. Det är den, som möjliggör att arbete kan utföras med olika arbetsformer. I det följande ger vi några exempel på detta. Vi kommer att ta upp grannskapscentral, distansarbetskontor, semesterkontor, kontorshotell, telestuga, mobil arbetsplats, huvudarbetsplats, flexibelt kontor och hemmet.

Organisationslösningar med arbetsplatserna grannskapscentral, distansarbetskontor, semesterkontor och telestuga har mycket gemensamt. Innan vi diskuterar dessa termer närmare skall vi ge ett exempel från ett kontor i Stockholms skärgård.

Exempel 4. Skärgårdskontoret

Skärgårdskontoret är en arbetsplats, där bland annat flera arbetstagare från olika företag kan multiflexarbeta. Exemplet är medtaget av flera skäl. Dels är det ett ”nytt fall”, som inte har beskrivits särskilt utförligt tidigare; dels visar det på en lösning för multiflexarbetare, när arbete i hemmet inte är möjligt till exempel på grund av utrymmesbrist. Initi-

ativet att utreda förutsättningarna för Skärgårdskontoret togs av Nordiska ministerrådets Skärgårdssamarbete. Förutsättningarna och utgångspunkterna för Skärgårdskontoret finns beskrivet i Rapp & Rapp (1995). Grundidén var att skapa nya arbetsplatser och erbjuda dem som hade arbete att distansarbete. De skulle därigenom kunna arbeta vissa dagar på Skärgårdskontoret.



Skärgårdskontoret på Ljusterö.

Skärgårdskontoret är nu byggt och invigdes hösten 1997 på Ljusterö torg på Ljusterö. Ljusterö är Stockholms skärgårds största ö med färjeförbindelse med fastlandet. Ön har över 20 000 sommarboende och ca 1 500 åretruntboende och av dessa är många arbetspendlare från Ljusterö till fastlandet. För den som önskar arbeta på Skärgårdskontoret för kortare eller längre tid finns möjlighet att hyra en plats. Man kan välja mellan olika tjänstenivåer. Det kan till exempel gälla att man bara kommer in och vill skicka i väg och läsa mail, eller kopiera ett antal papper. Men man kan också reservera en arbetsplats för viss tid eller dag, vilket ger möjlighet att använda egen dator eller att låna en PC. Det finns således tillgång till PC:s som är utrustade med Office-paket, internet, telefon, fax, kopiator och laserskrivare. Den typ av kontor, som har byggts på Ljusterö, finns även på andra platser i Sverige. Intresset för att starta flera liknande kontor växer fram på många håll. Längre ut i skärgården, på Möja, pågår långt framskridna planer på att länka ett kontor där mot Skärgårdskontoret. Blir det lyckat kan man förvänta sig att ett nätverk av små kontor kommer att byggas upp på öarna med Skärgårdskontoret som huvudnod. Grannskapscentraller liknar denna arbetsplatslösning genom att flera i närheten av sin bostad finner lämplig arbetsplats. I Stockholmsområdet har bl a Telia inrättat ett sådant kontor för enbart Telia-anställda.

På vårvintern 1997 när Åda, det kvinnliga nätverket på Ljusterö,

fick frågan om de ville driva Skärgårdskontoret var det många, som genast bejakade denna förfrågan. Möjligheten att tillsammans skapa förutsättningar för fler arbetstillfällen på Ljusterö och därmed en ökad livskvalitet hägrade. Sjutton kvinnor samlade nödvändiga ekonomiska resurser och startade Skärgårdskontoret Ljusterö AB. Förväntningarna och förhoppningarna var olika. Några såg det som en möjlighet för framtida sysselsättning, medan andra ville vara med för att visa sitt stöd och sin solidaritet. Eva och Yvonne är två av dessa kvinnor. För dem innebär Skärgårdskontoret ökad livskvalitet, men på olika sätt. Yvonne



Skärgårdskontoret på Ljusterö.



Skärgårdskontoret på Ljusterö.

var arbetslös när Skärgårdskontoret startade. Hon har haft möjlighet att med ett starta eget bidrag kunna ägna sig helhjärtat åt att bygga upp kontorsservicen. Yvonne är företagets ”spindel i nätet”, som alltid finns på plats. Eva, däremot, förverkligar sina mål med att genomföra uppdrag som kommer in till Skärgårdskontoret. Framför allt handlar det om databasarbete och hemsidesproduktion vid sidan av andra uppgifter. Eva går på utbildning och använder Skärgårdskontoret som sitt ”case”, när hon till exempel skall ta fram marknadsplaner och annat.

Evas dröm är att kunna försörja sig på de uppdrag som Skärgårdskontoret genererar. Hon vill kunna ingå i Skärgårdskontoret till viss del, men hon vill också kunna arbeta hemifrån och på så sätt tillfredsställa sitt behov av frihet. Yvonne vill med sitt engagemang ha ett heltidsarbete på Skärgårdskontoret. Hon arbetar gärna på plats, men hon vill slippa en del av de arbetsuppgifter som faller på henne i dag. Till exempel är telefonpassning en uppgift, som hon upplever tar för mycket tid från annat arbete och därför känns störande. Arbetsuppgifterna på kontoret varierar dock och i uppbyggnadsskedet har man åtagit sig näst intill allt. Kunskapen om att ett företag måste profilera sig finns naturligtvis, men verkligheten är den att överlevnad också handlar om pengar. Av tradition är skärgårdsbor mångsysslare av överlevnadsskäl och kanske det spelar in även på Skärgårdskontoret. Utan alla de olika jobb som tagits in och framför allt utan all den ideella tid som aktieägare och arbetskraften inne på kontoret lagt ned skulle Skärgårdskontoret inte vara så framgångsrikt i dag. Den stora stötestenen är dock ännu svårigheten att hyra ut distansarbetsplatserna. Många är intresserade, men få tar steget. Människor verksamma i storföretag vill gärna slippa pendla. Deras problem är ofta den egna chefen, som av olika skäl inte vill godkänna en utflyttning. Många väljer också alternativet att distansarbeta från bostaden, särskilt när det endast handlar om någon eller några dagar i veckan. Då är ju inte gemenskap och arbetskamrater lika viktigt.

Genom tillkomsten av Skärgårdskontoret har ett antal aktiviteter initierats. De hyresgäster som finns i dag i huset vid Ljusterö torg är Föreningssparbanken, som bygger upp ett satellitkontor – en bank med IT tjänster, Länsstyrelsen och Österåkers kommun. Där finns också en året-runtrestaurang, en mataffär, en tvätt, en glass- och en videobu-



Skärgårdskontoret på Ljusterö.

tik, en fastighetsförmedling, dataservice, en post och en dam-frisörsalong.

Små skillnader mellan olika arbetsplatser

Skärgårdskontoret liknar en grannskapscentral eftersom man kan gå dit och arbeta oavsett vilket företag man tillhör. Det liknar också en telestuga, eftersom dessa drivs i eget vinstintresse med möjlighet att fungera som en grannskapscentral för de som önskar. Ser vi litet mer strikt på dessa termer så gäller att en *grannskapscentral* är en arbetsplats, där anställda från flera företag arbetar i gemensamma lokaler. Arbetsplatsen förläggs i närheten av ett bostadsområde i syfte att minska reseavståndet till och från arbetet. Ett annat motiv är att skapa en arbetsmiljö med sociala kontakter för individerna, som är bättre än att arbeta från hemmet. Vanligtvis har individen tillgång till en arbetsplats på sitt företag. Har företaget infört multiflex eller tillåter flexibelt arbete är detta en möjlig distansarbetsplats.

Skillnaden mellan en grannskapscentral, ett kontorshotell och ett *semesterkontor* är att det förstnämnda är till för de personer, som är fastboende i närheten av kontoret, medan de senare är till för de personer som vill ha nära till en arbetsplats när de, eller familjen, är på annan ort t ex "semester". *Kontorshotell* har också den innebörden att ett litet företag, som har sina anställda på distans hela tiden, behöver en fast adress. Kontorshotellet kan då bli en brevlåda, dit man skickar post och annat. Virtuella företag utnyttjar gärna sådana servicetjänster.

En *telestuga* tillhandahåller ICT utrustning i glesbygdsområden och på landsbygden. Här kan enskilda individer och småföretag få data- och distansutbildning, affärsinformation och kontorsutrustning. Telestugan fungerar också som samlingslokal. Då den erbjuder kontorsplatser har den samma funktion som Skärgårdskontoret ovan.

Distansarbetskontor (på engelska Satellite work centre) är en arbetsplats, som ligger på ett lämpligt pendlingsavstånd för ett stort antal anställda inom samma företag eller koncern. Funktionen påminner om grannskapscentralens, men det disponeras uteslutande av *ett* företag. Det kan vara frågan om en hel avdelning eller delar av en avdelning, som läggs någon annanstans än på huvudkontoret. Det kan då också benämnas utlokaliserad enhet eller satellitkontor.

Utlokaliserade enheter, satellitkontor, dotterbolag och filialer

Utlokaliserade enheter är i dag en term, som innebär en flexibel organisationslösning. Enligt NE:s ordbok¹⁵ förekommer begreppet utlokalisering från 1959 i svenskan och gäller t ex utlokalisering av ämbetsverk. Utlokalisering har senare fått en vidare innebörd i samband med att man ger statliga bidrag till enheter, som flyttar ut från huvudorganisationen¹⁶. I dag kan man se en utlokaliserad enhet som en flexibel organisationslösning. Det innebär att en hel avdelning geografiskt har avskiljts från resten av företaget. Avdelningen har t ex lokaliserats på en annan ort än den, där företaget har sin huvudverksamhet. Juridiskt ingår avdelningen i företaget, vilket är en skillnad jämfört med formen dotterbolag. En utlokaliserad enhet kan ha en hög grad av självständighet med ett stort inslag av resultatstyrning. En utveckling av detta kan vara att avknoppa avdelningen och låta den bilda en filial eller ett dotterbolag.

Utlokaliserad enhet är en organisationslösning, men också en arbetsplats. Termen förknippas helt naturligt med arbete på distans, eftersom man tidigare genomförde arbetet på huvudkontoret, men nu görs det i stället på distans. Samarbetet med och beroendet av andra enheter inom företaget är störst på ledningsnivå. De individer, som arbetar på den utlokaliserade enheten har inte direkt möjlighet att själva välja från vilken plats de skall utföra sitt arbete. Den utlokaliserade enheten är deras ordinarie arbetsplats. Däremot är det möjligt att man inom enheten tillåter olika former av flexibelt arbete.

Begreppet utlokaliserad enhet har stor aktualitet, eftersom staten genom bidrag försöker styra var företag lokaliserar sina enheter för att uppnå regionalekonomiska effekter. En utlokaliserad enhet är ett sätt för samhället att stödja regionalekonomisk utveckling. För företaget kan denna lösning ses som att en del av företaget genomgår en omstrukturering för att uppnå högre lönsamhet för verksamheten. Det geografiska avståndet är ofta påtagligt, eftersom man vill stimulera verksamheter i olika regioner. Om man får tillgång till gemensamma databaser kan den information, som krävs för arbetsuppgifternas genomförande nås oavsett enhetens lokalisering. ICTs roll är i dag inte särskilt påtaglig och ingår inte i definitionen av utlokaliserad enhet.

¹⁵ Ord, som blir vedertagna i Svenska Akademiens ordbok, i Nationalencyklopedins ordbok m fl har dessförinnan förekommit en tid i språket.

¹⁶ Jfr Poignant och Rapp, (1993)

Tekniken borde kunna få väsentligt större betydelse så att vissa nackdelar med det geografiska avståndet minskar.

Exempel 5. Utlokaliserad enhet

Ett företag fick statliga bidrag, och utlokaliserade därefter sin undersökningsavdelning¹⁷. Företaget handhar och genomför bl a opinionsundersökningar, marknadsundersökningar och telefonförsäljning. Det aktuella informationsflödet för verksamheten kan beskrivas som att kunden initierar affärer till företagets projektledare, som bearbetar och formulerar undersökningsplanen för undersökningsavdelningen. Därefter rapporterar undersökningsavdelningen sitt resultat till projektledaren, som är ansvarig mot kund. Det finns både stora och små projekt.

Före utlokaliseringen låg hela verksamheten på samma ställe. Efter utlokaliseringen ligger kontoret och projektledaren kvar i Stockholm, vilket betyder att det är nära många kunder. Men undersökningsavdelningen har flyttats till en skogsbygd med bidragsmöjligheter på ca en timmes flygväg från Stockholm. Fördelarna med utlokaliseringen är bland annat, att man har fått bidrag till nyinvesteringar i ICT utrustning på den nya orten och att man har fått en bättre kostnadskontroll över projekten. Utlokaliseringen innebar även att man inte behövde förnya befintlig gammal utrustning. Slutligen räknade man, helt riktigt, med att rekrytering av personal till undersökningsavdelningen skulle gå lättare på den nya orten än i Stockholm.

Med nyinvesteringarna och den nya avdelningsorganisationen blev undersökningsavdelningen mer effektiv än tidigare. Detta gällde särskilt för stora projekt. För dessa projekt kunde projektledaren flyga ned till avdelningen vid behov. Det var en merkostnad jämfört med tidigare, då man satt i samma hus.

Men de extra koordinations- och informationskostnaderna kunde mer än väl kompenseras av en effektivare undersökningsavdelning. När man hade etablerat sig på den nya orten tog undersökningsavdelningen även in andra stora projekt. Beläggningen blev god och alternativkostnaden för att utnyttja resurser ökade. Vid initiering av nya projekt måste personalens tid tas i anspråk, vilket medförde högre kostnader. De små projekten var ofta något ostrukturerade. De krävde kvalificerad instruktion, när de initierades, om än under kort tid. Varje gång

¹⁷ Fallet är beskrivet i detalj i Lindström & Rapp (1996)

projektledaren behövde besöka avdelningen för att stödja de små projekten tog detta en hel dag. Dessa kostnader kunde de inte bära.

I tabell 3.5 har förändringarna i kostnader för stora och små projekt angivits. Som framgår av tabellen är utlokaliseringen lönsam för de stora projekten, men inte för de små. Efter att ha gjort försök med att ge de små projekten instruktion via videoband, har de nu återflyttats till Stockholm för att därigenom komma närmare projektledaren.

Ett annat fall¹⁸ rör ett ingenjörstungt företag, som säljer konstruktionstjänster. Det flyttade en del av de anställda närmare flera stora kunder med stöd av ett utlokaliseringsbidrag. Felbedömningen man då gjorde var att tro att de som placerades på den utlokaliserade enheten bäst skulle serva de näraliggande kunderna. Behoven varierade emellertid. De som hade utlokaliserats fick ofta åka till Stockholm för uppdrag. Arbetsstyrkan var uppdelad i två för små delar. Kompetensspridningen mellan delarna fungerade inte. Kostnaderna steg därför totalt sett och företaget valde, sedan de insett detta, att återgå till den gamla organisationslösningen.

Typ av kostnader	Stora projekt	¹⁹	Små projekt	¹⁹
Marknadskostnader	Oförändrade	0	Oförändrade	0
Kommunikationskostnader	Ingen stor ändring		Ingen stor ändring	
Koordinationskostnader	Ökar	+	Ökar	+
Informationskostnader	Ökar något	(+)	Ökar något	(+)
Investeringskostnader	Stiger vanligtvis men inte nu pga bidrag	0	Stiger vanligtvis men inte nu pga bidrag	0
Lokal- och produktions- kostnader	Minskar mycket	- -	minskar litet	(-)
Övriga kostnader	Beaktas ej		Beaktas ej	
Totala kostnader	Lägre än tidigare	-	Högre än tidigare	+
Symbolernas innebörd 0 = i stort oförändrade; + ökar; (+) ökar något; (-) minskar något; - minskar; - - minskar mycket;				

Tabell 3.5 Kostnader för "stora och små projekt vid utlokalisering"

¹⁸ Se Lindström & Rapp (1996)

¹⁹ Subjektiva uppskattningar av författarna och de intervjuade personerna

*Satellitkontor*²⁰ är en organisatorisk lösning med en del av en avdelning inom ett företag lokaliserad på en annan geografisk plats än den övriga avdelningen. Arbetsuppgifterna på satellitkontoret och den övriga avdelningen är i stort sett desamma. Enheterna är beroende av varandra och känner gemensam avdelningstillhörighet. De har en gemensam chef. Satellitkontor är en term, som förknippas med arbete på distans. Den gemensamma avdelningstillhörigheten trots geografiskt avstånd ställer krav på samordning av verksamheten. ICT gör detta möjligt. Med stöd av informationsteknik såsom gemensamma databaser och verktyg för kommunikation kan man fungera tillsammans från vitt skilda geografiska platser.

Tekniken spelar en större roll för kommunikationen mellan arbetstagnarna på ett satellitkontor än på en utlokaliserad enhet. Det beror på att de mindre grupperna inom samma avdelning på satellitkontoret är mer beroende av varandra, än man är mellan olika avdelningar inom en organisation eller på en utlokaliserad enhet.²¹ De enskilda arbetstagnarna på satellitkontoret får inte själva välja från vilken plats de skall utföra sitt arbete. Exempel på satellitkontor är Taxi Stockholms växel, som finns både på Ingmarsö och i Stockholm. I ett fall får ett företag investeringsbidrag till sitt satellitkontor, där de anställda har relativt självständiga rutinarbetsuppgifter. På detta företag sjönk främst produktionskostnaden och man hävdade att produktiviteten hade stigit med 30 procent.²² Det innebär att de totala kostnaderna blev lägre än tidigare.



Satellitkontoret på Möja

²⁰ Satellitkontor används även i andra sammanhang som kontor för anställda nära deras boende, men på geografiskt avstånd från huvudarbetsplatsen. Jfr vår definition av grannskapscentral.

²¹ Jfr Moberg (1993)

²² Se Lindström & Rapp (1996)

Dotterbolag är en sedan länge etablerad organisatorisk form, där en självständig juridisk enhet har ett bestämmande inflytande över en annan genom ägande. Begreppet dotterbolag förekommer i svenskan enligt NE sedan 1903 och kom således långt innan avancerad ICT introducerades. Arbetsformen är traditionell. Ett dotterbolag kan ses som ett flexibelt sätt att utöva kontroll över till exempel en enhet, samtidigt som denna enhet ges självständighet. Det är vanligt med ett geografiskt avstånd mellan ett dotterbolag och dess moderbolag. Användande av ICT ökar moderbolagets möjligheter att styra och snabbt skaffa sig önskad information om dotterbolaget oavsett geografiskt avstånd.



Satellitkontoret på Möja

Användande av ICT ökar moderbolagets möjligheter att styra och snabbt skaffa sig önskad information om dotterbolaget oavsett geografiskt avstånd.

Filial förekommer i svenskan sedan 1885 enligt NE. Det är en arbetsenhet, som ingår i en större organisation, ofta med visst självstyre. Filialen är en huvudarbetsplats med arbetsledning och arbetskamrater för dem som arbetar. Ett exempel är Stockholms Stadsbibliotek och dess filialer i olika stadsdelar. En filial etableras ofta för att komma närmare kunden. Det är ett flexibelt sätt att ge kunderna tillgänglighet, nödvändiga resurser och närkompetens.

Arbetet på filialen, som riktar sig mot huvudkontoret, kan ses som arbete på distans. Det finns per definition ett geografiskt avstånd mellan en filial och huvudorganisationen. Filial är en benämning på enhe-



Satellitkontoret på Möja

ter inom organisationen och förknippas inte direkt med ICT. Men i dag utnyttjas givetvis ICT, när så är möjligt för kommunikation mellan enheten och organisationen i fråga.

Kostnadsaspekter

Organisationslösningar som utlokaliserade enheter, satellitkontor, dotterbolag och filialer är olika sätt att minska de totala kostnaderna enligt vår kostnadsmodell i kapitel 2. För samhället är organisationslösningar som utlokaliserade enheter, som ger geografiskt spridda arbetsplatser, en vinst. För företaget gör sådana organisationslösningar att det blir möjligt att omorganisera och effektivisera verksamheten. Resultatkontrollen över verksamheten ökar därigenom. I många fall sjunker produktions- och lokalkostnaderna. För vissa enheter, som kommer närmare kunderna minskar marknadskostnaderna. Investerings- och utbildningskostnaderna stiger nästan alltid, men i utlokaliseringsfallen får man ofta generösa bidrag. Det gör att kostnaderna hålls nere. Totalt sett visar flera studier²³, att om ett företag genomför en utlokalisering av viss verksamhet samtidigt som företaget genomför en om-

²³ Se t ex Poignant & Rapp, (1993)

organisation och en effektivisering av verksamheten, så blir det en mycket god affär för företaget. De totala kostnaderna sjunker.

Även satellitkontoren är ofta lönsamma för företagen. De infördes gärna då arbetsmarknaden i tätorterna var överhettad och man behövde kontorets funktion, men till ett rimligt pris. Även här utgick i många fall bidrag, som medförde att investerings- och utbildningskostnaderna blev relativt låga. Produktionskostnaderna sjönk, främst beroende på lojal arbetskraft, medan däremot kommunikations- och koordinationskostnaderna steg. I ett fall har ett satellitkontor lagts ned, främst motiverat med att just dessa sistnämnda kostnader steg.

För dotterbolag och filialer gäller att dessa bildas för att man vill komma närmare kunderna eller leverantörerna. Ett annat viktigt skäl kan vara att man vill komma närmare arbetskraften. Med den ökade användningen av ICT ser vi hur företag både centraliserar och lägger ned vissa kontor, som ersätts med en eller flera lokala representanter, som får arbeta på distans. De administrativa rutinerna flyttas till huvudkontoret och det tidigare arbetet på dotterbolaget eller filialen, som inte skötts av huvudkontoret, sköts i stället av de anställda, som arbetar på distans eller mobilt.

Mobilt arbete och mobila arbetare

Mobilt arbete innebär att man har flexibla arbetsförhållanden. Mobilt arbete avser arbetssituationer, där delar av en individs ordinarie arbete kan utföras under en resa. Det är således per definition arbete på distans. Distansen finns i detta fall mellan den enskilde individen och en ordinarie arbetsplats, där arbetet skulle ha utförts, om det inte hade skötts under resande med hjälp av informationsteknik på en "kontorsliknande" arbetsplats, t ex tåg, bil, eller flyplats. ICT är ett nödvändigt verktyg för att kunna utföra arbetet under resa.

Man skiljer på mobilt arbete och mobila arbetare. Mobilt arbete är således att arbeta med sitt ordinarie arbete under resande. En mobil arbetare reser däremot återkommande för att arbetsuppgifterna kräver det. Det kan t ex vara en säljare, som besöker sina kunder. Det bör dock noteras att om denna person under sina resor har möjlighet att utföra delar av sitt arbete, som annars skulle ha utförts på ett kontor, så betraktas denna person som en mobil arbetare, som utför mobilt arbete.

Mobilt arbete är också flexibelt arbete. Har en hel säljavedelning valt att arbeta mobilt och flexibelt bör organisationslösningen kallas multi-

flex. Det finns organisationer, som valt denna lösning samtidigt som man har delat upp arbetskraften. En del av de anställda arbetar traditionellt på de kontor, som finns kvar, medan t ex säljare har valt att arbeta flexibelt. De kan komma in på något av kontoren ibland, men många chefer anser att de skall vara hos kunderna. Behöver de en arbetsplats, anser en del företag, att de helst skall ha den i hemmet. I en studie, där denna organisationslösning valts, var det möjligt att se den s k Karasek/Theorell effekten. De som valt att arbeta utan kontor, dvs de som arbetade flexibelt upplevde sig som utvalda. De kände mindre stress och höjde sin produktivitet. Däremot rapporterade de som var kvar på kontoret mer stress och lägre produktivitet. Med den mobila arbetslösningen får arbetstagaren möjlighet att genomföra vissa arbetsuppgifter, då han befinner sig hos kund eller förflyttar sig.

I vår kostnadsmodell har arbetsgivaren minskat sina kostnader för kontor samtidigt som förändrade rutiner minskat produktionskostnaderna för de tjänster, som utförs. Det är troligt att marknadskostnaderna sjunker medan investeringskostnaderna i ny ICT teknik stiger. Kommunikations- och koordinationskostnaderna stiger troligen. Ju högre grad av självständighet arbetet har desto troligare är det att koordinationskostnaderna inte stiger så mycket.

Mobila arbetsplatser och moderna kontor

I takt med ny ICT skapas nya typer av arbetsplatser och kontor. Här presenteras några kortfattat. En *mobil arbetsplats* kan se ut på många sätt. Arbete kan utföras på flera olika ställen, t ex på hotellrum eller på tåg och flyg under resa. Vidare kan personbilar utrustas med diverse kontorsutrustning såsom telefon, dator, fax och skrivare. En mobil arbetsplats är en arbetsplats för mobilt arbete och kan vara en arbetsplats för personer som multiflexar.

Telekontor är ett nytt begrepp och en översättning av engelskans call-center. Många av dessa telekontor är etablerade av finansiella serviceföretag, men även biljettförsäljning och IT support har börjat benämnas telekontor. Ur ett arbetsplatsperspektiv är det ingen skillnad mellan ett telekontor och en utlokaliserad enhet. Begreppet telebank är en variant på begreppet telekontor. Däremot är det inte säkert att det företag, som utnyttjar dessa tjänster äger kontoret och kontrollerar de tjänster, som erbjuds. Företaget kan i många fall ha initierat kontoren, men sedan har man outsourstat tjänsterna. *Telemarketingföretag* är en

form av specialistföretag. De utför marknadsföringstjänster per telefon för skilda företag. De fungerar närmast som självständiga telekontor.

Flexibelt kontor är en arbetsplats med flexibel utformning. På det flexibla kontoret vill man gruppera människor, som har nära samarbete med varandra. I vissa fall har var och en ett eget skrivbord. I andra fall väljer man för dagen var man önskar sitta. Kontorsutformningen avser att stödja samarbete och används ofta för att förstärka en projekt-/teamorienterad organisation. I vissa fall kombineras flexibelt kontor med möjligheten för individen att kunna välja arbetsplats utanför kontoret. Flexibla kontor kommer att beskrivas ingående i kapitel 4.

Hemmet är en arbetsplats för individer, som är anställda av en organisation. De utför en större eller mindre del av sitt arbete för denna organisation från hemmet. Hemmet kan även vara en arbetsplats för egenföretagaren. Hemmet är också den arbetsplats, där de flesta distansarbetare förlägger sitt distansarbete.

Organisationslösningar utan anställningskontrakt

Egenföretagare med specialistkompetens utan anställningsförpliktelser

Vi har tidigare sagt att utvecklingen går från företagsanställda till personer som får en större och större andel variabel lön och till sist blir egenanställda. Detta har uppmärksammats. Den stora frågan är om det är bra eller dåligt. Svaret beror på vem som tillfrågas.

Egenföretagare är personer med flexibla anställningsvillkor. En egenföretagare kan vara ett litet självständigt företag med en eller ett fåtal anställda. Det är ingen ny arbetsform. Det är snarare en återgång till något som var vanligt under tidigare sekler. En egenföretagare kan arbeta mot en eller flera organisationer. Samarbetet kan vara av olika slag. Det kan t ex gälla en arbetstagare, som till 100 procent arbetar åt ett företag, men det kan också vara ett företag, som säljer sin specialistkompetens till flera olika företag.

Vi har fått fler egenföretagare med den nya informationstekniken. Egenföretagarens arbetsplats liknar hemarbetarens i de fall egenföretagaren har sin verksamhet i eller i anslutning till det egna hemmet. Ett externt företag kan se egenföretagaren som flexibel arbetskraft för att möta varierande personalbehov utan att ta anställningsrisker. Den-

na anställningsform ger också egenföretagaren möjligheter att sälja ut sin specialistkompetens till flera intressenter och få bra betalt. I Europa är antalet egenföretagare växande.

Det finns ett naturligt geografiskt avstånd mellan de olika juridiska enheterna, d.v.s. mellan den enskilde företagaren och de företag, som för tillfället är dennes uppdragsgivare. ICT är inte nödvändigt för förekomsten av egenföretagare, men antalet egenföretagare inom IT-branschen växer kraftigt. Tekniken ger möjligheter, som kan påverka hur de samarbetar med olika uppdragsgivare.

Låg beläggning eller arbetslöshet

Det finns också en skillnad i terminologin. En egenföretagare har låg beläggning medan en arbetstagare blir arbetslös. Man behöver således inte vara förvånad om samhället stöder en utveckling, som underlättar tillväxten av egenföretagare.

Utan att vara allför djärv kan man förutse en större spridning av välfärden. De kompetenta inom ett område, där det råder brist på arbetskraft, får det ofta bättre som egenföretagare än som anställda. Inom de okvalificerade yrkena med arbetskraftsoverskott får man ofta sämre villkor som egenanställd, eftersom man kan få långa perioder av "låg beläggning". Många företag försöker i dag behålla kärnverksamheten. De lägger då ut annan verksamhet till andra företag t ex egenföretagare genom outsourcing. En förklaring till att egenföretagandet stiger vad gäller ICT tjänster är just att företagen outsoursar dessa tjänster, trots att de är mycket viktiga för företaget. Vi tror att det beror på att branschen är mycket snabbt föränderlig och att det finns en stor kostnad i att fortlöpande vidmakthålla sin egen personals kompetens. Genom att köpa tjänsterna så kan man alltid köpa rätt kompetens, medan de egenföretagare, som inte vidmakthåller sin kompetens får "låg beläggning".

Outsourcing, virtuella eller imaginära organisationer och nätverk

Outsourcing innebär att man har flexibla affärsrelationer. När företag låter aktörer utanför företaget få hand om vissa funktioner, som tidigare rymts inom den egna verksamheten, talar man om outsourcing. Man talar också om insourcing, vilket innebär att verksamhet, som tidigare utförts av aktörer utanför företaget, nu görs av företaget självt.

Bakgrunden till outsourcing är att man vill få tillgång till utrustning, tjänster, varumärken med mera utan att äga verksamheten. Det liknar därmed på många sätt idéerna för skapandet av virtuella organisationer.

Exempel på argument för outsourcing är en önskan att fokusera på kärnkompetensen, en önskan att snabbt kunna införliva och dra nytta av sådan kunskap, som inte direkt hör till den egna kärnkompetensen, en strävan att minska indirekta kostnader (det vill säga framför allt sådana kostnader, som inte är lön), en vilja att förändra sin kostnadsstruktur i riktning mot mer rörliga och mindre fasta kostnader samt en önskan att minska ledtiderna i produktutveckling och produktion²⁴. Det är troligt att koordinationskostnaderna stiger, medan det är helt klart att de långsiktiga riskkostnaderna inbakade i produktionskostnaderna sjunker. Det finns också en risk att företagets beställarkompetens sjunker.

Outsourcing är snarare en strategi än en organisatorisk lösning. Outsourcing ger möjlighet att på ett flexibelt sätt få "extra" resurser utan att äga dem. Man kan därigenom koncentrera sig på kärnverksamheten. Outsourcing bygger på distansrelationen, det vill säga samarbete över geografiska avstånd mellan självständiga företag. Begreppet i sig innebär inte att ICT måste utnyttjas. Men har man tillgång till gemensam, elektroniskt lagrad information, det vill säga har man del i ett gemensamt informationssystem kan företagen på ett enklare sätt välja att samarbeta i nära relation med varandra utan att äga varandras verksamheter.

Virtuella eller imaginära organisationer innebär att man har flexibla kontakter. När vi berörde egenföretagaren och outsourcing kunde vi se att utvecklingen förstärktes av en önskan att minska "riskkostnaderna" för att fastna i personaltunga organisationer utan relevant kompetens. Virtuella (imaginära) organisationer²⁵ är en organisationslösning, där man gått igenom hela affärskonceptet med synen att finna en lösning som minskar de totala aktivitetskostnaderna. Liksom i outsourcing betonar man här särskilt kärnkompetens och relationer mellan många små och starkt specialiserade organisationer. Processbegreppet framhålls likaledes. Det handlar delvis om ett sätt att se på företagande, som innebär att verksamheten mer betraktas som ett projektsamarbete mellan kunder

²⁴ Se t ex Bengtsson, Rapp, Svensson, (1996)

²⁵ Vi använder begreppen virtuella organisationer och imaginära organisationer som synonymer. Det finns dock nyansskillnader mellan dessa begrepp, främst genom att begreppet imaginära organisationer lägger mindre vikt vid ICT och dess betydelse för de aktuella relationerna. I stället läggs ett starkare fokus på själva relationen.

och leverantörer, än som en verksamhet, som drivs i en viss lokal av ett visst antal anställda. Företaget väljer sina kontakter i anslutning till det projekt, som genomförs. Man kan således säga att organisationsformen tillåter företaget att ha *flexibla kontakter*. Det innebär att de kan välja de kontakter, som passar bäst i den aktuella situationen.

I virtuella organisationer innebär *distansrelationen* liksom nätverksorganisationen samarbete över geografiska avstånd mellan självständiga företag. Samarbetet på distans sker på företagsnivå. I begreppet virtuell organisation ligger implicit att ICT är av betydelse. Eftersom olika företag kan ha tillgång till gemensam, elektroniskt lagrad information, det vill säga ha del i ett gemensamt informationssystem, kan företagsgränser suddas ut och nya former av samarbete växa fram. Tekniken är också väsentlig genom att den ger utrymme för nya kommunikationsformer och därigenom underlättar mänskligt samarbete över geografiska avstånd.

Nätverk innebär flexibla relationer. Det är ett relativt nytt begrepp, som betonar samhörighet, relationsbildande och förmågan att samverka mellan företag, att jämföra med engelskans *networking*. Utifrån vårt kostnadssynsätt betonas kontaktkostnaderna mellan parterna i nätverket. De kontakter som kan upprättas är ett flertal olika industriella partnerskap och subkontraktsoverenskommelser. Nätverk ger möjlighet till *flexibla relationer*. Många studier pekar dock på en viss tröghet i organisationen avseende relationsbyten, som i vår terminologi innebär att nya kontakter bedöms orsaka höga kostnader och därför behåller man den tidigare kontakten i nätverket.

I nätverksbegreppet ingår att det är flera självständiga organisationer, som samverkar på *distans*. Samarbetet sker på företagsnivå. Denna samverkan är geografiskt obunden, eftersom organisationerna oftast inte är samlokaliserade. Industriella nätverk kan förekomma utan informationsteknik. I dag växer dock ICTs betydelse, eftersom ICT står för dataöverföring och mänsklig kommunikation över geografiska avstånd, vilket ger helt nya möjligheter och ökar flexibiliteten i de relationer man kan och vill upprätthålla.

Sammanfattning

Vi har i detta kapitel diskuterat olika flexibla organisationslösningar, där avstånd och flexibilitet har haft betydelse. Avstånd mäts inte nödvändigtvis i meter utan markerar att enheter eller personer är åtskilda.

Mycket av den verksamhet som bedrivs i dag innehåller avstånd i någon mening och generellt sätt kan man förvänta sig att ICT kommer att minska svårigheterna vid kommunikation mellan enheter oavsett vilken organisationslösning man valt. I detta kapitel har vi använt en kostnadsmodell och bland annat diskuterat hur de skilda kostnadsposterna förändras vid införande av arbete på distans. Vi visade att de olika kostnadsposterna kunde variera i storlek och riktning vid olika lösningar. Vi fann att det är arbetsuppgifterna i den organisationslösning man valt som bestämmer resultatet i kalkylen. Det är således inte möjligt att generellt säga att det är lönsamt att låta personalen arbeta på distans.

Flexibilitet eller anpassningsbarhet kan mätas på olika sätt. Det kan vara en juridisk/organisatorisk flexibilitet som löses med olika organisationslösningar. Vidare kan flexibiliteten gälla för individen själv och den arbetssituation som han eller hon har. Vi har då ett antal begrepp, som är relaterade till detta såsom flexibelt arbete, distansarbete och arbete på distans. För ett företag gäller att det för olika arbetsuppgifter försöker hitta organisationslösningar och arbetsformer, som ger god lönsamhet. I detta kapitel visades att den kostnadsmodell som presenterades i kapitel 2 kan tillämpas på skilda organisatoriska lösningar och arbetsuppgifter för att förstå varför lönsamheten varierar. De företag som hittar bra organisatoriska lösningar kommer att överleva. I kapitel 5 kommer vi att mer i detalj diskutera distansarbete och/eller flexibelt arbete.

Kapitel 4

Flexibla kontor

I detta kapitel kommer flexibla kontor att närmare diskuteras. Det är framför allt två typer av kontor som presenteras. Det är ett flexibelt kontor med multiflex och ett flexibelt kontor utan multiflex. Presentationen sker på två nivåer. Dels beskrivs vissa kontor, som finns i dag; dels redovisas några nya forskningsresultat rörande dessa kontor. Dessa resultat utgör sedan en del av underlaget för den "back to office" diskussion, som förs i det avslutande kapitlet.

Inledning

I kapitel 2 beskrevs en modell, som kunde förklara varför olika flexibla lösningar blev lyckade eller misslyckade. Utgångspunkten i studien var ett antal "kostnader", som var förbundna med genomförda aktiviteter och kostnaderna för vald lösning ökade eller sjönk relativt tidigare lösning. Vårt antagande var att i de organisationslösningar, där de totala "kostnaderna" minskade återfanns lönsamma förändringar, som hade förutsättningar att bestå. I kapitel 3 konstaterades bland annat att många lösningar med flexibelt arbete och distansarbete innebar att koordinations-, kommunikations- och informationskostnaderna ökade. I detta kapitel ska vi bland annat studera en lösning, där ambitionen har varit att minska dessa "kostnader" och/eller lokalkostnaderna²⁶. Detta är önskvärt när t ex arbetsuppgifterna kräver interaktion mellan de anställda.

Funktioner på flexibla kontor

Det vi i dag kallar flexibla kontor är en organisationslösning, som kan ha flera syften och funktioner. Ett företag vill utforma kontoret så att de anställda är effektiva och framställer produkter eller tjänster på ett

²⁶ Ämnesområdet Ekonomiska Informationssystem, Tekniska högskolan i Linköping, har genomfört ett antal studier och utvärderingar kring flexibla kontor. De har rapporterats i Ollinens licentiatavhandling 1997, Mobergs doktorsavhandling 1997, i särskilda rapporter Bergum & Rapp 1997a och 1997b samt konferensrapporter Alvehus, Moberg, Rapp 1997a, och 1997b. Se appendix 5 för en närmare presentation.

så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Det kan kräva nya organisationslösningar. Inför man flexibelt kontor vill man att personalen skall uppleva denna förändring på ett positivt sätt. En väsentlig faktor är hur kontoret utformas och anpassas till de arbetsuppgifter, som skall utföras och hur detta kopplas till den framtida vision man har. Andra förutsättningar är att man har modern ICT som möjliggör flexibiliteten inom kontoret. Många ser det flexibla kontoret som det första steget mot en multiflexorganisation. Andra ser det som en ny kontorslösning, som stöder teamarbete. I vissa fall skall den anställda ha många kontakter med "kund". Det kan gälla ett annat företag eller andra avdelningar inom den egna koncernen. Det är inte meningen att den anställda skall vara på kontoret hela tiden. Vi kommer att skilja på två principiellt olika flexibla kontor, det med multiflex och det utan multiflex. Självklart finns det i dag mellanting mellan dessa två organisationslösningar, men de tillför i princip inget extra till diskussionen.

Som vi skall se så kommer inte kontoren att utseendemässigt skilja sig så mycket åt. Det är främst arbetsuppgifterna och samarbetet mellan individerna som påkallar olika arbetsätt och därvid de två olika kontorslösningarna.

Det flexibla kontoret med multiflex

Det flexibla kontoret med multiflex är ett kontor, som fungerar som en träffpunkt, där man på ett effektivt sätt löser gemensamma problem. Egna förberedelser kan man göra hemma. Det är då väsentligt att utforma kontoret, så att kostnaderna för lokaler hålls nere, samtidigt som kommunikationen i och mellan grupper på kontoret blir effektiv. Vi kallar denna typ av kontor, det flexibla kontoret med multiflex. Lösningen för utformningen av ett sådant kontor blir troligen gemensamma kontorsytor, där man inte har bestämda arbetsplatser. Vi skall nedan ge några exempel på hur man har utformat detta på Digital och Ericsson.

Det flexibla kontoret utan multiflex

En annan typ av flexibelt kontor är det flexibla kontoret utan multiflex. Då utgår man ifrån att arbetsuppgifterna kommer att bli mer och mer gemensamma. Gruppen skall hålla ihop. Många nyanställda skall kunna få en snabb introduktion i arbetsuppgifterna och snabbt känna



Flexibelt kontor med multiflex, EBC, Nacka

in sig i arbetsmiljön. De anställda skall arbeta i team. Det kräver att de träffas ofta. För att kunna genomföra det bör de huvudsakligen vara på kontoret. De som ingår i samma projekt/team bör sitta tillsammans. Under den tid projektet pågår kan de ha fasta arbetsplatser. Dessa skall sedan vara lätta att flytta, så att andra grupper kan bildas. Multiflex bör inte tillåtas. Nedan beskrivs ett annat Ericssonkontor som ett exempel på denna typ av flexibelt kontor.

Några konkreta exempel

Vi illustrerar de två lösningarna på flexibla kontor med några konkreta exempel. Det är dels Digital i Stockholm, ERA i Linköping och EBC och REM i Stockholm. De kompletteras med bilder på några ytterligare flexibla kontorslösningar.

Exempel 1. Fallet Digital²⁷ – ett flexibelt kontor med multiflex

Liksom många andra dataföretag kände Digital vid en kraftig nedgång i början av 1990-talet. Stordatorleverantörerna förlorade marknad till

²⁷ Jfr Ollinen (1997) "Det flexibla kontorets utveckling på Digital – Ett stöd för multiflex?"



de mindre leverantörerna. Det blev viktigt med kostnadsbesparingar och nya affärsområden. Digital satsade på "affärskonsulter", som skulle sälja lösningar och på kostnadsbesparingar och personalinskränkningar. Den huvudsakliga uppgiften var systemförsäljare. Det innebar att man viss tid arbetade i team och viss tid var man ute hos kund. Det flexibla kontoret blev då den lösning, som gjorde att man kunde genomföra denna förändring. I Digital's terminologi kallade man det "office of the future". Det bör närmast översättas med framtidens kontor. I slutet av 1980-talet genomförde Digital i Finland en ny kontorslösning. Den har blivit en förebild för många andra företag vid införandet av flexibla kontor.

Bakgrund till det flexibla kontoret hos Digital

Den krympande lönsamheten inom dataindustrin medförde kraftiga besparingar. Utbildningsavdelningen på Digital's huvudkontor i Sundbyberg fick först spara in kontorsyta, ett steg som inspirerades av finska förebilder. De 65 anställda ansågs inte längre behöva var sitt cellkontor. De skulle i stället dela på arbetsplatserna. Ungefär samtidigt genomförde en avdelning, DECsite en genomtänkt omorganisation under ledning av Jonny Johansson. Den utformades med en stor gemensam

öppen arbetsyta med terminaler och arbetsstationer monterade i taket. Den som ville arbeta vid en bildskärm hissade ned denna vid behov. Terminalerna var steglöst ställbara i höjdd. Man kunde arbeta både stående och sittande. Alla anställda fick en rullbar hurts med utfällbart klaffbord med plats för personlig utrustning. Hurtsarna ställdes in i ett speciellt rum, när de inte användes. Det underlättade städningen.

På Digital försökte man också minska det "personliga" materialet. Alla anställda deltog därför i särskilda kurser för

att bli effektivare på kontoret. De minskade materialvolymerna innebär bl a att man har mindre att flytta runt vid en omorganisation. Dessutom försvinner onödigt dubbelarbete med papperssortering. För att bli nåbar infördes bärbara telefoner.

Runt den öppna gemensamma arbetsytan finns det inglasade rum för möten och för att få vara ostörd. Det gemensamma rummet har utformats för att stimulera kreativitet och tänkande. På DECsite säger man att visserligen sparade man in kontorsyta, men utformningen gjorde att alla fick större yta än tidigare. Framgången med DECsite resulterade i att Digital beslöt att pröva det nya kontorskonceptet på alla försäljningsavdelningar i Sundbyberg på plan 2. Totalt rörde det sig om ca 200 anställda.



Flexibelt kontor med multiflex, Digital,



Flexibelt kontor med multiflex, Digital,

Digital's vision

Digital's vision för förändringar var ett kontorskoncept, som företagets dåvarande vd Bo Dimert ville pröva. Det var ett hjälpmedel för att driva en kraftig förändringsprocess inom företaget. Man ville inte hamna i en situation, där man var låst av vad man hade gjort tidigare. Det nya kontorskonceptet skulle tvinga medarbetarna att tänka efter vad de skulle utföra, vem de skulle kommunicera med redan innan de kom till kontoret. Det var ett sätt att tvinga folk att använda nya hjälpmedel som underlättar arbetet:

*”Det är ett annat sätt. Det kanske inte är det helt rätta men det får vi lära av erfarenheterna. Ett sätt att underlätta kommunikationen mellan människor och göra det till en konkurrensfördel... Intrycket är att Digital inte är ett försoffat dataföretag utan ett dynamiskt företag... och den massmediala uppmärksamheten har varit stor.”*²⁸

Digital's personalchef stödde vd och framhöll att det nya kontorskonceptet svarade mot de trender, som fanns i samhället. Man skall inte arbeta på kontor mellan 8 och 5 utan man ska vara oberoende av tid och rum. Att öka effektiviteten var också en av anledningarna till att de ville satsa på det nya kontoret:

*”Man ville skapa en yttre ram i form av det nya kontoret, som både skulle stimulera och tvinga säljarna till nya beteenden. De vinner inga segrar genom att sitta på kontoret... möjligheterna till att arbeta flexibelt i det nya kontoret är större, eftersom de arbetar mer och mer i projekt och de kan nu på ett mycket enkelt sätt gruppera sig i projektgrupper. De vill också att det traumatiska inslaget som finns i alla förändringar ska minskas i och med att det blir lättare att omorganisera sig fysiskt.”*²⁹

Både vd och personalchefen framförde att förändringarna var motiverade för att man skulle kunna bryta gamla vanor och stimulera de anställdas inställning till teamarbete. En annan synpunkt var att föränd-

²⁸ Ollinen (1997)

²⁹ Ollinen (1997)

ringen gav ett progressivt intryck på utomstående. Men ingen talade om de kostnadsbesparingar, som kunde ligga i de genomförda förändringarna.

Exempel 2. Fallet ERA – ett flexibelt kontor utan multiflex³⁰

I kapitel 3 nämndes en avdelning, där multiflex hade införts inom Ericssonkoncernen. Flera lösningar har sedan införts på olika kontor. Projektledare har i många fall varit Vivianne Wennersten och Bo Widén.

På ERA i Linköping kunde man konstatera att företaget växte snabbt. Man fick många nyanställda. Cellkontorslösningen gav problem, i synnerhet när vissa grupper expanderade. Man försökte även införa ett processtänkande. Det var dock svårt att få gruppen att samverka. Ett mer aktivt teamsamarbete var önskvärt. Erik, som var säkerhetschef på ERA, blev projektledare för projektet ”Flexibla kontor”. Enligt honom var det viktigt att utnyttja resurserna i Linköpingsområdet och inte bara kopiera någon annan flexibel lösning. Därför kontaktades ämnesområdet Ekonomiska Informationssystem (EIS) och professor Birger Rapp. Vi tillfrågades 1994 om vi ville delta, både i förberedelserna för en ny organisationslösning och i en utvärdering.

EIS påpekade inledningsvis att det är betydelsefullt att tydligt förankra beslutet om att införa flexibelt kontor på högsta nivå i företaget. För att informera alla anställda föreslogs också att man skulle hålla ett officiellt seminarium. En del anställda förfäktade att flexibla kontor enbart var en Ericsson ”grej”. För att bemöta denna inställning inbjöds även en extern expert, professor Birger Rapp, till seminariet. Han höll föredrag om den nya tekniken och vad den skulle medföra för de anställda vid Ericsson. Senare beslöts att detta fall skulle följas som en del av en doktorsavhandling.³¹

Det är huvudsakligen två typer av avdelningar, som berörs av införandet av flexibelt kontor. Den ena avdelningen arbetar med forskning och teknikframhållning främst för ”system and software engineering”. Avdelningen sköter också kontakterna med forskningen vid universiteten. De övriga avdelningarna inklusive kontrollgruppen i undersökningen arbetar med produktkonstruktion. Projektet hade tidspress, eftersom

³⁰ Se även Moberg (1997)

³¹ Moberg (1997)

inflyttningen skulle vara klar före semestern 1995. Det motsvarade ca 4 månader från byggstart till färdigt kontor. När bygget stod klart räknade man med att man skulle utnyttja lokalerna upp till 10 procent bättre än tidigare.

Man fattade beslut om att alla till att börja med skulle arbeta på kontoret. Därefter skulle det vara möjligt att arbeta hemma, när det nya kontorskonceptet var inkört. Uppföljningen 1,5 år efter start visade, att man hade ändrat uppfattning i denna fråga. Man menade då, att teamsamarbe-

tet var så viktigt, att man inte kunde tillåta att de anställda också fick arbeta på distans. Samma beslut, på samma grund har även Norrköpingkontoret tagit 1998. Med utgångspunkt från resultaten av en uppföljningsstudie³² fattade ERA i Linköping beslutet att nästa kontorshus, som initieras enbart skall innehålla flexibla kontor utan multiflex.



Flexibelt kontor utan multiflex, ERA, Linköping.



Flexibelt kontor utan multiflex, ERA, Linköping.

Exempel 3. Fallet EBC – ett flexibelt kontor med multiflex

Ericsson Business Networks, EBC växte och behov av effektivisering förelåg. Hösten 1995 planerade man att bygga ett nytt kontor. I det ville

³² Bergum & Rapp (1997a)

man ta till vara de nya möjligheter, som tekniken och nya organisationslösningar erbjöd. Samtidigt med husbygget startade man projektet Team Building. Projektledare blev Britt. Hon hade tidigare varit med i den organisation med Stig som chef, som beskrevs i kapitel 3 om multiflex. Det blev därför naturligt att EIS kontaktades för att genomföra en utvärdering av det nya flexibla kontoret.³³

De uttalade visionerna för projektet var att korta ledtiderna i verksamheten, så att produkterna kom ut på marknaden snabbare. Man ville också öka kontakterna med kunderna genom att förändra det man kallade "backoffice" till mer "frontoffice". Detta skulle främst ske med ny teknik. Man ville också få möjlighet att testa nya produkter i egen flexibel miljö. Inflyttningen ägde rum sommaren 1996 med ca 200 anställda, som ingick i det nya flexibla kontoret. Majoriteten av de anställda hade olika uppgifter på marknadssidan. Men det fanns även controllers och annan personal.

Team Building projektet innehöll fyra utbildningsdagar. I två dagar fick de anställda information om den nya tekniken. Bland annat fick deltagarna information om den nya datorn samt relevanta Lotus Notes applikationer. Man diskuterade också hur man skulle få gemensam



Flexibelt kontor med multiflex, EBC, Nacka



Flexibelt kontor med multiflex, EBC, Nacka

³³ Se Alvehus, Moberg, Rapp (1997a och 1997b) och Moberg (1997)

information och bli av med den ”privata” dokumentationen. Troligen på grund av Britts tidigare positiva erfarenheter av multiflex tilläts de anställda att multiflexa på det nya kontoret från start.

Exempel 4. Fallet REM – ett flexibelt kontor med multiflex

Även fastighetskontoret Rem ville förbättra sitt arbetssätt. Ett skäl är att fastighetskontoret föreslår flexibla kontor för andra kontor. Man bör leva som man lär och få egna erfarenheter. I detta fall blev Helena projektledare. Hon är som många på REM arkitekt. EIS kontaktades också denna gång för att göra utvärderingen. Man ville ha en opartisk värdering utifrån. Ett önskemål var emellertid att den skulle vara ungefär densamma som de som hade gjorts tidigare. Även här tilläts flexibelt arbete, eftersom man såg det flexibla kontoret som ett första steg mot multiflex.

Erfarenheter och rekommendationer

Skäl för att införa flexibelt kontor

I samtliga här studerade fall erhöles positiva resultat vid införandet av flexibla kontor. Majoriteten av de anställda anser att det är trevligt med denna arbetsform. Gruppeffektiviteten upplevs öka och arbetssättet har i några fall ändrats. Vidare har man fått ett mer kostnadseffektivt utnyttjande av kontorsytorna. En stor organisation, som vill förändra arbetssätt, som vill få de anställda att utnyttja ny teknik och stimulera teamarbete, kan lyckas därmed genom att starta upp ett projekt, som syftar till att flytta verksamheten till ett flexibelt kontor. Men projekten bör planeras väl. Det är ett antal faktorer, som bör beaktas.

Att tänka på vid införandet av ett flexibelt kontor³⁴

Det är väsentligt att ta fram en bra införandestrategi för ett flexibelt kontor om man skall få ett lyckat projekt. Av avgörande betydelse är hur man lyckas engagera medarbetarna. För att få trovärdighet måste även cheferna på ett påtagligt sätt visa sitt deltagande. Ett minimum är att de finns med vid det första större informationsmötet för persona-

³⁴ Dessa tumregler baseras på de projekt som presenteras här men gäller i princip alla typer av projekt.

len. Det bör lämpligen hållas i nära anslutning till beslutet om start av projektet.

Projektledaren bör ha en större referensgrupp. I den bör representanter från de olika avdelningarna, som skall flytta in i det flexibla kontoret och facket ingå. Vidare bör man, kanske i mindre grupper, hantera frågor rörande, kontorsutformning, IS/ICT (informationssystem och informations- och kommunikationsteknik), säkerhet, dokumentation, utbildning samt skyddsfrågor. Särskild uppmärksamhet bör ägnas åt förväntade framtida ljudstörningar.

Exempel på frågor, som bör ingå i projektstrategin och hanteras på adekvat sätt är:

- Hur skall dokumentationen hanteras i fortsättningen?
- Hur ska den uppdateras och av vem, av vilka?
- Vilka IS/ICT stöd bör införas för att på ett kostnadseffektivt sätt stödja den framtida verksamheten?
- Vilken utbildning behövs?
- Behövs formella regler om hur man beter sig på det flexibla kontoret och hur förmedlar man dem?
- Hur ska man skydda sig från störande ljud?
- Behövs arbetsuppgifterna göras om och bli mer processororienterade så att de kan stödja teamarbete?

Studier av t ex Rognes (1999) visar på en betydande tröghet när det gäller att ändra arbetssätt och organisationsstruktur. Därför kan man förutse att en genomgång av organisationens arbetsuppgifter kommer att ta tid och gå trögt. Det är emellertid mycket viktigt eftersom det påverkar det resultat man erhåller. Ansvaret för genomgången av vilka uppgifter som skall lösas i team och vilka som skall lösas individuellt bör ligga på cheferna.

Vilka resultat kan man förvänta

Före införandet är fler negativa till det flexibla kontoret än efter införandet. Alla kommer dock inte att bli nöjda. Erhållna resultat beror på flera faktorer. En väsentlig faktor är hur man lyckats sälja in konceptet och engagera personalen. En annan väsentlig faktor är vilket engagemang cheferna visar för att göra lösningen lyckad. Det är svårt att

engagera personalen och få dem att känna allvaret i förändringen, om inte cheferna på ett påtagligt sätt visar att detta är viktigt. Det är värt att notera att på t ex en avdelning, där man målmedvetet hade arbetat med att sammanlänka grupperna till team, hade antalet nöjda efter 1,5 år räknat från förändringen stigit till över 92 procent.

Individens och gruppens arbetsförmåga

Genomgående gäller att individen anser att den egna produktiviteten/effektiviteten inte hade stigit lika mycket som man anser att gruppens/teamets effektivitet hade ökat. Ganska många anser också att den personliga produktiviteten/effektiviteten hade sjunkit (Jfr tabell 4.1). Förklaringen ligger i spänningen mellan individ, grupp och företag. Som individ vill jag lösa min uppgift snabbt. Jag vill gärna utnyttja de kontakter, som underlättar lösandet av min uppgift. När andra frågar mig blir jag störd. Jag blir också störd av andras samtal, både telefonsamtal och kollegor emellan.

Om jag arbetar i ett team, skall jag som gruppmedlem se till att gruppen får ett bra resultat. Det bör då vara naturligt, *att jag mer delar med mig av information än löser egna uppgifter*. Det är denna situation i gruppen/teamet, som påverkar företaget positivt. I många företag råder dock konflikt här. Man har ofta kvar ett belöningssystem, som uppmuntrar till enskilda arbetsinsatser. Dessutom har man sällan arbetat igenom arbetsuppgifterna så mycket att man utnyttjar teamet/gruppen helt och fullt. Det innebär, att man lätt faller in i gamla arbetssätt och naturliga gruppuppgifter delas upp i stora enskilda uppgifter.

Förvånansvärt många (40–65 %)³⁵ anser att de inte har ändrat sitt arbetssätt sedan de börjat arbeta på det flexibla kontoret. Däremot svarar mer än 90 procent på en avdelning, där man aktivt har arbetat med att stimulera grupparbete att de ändrat sitt arbetssätt. Detta ger utrymme för hypotesen att man bör och kan lära sig att arbeta i team. Troligtvis medför det också att man trivs ännu bättre på det flexibla kontoret. Uppföljningen efter 1,5 år efter införandet av det flexibla kontoret visade att den upplevda individuella produktiviteten/effektiviteten hade ökat. Den angavs nu högre än då man satt på cellkontor.

För att få ett bra resultat vid övergången till flexibelt kontor krävs

³⁵ Sammanställd med genomsnittsvärden från Bergum & Rapp (1997a), och (1997b), Ollinen (1997), Moberg (1997).

att man ser över arbetsuppgifterna så att de blir teambaserade. Man bör också ändra belöningsystemet, så att man även belönar teamets resultat och de som delar med sig av sin kunskap till andra.

En väsentlig faktor är personalens snabba numerära förändring. I Digitals fall ägde införandet av det flexibla kontoret rum under en krympningsperiod. En fortlöpande krympning kunde då ske utan att kontorsrum gapade tomma. Man behövde inte heller göra fortlöpande omflyttningar för att krympa kontorsytan. Först placerades ca 200 anställda på en yta, som tidigare rymde 100 anställda. Sedan sjönk antalet anställda ned till 150. Det flexibla kontoret gjorde det möjligt att minska personalen på ett smidigt sett.

För Ericsson var förhållandena de motsatta. Man befann sig i en kraftig expansion. Det gällde att få in ny personal och minska inlärnings tiden för de anställda, så att de snabbt kunde fungera i organisationen. Vidare gällde det att få grupperna att sitta tillsammans, även när nya grupper fortlöpande uppstod och storleken på grupperna ändrades. Det flexibla kontoret visade sig då vara en lösning för Ericsson. De nyanställda eller de som varit mindre än ett år på företaget är de, som är mest positiva till det flexibla kontoret. De upplever att de kommer in i uppgifterna och att det alltid finns någon att fråga. Vidare är de lyhörda för annan information, som inte direkt rör dem, men som man som nyanställd är intresserad att få ta del av. En relativt nyanställd uttryckte det sålunda: "Jag har nu fått nya arbetsuppgifter och skall flytta till en avdelning som har cellkontor. Jag saknar det flexibla kontoret med den trevliga kontaktmiljön."

De genomförda undersökningarna visar att mer än 50 procent av de anställda anser att de arbetar litet eller mycket effektivt. Samtidigt visar undersökningarna att mer än 60 procent av de anställda anser att gruppen arbetar litet eller mycket effektivt. Förändringen från cellkontor till flexibelt kontor har medfört att gruppens arbete har blivit ännu mer effektivt anser 35 procent – 48 procent av de tillfrågade. Uppfattningen om den ökade produktiviteten steg också successivt, när man arbetade på det flexibla kontoret.

Som framgår av tabell 4.1 så är siffrorna inte entydiga utan ca 10 procent av de anställda per företag anser att gruppproduktiviteten har sjunkit. I vissa företag kan förklaringen vara, att man är negativ till förändringen och därför anser man att gruppeffektiviteten har gått ner. Andra förklaringar kan vara att någon nu kan arbeta hemma och gruppen då måste vänta tills han eller hon är tillbaka.

	Individens effektivitet		Gruppens effektivitet	
	Blivit effektivare	Blivit ineffektivare	Blivit effektivare	Blivit ineffektivare
Digital, upplevd förändring	22%	46%	41%	23%
EBC, upplevd förändring	48%	18%	48%	11%
ERA, upplevd förändring	23%	20%	41%	7%
ERA, upplevd förändring efter 1,5 år	24%	31%	48%	9%
REM, upplevd förändring	13%	53%	35%	16%
	Är effektiv	Ineffektiv	Är effektiv	Ineffektiv
EBC, cellkontor, före	78%	5%	64%	8%
EBC, flexibelt kontor, efter	61%	11%	69%	5%
ERA, cellkontor, före	67%	4%	60%	5%
ERA, flexibelt kontor, efter	63%	9%	66%	6%
ERA, flex kontor efter 1,5 år	68%	7%	70%	4%

Tabell 4.1 Upplevd förändring av effektiviteten³⁶.

Upp till ca 50 procent av de tillfrågade ansåg, att den personliga effektiviteten hade sjunkit, sedan man hade börjat arbeta på det flexibla kontoret. Ett företag utgör här ett undantag, då nästan 50 procent av de anställda anser att deras effektivitet hade ökat. I det fallet kan det bero på att de fått ett helt nytt tekniskt stöd och att de lättare har tillgång till de resurser, som de behöver samt att de tidigare varit ineffektiva på grund av rumsbrist och dålig utformning av kontorsutrymmena. Omedelbart före och efter förändringen av kontorsutformningen sjönk den andel av de anställda, som ansåg att de arbetade ganska eller mycket effektivt i samtliga företag. Efter 1,5 år visade undersökningen, att det nu var fler, som ansåg att de arbetade ganska effektivt eller mycket effektivare på det flexibla kontoret än tidigare, då motsvarande fråga ställdes, då de arbetade på cellkontoret.

Negativa konsekvenser av det flexibla kontoret

Den största negativa konsekvensen vid införandet av det flexibla kontoret

³⁶ Sammanställd från Bergum & Rapp (1997a), (1997b), Ollinen (1997) och Moberg (1997).

är störningarna för individen. Det är svårt att få arbeta i avskildhet för att t ex koncentrera sig. Som framgår av tabell 4.2 är den stora förändringen störande ljud. På både ERA och REM har de stigit från sjätte plats till första plats. För EBC har de stigit från femte plats till andra plats. Telefonsamtal har varit och är fortfarande mycket störande. De ligger på första och andra plats i samtliga företag. Det gäller både egna och andras samtal. Man känner sig störd av olika aktiviteter runt omkring, då man själv talar i telefon. Man blir också störd av alla andras telefonsamtal, som man överhör. Att bli av med störande ljud är svårt. Trots att man i vissa fall gjort "allt" för att bli av med de ljud, som stör och även personalen säger att det blivit bättre, så är olika ljud en hög störfaktor. Det de intervjuade kallar sociala besök har sjunkit på t ex ERA. Det var tidigare störningskälla nummer tre och de har efter 1,5 år sjunkit till plats nummer sex. Det kan tolkas som att man nu upplever den sociala kontakten under arbetets gång, vilket resulterat i att behovet av längre kontakter i det egna rummet försvunnit. Att de sociala kontakterna har förbättrats och att de har underlättats stöds av alla undersökningar.

Könsbunden information

Separerade man svaren på kön, visar det sig att kvinnor är mer positiva till det flexibla kontoret än män. Resultatet måste dock tolkas med stor försiktighet, eftersom kvinnorna inte har samma arbetsuppgifter som männen. Det är mycket möjligt att det är arbetsuppgifterna som bestämmer attityden och inte könet. Ytterligare undersökningar behövs.

Åldersbunden information

Delar man upp svaren efter hur länge man varit anställd på företaget ser man som tidigare sagts att de yngsta, dvs de nyanställda är mest positiva. I dag är de som varit 7 ± 3 år de minst positiva. De som varit ännu längre är ånyo mer positiva. En förklaring till denna variation kan vara att man är negativ, då man vill göra karriär och vill känna att man avancerar. Man upplever det då som svårt att utmärka sig individuellt på det flexibla kontoret. När man får barn och familj ställer det litet andra villkor och man kan uppskatta flexibiliteten.

En fråga som i dag är obesvarad är vad som händer, när de som nyanställdes på det flexibla kontoret, har varit där i mer än ca. 5 år.

Kommer de då att önska sig förändringar eller kommer de alltså att tycka att det flexibla kontoret är en mycket bra kontorslösning? Det finns också en svag ökning av de redovisade positiva attityderna. Ju längre man har varit på den flexibla avdelningen ju nöjdare är man. Ett undantag är dock de som har varit litet eller mycket negativa. De har nu, efter 1,5 år blivit ännu mer negativa. Totalt sett har det inneburit, att genomsnittligt är man något litet mindre positiv. En del av resultaten kan också tolkas så att man bör och kan lära sig att arbeta i team. När det blir så, kommer man förmodligen att uppskatta och trivas ännu bättre på det flexibla kontoret.

	ERA före	ERA efter	ERA ef- ter 1,5 år	EBC före	EBC efter	REM före	REM efter
1	Arbetsre- laterade besök	Arbetsre- laterade besök	<i>Störande ljud</i>	Telefon- samtal	Telefon- samtal	Telefon samtal	<i>Störande ljud</i>
2	Telefon- samtal	Telefon- samtal	Telefon- samtal	Arbetsre- laterade besök	<i>Störande ljud</i>	Arbetsre- laterade besök	Telefon- samtal
3	<i>Sociala besök</i>	<i>Störande ljud</i>	Arbetsre- laterade besök	Tidspress	Arbetsre- laterade besök	Tidspress	Arbetsre- laterade besök
4	Tidspress	<i>Sociala besök</i>	Tidspress	Arbets- belastning	<i>Sociala besök</i>	Arbets- belastning	Arbets- belastning
5	Arbets- belastning	Tidspress	Arbets- belastning	<i>Sociala besök</i>	Tidspress	<i>Sociala besök</i>	<i>Sociala besök</i>
6	<i>Störande ljud</i>	Arbets- belastning	<i>Sociala besök</i>	Dålig arbets- planering	Arbets- belastning	<i>Störande ljud</i>	Tidspress
7	Dålig arbets- planering	Dålig arbets- planering	Dålig arbets- planering	<i>Störande ljud</i>	Annan orsak	Dålig arbets- planering	Dålig arbets- planering
8				Chefen	Dålig arbets- planering	Chefen	Chefen

Tabell 4.2 Hur störningsmomenten rangordnas av de svarande³⁷.

³⁷ Sammanställd från Bergum & Rapp (1997a), (1997b), Ollinen (1997) och Moberg (1997).

Val av arbetsplats

Genomgången av de olika kontoren visar att de anställda föredrar olika arbetsplatser. Val av arbetsplats kan bero på vilka arbetsuppgifter man har. Är arbetsuppgifterna självständiga och/eller kräver uppgifterna koncentration uppskattar man ofta inte det flexibla kontoret. Tillåter man hemarbete kan det vara ett alternativ ibland. Andra skäl kan vara att arbetsgivaren vill att arbetstagaren skall vara hos kund och därför stimulerar man det.

	REM	EBC	ERA	Digital Sundbyberg Flexibelt kontor	Digital, Malmö Cellkontor
Tid på det flexibla kontoret	63%	70%	90%	59%	49%
Annan plats	17%	15%	5%		
Hemma	2%	5%	0%	5%	2%
Resor	9%	5%			
Annat ställe	8%	5%	5%	36%	49%

Tabell 4.3 Tid på olika platser³⁸

Tabell 4.3 visar att säljarna i Malmö var mindre på cellkontoret där än säljarna på det flexibla kontoret i Sundbyberg. Att säljarna arbetade mer hemma³⁹ i Sundbyberg än på Malmökontoret kan bero på att de anställda kände sig störda på Sundbybergskontoret och därför föredrog att sitta i fred och arbeta hemma. Resultaten av undersökningen visar att 75 procent av de som arbetar mindre än 50 procent av sin tid på kontoret känner sig störda på kontoret mot 53 procent av de som arbetar mer än 50 procent av sin tid på kontoret. I övrigt innehåller resultatet flera frågor utan svar. Är det kanske så att man tillbringar mer tid på det flexibla kontoret för att vara säker på att få träffa andra, som inte säkert är där? I Malmö innebar cellkontoren en viss regelbundenhet. Då man var där, eliminerades onödig väntan, när man ville tala med kollegor. Vidare svarade de intervjuade att 11 procent ansåg att arbetsuppgifterna nu tving-

³⁸ Sammanställd från Bergum & Rapp (1997a), (1997b), Ollinen (1997) och Moberg (1997).

³⁹ Ollinen (1997)

ade dem att vara på jobbet mer än tidigare. 10 procent svarade att de är mindre tid än tidigare på kontoret.

Den tid man är på det flexibla kontoret framgår av tabell 4.3. I de studerade fallen varierar tiden från 59 procent till 90 procent. Ju mer man är på kontoret ju mer positiv är man också till det flexibla kontoret. Digital har systemsäljare mot extern kund. Därför får man en hög svarsfrekvens på uppgiften att man befinner sig på annat ställe. Det ingår också att man är på resor eller är på annan plats, eftersom detta inte explicit efterfrågas i enkäten.

Av de olika Ericssonföretagen svarade de anställda på ERA, att de befinner sig mest på kontoret (90 %). Det sammanhänger med att de dels inte får multiflexa och dels har sådana arbetsuppgifter, att de stimuleras att arbeta i team. REM och EBC har ungefär likadana resultat. Dock är de anställda på REM något mindre på kontoret, vilket är naturligt, eftersom det är ett fastighetskontor, som skall ta hand om övriga kontor. Arbete i hemmet tycks just nu stanna vid ca 5 procent. Det innebär ca 1 dag per månad. Dessa siffror är genomsnittssiffror. Det kan lika gärna vara så att 1/4 av personalen arbetar hemma 1 dag per vecka och resten är på kontoret hela tiden. Av undersökningarna framgår också att det är många fler, som vill arbeta hemma betydligt mer än vad de kan i dag.

Om jag fick välja arbetsplats

På frågan hur du skulle välja din arbetsplats svarade väldigt få att de vill arbeta hemma hela tiden. Däremot sa mer än ca 30 procent, att de vill kunna arbeta hemma. Val av rum på kontoret varierade. Enligt undersökningen⁴⁰ vill 71 procent ha en fast arbetsplats och 55 procent föredrar det öppna kontoret. För ERA gäller ånyo att skillnaden mellan avdelningarna är stora. Avdelning 1 födrar egna rum och ingen vill ha flexibelt kontor. Avdelning 2 födrar flexibelt kontor med fast arbetsplats. Avdelning 3s preferenser ligger mellan de andra avdelningarnas preferenser. På EBC har en stor grupp ändrat sig, sedan man provat det flexibla kontoret.⁴¹ Man födrar det, antingen med fast eller fri arbetsplats.

Många anställda har svårt att lämna ett cellkontor. De upplever det

⁴⁰ Ollinen (1997)

⁴¹ Jfr Moberg (1997)

som negativt att bli av med sina rum. Många får dock en mer positiv attityd, när de provat det flexibla kontoret. Som påpekats tidigare är de nyanställda positiva till det flexibla kontoret. För att möta de anställdas olika önskemål krävs att chefen agerar annorlunda. Det kommer delvis att bli hans eller hennes ansvar att se till att de anställda trivs och att de arbetar effektivt på det flexibla kontoret.

Möten och samarbete

De intervjuade framhåller, att det är lättare att kalla till spontana möten på det flexibla kontoret. Efter 1,5 år anges det som lättare än i tidigare enkäter. Man kan även notera en nedgång i antalet planerade möten. Samtliga anser att det har blivit lättare att ordna möten. Dock svarar några, att det är svårare att kalla till spontana möten, eftersom någon i gruppen hemarbetar. De flesta är nöjda med att samarbetet med kollegor förbättrats, även om några konstaterar att fikarasterna i princip har upphört. Ungefär 50 procent av de tillfrågade säger att den arbetsrelaterade informationen blivit bättre och att samarbetet totalt sett har förbättrats. Deras kommunikation inom gruppen och mellan grupperna har också blivit bättre. De värdesätter möjligheterna till spontan kommunikation. För att summera de intervjuades intryck, så tycker majoriteten att det blivit lättare att få tag på kollegor, ordna spontana möten, erhålla informationsutbyte, samarbeta, kommunicera och sprida kompetens.

	Ansikte mot ansikte	Elektronisk post	Telefon
Cellkontor	73 – 53%	16 – 21%	7 – 20%
Flexibelt kontor	80 – 65%	13 – 18%	5 – 14%

Tabell 4.4 Kontakter med de närmaste kollegorna⁴²

Den tid, som man har kontakt med de närmaste kollegorna, har stigit vad gäller ansikte mot ansikte möten. Men den har sjunkit vad gäller elektronisk post och telefon. Efter 1,5 år har det skett en återgång i kommunikationssätten. Ansikte mot ansikte möten har sjunkit under

⁴² Sammanställd från Bergum & Rapp (1997a), (1997b), Ollinen (1997) och Moberg (1997).

den andel, som rådde, då man arbetade på cellkontoret. Telefon och mail har däremot stigit över den andel, som rådde, då man arbetade på cellkontoret. De är dock fortfarande inom det intervall, som anges i tabell 4.4. Att telefonanvändandet har ökat beror troligen på mobiltelefonen. Man har med sig sin bärbara telefon vart man går. Det är därför inte förvånande att telefonsamtal enligt tabell 4.2 nu anses vara en av de främsta störmomenten.

I tabell 4.4 visas omfattningen av kontakter, som de svarande angivit i de olika undersökningarna. Skillnaden mellan de olika kontoren beror på olika arbetsuppgifter. I tabellen svarar EBC för de lägsta siffrorna ansikte mot ansikte kommunikation och de högsta siffrorna vad gäller elektronisk post och telefon.

Figur 4.5 visar hur man på ett företag valt kommunikationsmedia efter avståndet från den



Sammanträdesrum, ERA, Linköping.



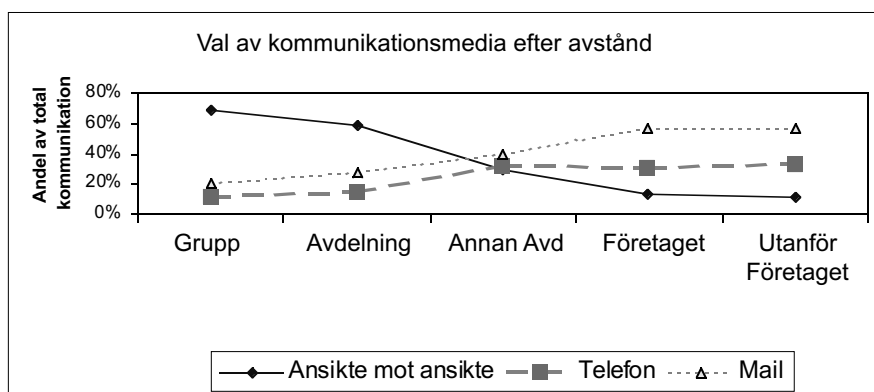
Tyst rum, ERA, Linköping.



Sammanträdesrum, EBC, Nacka

man kommunicerar med. Vi ser att andelen ansikte mot ansikte möten sjunker kraftigt så fort man kommer utanför avdelningen. På samma sätt ser vi att andelen mail växer i stort sätt hela tiden med avståndet, medan andelen telefonsamtal planar ut utanför den egna avdelningen.

I några studier⁴³ undersöktes också vilka media, som man använde för att bli informerad och få information. I båda dessa fall angav de tillfrågade att de i första hand använde mail/elektronisk post, i andra hand gick runt till kollegor och i tredje hand planerade möten. Spontana möten kom först på sjätte plats.



Figur 4.5 Val av kommunikationsmedia efter avstånd.

Dessa svar kan också förklara varför man har ökat användningen av mail/elektronisk post för kommunikation på korta avstånd. Man anar också att användningen av teknik, dvs både mail/elektronisk post och telefon kommer att öka med tiden och medföra att andelen ansikte mot ansikte möten sjunker i enkäten.

Chefens placering

En studie⁴⁴ granskar chefens roll. Det konstateras, att chefen delvis får nya uppgifter. Han blir mer coach och mindre rörlig på det flexibla kon-

⁴³ Se Bergum & Rapp (1997a) och (1997b)

⁴⁴ Se Ollinen (1997)

toret i Sundbyberg jämfört med i Malmö på det traditionella kontoret. Relationen till chefen är komplex och vi skall diskutera detta mer.

På ett flexibelt kontor kan man tänka sig tre principiellt skilda lösningar för placering av cheferna. En lösning är att de sitter i egna rum. En annan lösning är att de sitter tillsammans i en särskild del på det flexibla kontoret. Den tredje lösningen är, att de närmaste cheferna sitter ihop med gruppen. Varje lösning har sina för- och nackdelar. Det tycks inte finnas en lösning, där man är helt överens om att det är den bästa. På frågan "Var tycker du chefen skall sitta?" svarade de anställda i ett företag enligt tabell 4.6 nedan. Siffrorna är inte lätta att tolka. På avdelning 1, som är mest negativ till flexibelt kontor, svarade hela 67 procent, att chefen skall sitta i eget rum. På avdelning 2 däremot, som till 92 procent var nöjda med det flexibla kontoret svarade 64 procent, att de ville att chefen skulle sitta hos dem.

	Totalt i flexibelt kontor	Avd 1 (flexibelt kontor)	Avd 2 (flexibelt kontor)	Avd 3 (flexibelt kontor)	Cellkontor (kontroll grupp)
Eget rum	51%	67%	16%	71%	91%
Avskilt på det flexibla kontoret	11%	6%	20%	6%	9%
Väl synlig på det flexibla kontoret	34%	22%	64%	16%	0%
På annat ställe	4%	6%	0%	6%	9%

Tabell 4.6 Var tycker du chefen skall sitta⁴⁵

Förklaringen till dessa olika ståndpunkter rörande var chefs arbetsplats skall förläggas ligger nog i den förändrade chefsrollen. Alla har inte accepterat den ännu. De som är negativa till det flexibla kontoret är också negativa till teamarbete. De ser arbetsuppgifterna som individuella, självständiga uppgifter, som arbetstagaren själv skall klara av. Man behöver varken chef eller medhjälpare. Det är därför naturligt att alla skall ha egna rum.

De chefer, som har lyckats i sin nya roll med att "coacha" är också

⁴⁵ Data från Bergum & Rapp (1997a)



Ett flexibelt kontor utan multiflex i Norrköping.

mycket positiva till att sitta tillsammans med gruppen. Även gruppen upplever detta som positivt och resultaten blir bra. Flera framhåller att det är lättare att se när chefen är ledig och då kan man snabbt tala med honom eller henne. På ett av företagen svarade dock 46 procent att de nu kände sig mer påpassade och iakttaga.

Att sätta alla chefer tillsammans på det flexibla kontoret har i flera fall ansetts som en naturlig lösning. Skälet är att cheferna då får en bra kontakt med varandra och att samordningen förbättras. Invändningarna kommer från de anställda, som upplever att det är obehagligt att ge sig in i "chefsområdet" för att tala med chefen. Det känns obehagligt att alla cheferna kan höra deras samtal. Vidare ser kollegorna att man går till "chefsområdet". Man kan begära att chefen och den anställda går till ett enskilt rum för att tala förtroligt, men det blir då extra tydligt att man vill tala med chefen. Det finns en risk att de andra upplever att man springer och skvallrar. Detta talar för att chefen skall sitta i eget rum. Där kan man besöka honom eller henne oavsett ärendet. Det blir mer naturligt och man kan även ta upp problem utan att göra någon större affär av dem.

Sett utifrån den analysmodell, som beskrevs i kapitel 2, skall man välja den lösning, som minimerar uppkomna "kostnader". Är det största problemet för företagen personalkonflikter och stor del tid skall ägnas



Ett flexibelt kontor utan multiflex i Norrköping.

åt detta, så kan egna rum för chefen vara en lösning. Fungerar däremot grupperna väl och chefen fungerar som "coach" för att snabbt omorganisera till nya team och engagera de anställda, är det troligt att "kostnaderna" minimeras, om chefen sitter väl synligt på det flexibla kontoret. Om det är en väsentlig uppgift för chefen att koordinera mellan de olika chefsområdena kan "kostnaderna" minimeras, om man sätter alla cheferna tillsammans på det flexibla kontoret. Denna lösning upplevs dock som mycket negativ av de flesta anställda och det finns risk för att chefen förlorar den goda kontakten med arbetstagarna. Man kan således konstatera att vilken lösning man än väljer så kommer inte alla att vara nöjda.

Man känner sig iakttagen

I en undersökning⁴⁶ framhåller 46 procent att de känner sig mer iakttagna nu än tidigare. 50 procent anger ingen förändring. På de andra kontoren anger ca 10 procent att de känner sig ganska eller mycket iakttagna. Det är bara på de avdelningar, där man är klart negativ till flexibla kontor, som upp till 30 procent känner sig iakttagna ganska

⁴⁶ Ollinen (1997)

eller mycket ofta. Gemensamt för alla är att detta har ökat sedan de flyttat in på det flexibla kontoret, vilket i sig inte är förvånande. På något sett kan man uppleva att man är iakttagen och det ses som något negativt. Men att vara sedd är positivt. Allt beror på om chefen kan hantera detta på rätt sätt.

ICT verktyg

Ett väsentligt skäl för att införa flexibelt kontor är att företaget vill ändra arbetssättet, så att de anställda blir mer effektiva. Det är naturligt att försöka utnyttja informationstekniken, för att bli mer effektiv. Både på Digital och EBC var den nya tekniken påtaglig, men även de andra kontoren har fått ny teknik. Man talar i dag om att modern grupprogramvara kan effektivisera affärsprocesserna och öka konkurrenskraften.⁴⁷ Det är framför allt ledtiderna i processerna som kan förkortas. Samtidigt är det möjligt att knyta externa intressenter närmare företaget. Kommunikationen mellan individerna förbättras då liksom samarbetet. Båda kan göras delvis oberoende av tid och plats. Förutsättningar för ett lyckat införande är bland annat ledningens engagemang och användarnas medvetenhet och kompetens. I många fall ser det ut som man underskattar hur inläringen av den nya tekniken bör ske. Det ger mindre lyckade resultat. En förklaring kan vara



*Flexibel arbetsplats med multiflex, Ericsson, Sundbyberg.
Foto Konny Domnauer AB.*

att man använt ett behavioristiskt synsätt på lärande⁴⁸. Det innebär bl a att man underskattar de anställdas behov av inläring.

⁴⁷ Se t ex Rapp, Crawford, Sparrmo, (1998).

⁴⁸ Det behavioristiska synsättet innebär att man lär bara man får rätt stimuli. Men lärande är också situationsbetingat. Det är viktigt att de anställda får lära sig i sin egen användarmiljö. Se t ex Rapp & Björkegren, (1998)

På EBC var ett av målen att införa ny teknik i samband med införandet av det flexibla kontoret. Arbetssättet skulle ändras under projektet Team Building. Samtidigt skulle man pröva ut ny teknik. Resultaten på EBC och på de andra kontoren visade att många, nästan 85 procent⁴⁹, ansåg att man arbetade mycket eller litet bättre med den nya tekniken än tidigare. Emellertid framhöll flera att den inte passade deras arbetssätt. De påpekade bland annat att det inte gick att arbeta så strukturerat som tekniken krävde med den typ av ostrukturerade problem, som man arbetade med. Utrymmet för bättre teknikanvändning är fortfarande stort i svensk industri.

Sammanfattning

Detta kapitel har behandlat flexibla kontor. Vi har påpekat att kontorsutvecklingen delvis beror på teknikutvecklingen. I dag har vi en snabb teknikutveckling och det är därför naturligt att nya kontorsformer uppstår. I tidigare kapitel påpekade vi att de lösningar, som kommer att vara kvar ett tag är sådana som minskar de totala ”kostnaderna”. På de flexibla kontoren har ambitionen varit att minska koordinations-, kommunikations- och informationskostnaderna samtidigt som lokalkostnaderna minskar.

De flexibla kontoren kan ha flera funktioner. Den ena typen benämns flexibelt kontor med multiflex och innebär att man både kan arbeta på annan plats och på kontoret. Det är troligen lämpligt för sådana arbetsuppgifter som bl a säljare har. Externa kontakter är då viktiga och de upptar en stor andel av arbetstiden. Den andra typen benämns flexibelt kontor utan multiflex. Här vill man särskilt stimulera teamarbetet och snabb inläring av nyanställda. Därför tillåts inte multiflex. I stället skall de anställda sitta i team- eller projektgrupper och arbeta tillsammans. Arbetsuppgifterna görs om för att passa grupparbete.

Genomförda undersökningar visar alla på ett antal övertygande positiva faktorer. I tabell 4.7 görs en sammanställning av mer övergripande faktorer. Som vi ser anser många att det blivit litet eller mycket lättare att samarbeta, kalla till möten och ha kommunikation med chefer (i vissa fall). Vidare har det blivit litet eller mycket bättre informationsutbyte, muntlig arbetsrelaterad och social kommunikation,

⁴⁹ Moberg (1997)

kompetensspridning och gruppens effektivitet har ökat. Däremot har den egna koncentrationen blivit litet eller mycket sämre. Detta medför att man upplever att den egna effektiviteten har minskat.

Men oavsett vilken typ av flexibelt kontor det är fråga om, kan vi notera att några helt entydiga resultat inte har erhållits⁵⁰. Den främsta orsaken till detta är att organisationer handlar om individer och deras upplevelser av olika arbetslösningar.

	ERA	ERA, efter 1,5 år	EBC	REM	Digital
Samarbete	+	+	+	++	0
Kalla till möten	++	++	+	+	0
Tillgänglighet	++	++	++	++	0
Informationsutbyte	++	++	+	++	0
Muntlig arbetsrelaterad kommunikation	++	++	++	++	+
Muntlig social kommunikation			++	++	+
Kommunikation med chefer	-	-	+	(+)	(+)
Kompetensspridning	++	++	++	++	0
Koncentration	0	+ / 0	--		--
Egen effektivitet	+ / -	+ / -	+	+ / -	0
Gruppens effektivitet	+	++	+	(+)	0
Symbolernas innebörd ++ = mer än 60 procent litet eller mycket positiva; + övervägande delen litet eller mycket positiva, få negativa och resten neutrala; (+) många positiva, men även negativa förekommer; + / - positiva och negativa; - övervägande delen negativa; -- mer än 60 procent litet eller mycket negativa.					

Tabell 4.7 Sammanfattning av uppfattningar i studierna.

Variationerna i undersökningsmaterialet beror främst på att människor är olika. Vi har bland annat olika personligheter, olika tidigare

⁵⁰ Se Moberg (1997) för ett antal paradoxer rörande flexibla kontor.

erfarenheter och olika kommunikationssätt. Personkemin mellan arbetstagarna och chefen i respektive grupper kan stämma eller skilja. Dessa olika förutsättningar kan tala för eller emot det flexibla kontoret. Alla kan inte bli helt nöjda I tabell 4.8 redovisas en sammanställning⁵¹ över ett antal för- och nackdelar med det flexibla kontoret på Digital. Resultaten har en allmän giltighet.

Vi har i detta kapitel visat att ett antal faktorer talar för det flexibla kontoret. Så t ex har i de flesta fall tillgängligheten till kollegor och chefen ökat, kommunikationen har förbättrats, informations- och kompetensspridningen har effektiviserats. Den sociala kommunikationen upplevs bättre och samarbetet upplevs totalt sett som bättre. Man noterar också en ökad åtkomst av information särskilt elektronisk information. Möteskulturen har börjat påverkas och fler spontana möten uppstår. Däremot anger många, i stort sätt 50 procent, att de inte ändrat sitt arbetssätt. Värt att notera är dock att när gruppchefen aktivt har arbetat för att förändra arbetsuppgifterna och stimulera grupparbete svarar över 90 procent att de ändrat arbetssätt.

Positivt	Negativt
Mer motiverade chefer	Mindre motiverade säljare
Vissa personer trivs jättebra	Vissa personer trivs jättedåligt
Vissa personer känner sig effektiva	Koncentrationskrävande uppgifter försvåras och många blir störda
Spontaniteten i kommunikationen ökar	Den fysiska arbetsmiljön är sämre än tidigare
Kommunikationen, social- och arbetsrelaterad, förbättras inom gruppen och mellan grupper	Försämrad avskildhet och många känner sig iakttagna
Man kommunicerar med fler personer	Försämrad miljö för enskilda samtal
Öppet kontor	Förlorar den fasta arbetsplatsen

Tabell 4.8 De anställdas positiva och negativa upplevelser av det flexibla kontoret ⁵²

⁵¹ Jfr Ollinen (1997)

⁵² Jfr Ollinen (1997)

Vad händer på sikt?

De resultat, som redovisas i detta kapitel visar tydligt att det är möjligt att förändra de anställdas arbetssätt. Man kan således vända organisationen mot ett mer processororienterat arbetssätt. Den uppföljning, som genomfördes efter ett och ett halvt år, visar också att de redovisade positiva resultaten alltså består och att de även har förstärkts. Det är således inte fråga om en s k "Hawthorne effekt"⁵³, som har givit upphov till de positiva resultaten. En väsentlig förutsättning för att de redovisade omställningarna skall bestå, är emellertid, att de medverkande cheferna på de olika avdelningarna lyckas med att fortlöpande stimulera och engagera personalen och att de kan förändra arbetsuppgifterna på ett för det flexibla kontoret lämpligt sätt.

Det finns rapporter om mindre lyckade införanden. Man inför t ex ett flexibelt kontor och informerar knappast de anställda. Vidare genomarbetar man inte arbetsuppgifterna eller visar på fördelarna med flexibelt kontor. I vissa fall har de anställda fått för små arbetsutrymmen. Vi tror att det är få uppgifter, som inte kan göras om, så att det lämpar sig för teamarbete på det flexibla kontoret. När det gäller ljudstörningar, som är den påtagligaste nackdelen tror vi att chefen kan påverka dem. Chefen kan samla personalen för att diskutera betenden på kontoret och t ex ta upp hur man gör för att få de notoriskt högtpratande personerna att dämpa sig. Det finns idag exempel på kontor där man tillsammans utarbetat regler för hur man bör bete sig på kontoret. De exempel vi känner till om detta har alla varit lyckade. Slutsatsen blir således att flexibla kontor ställer höga krav på chefen. Klarar han eller hon inte det blir införandet av flexibelt kontor troligen mindre lyckat.

Men i den här framställningen har vi valt att inte särskilt redovisa negativa resultat av flexibla kontor. Det är en medveten hållning och beror på vår syn att de negativa resultaten till stor del beror på chefs bristande kompetens och handlag. Själva konceptet, flexibla kontor, bedömer vi som bra för företaget. Det bör leda till en bra arbetsuppdelning, som ger lägre kostnader än andra lösningar i dag.

Vi har diskuterat två typer av flexibla kontor. Det verkar t ex som det flexibla kontoret utan multiflex är positivt för nyanställda, som skall lära sig mycket nytt. Det är även bra för andra arbetstagare, som skall

⁵³ Se kapitel 2.

inhämta ny kunskap. Vår omgivning förändras kontinuerligt. Ett fort-
löpande lärande är därför nödvändigt. Organisationen och gruppen
måste också gå i takt, dvs de anställda måste stå på samma kom-
petensnivå, när det gäller att använda ny teknik. Mycket talar för att
ett nära teamarbete gör det möjligt för chefen att verka för att de anställ-
da lär sig att använda nödvändig teknik effektivt. Det kommer således
att finnas återkommande tidsperioder, då de anställda bör arbeta i team.
Kanske kan man se ett regelbundet återkommande arbete i nära team
som ett framtida medel att öka personalens kompetens. I vissa fall
låter man däremellan de anställda multiflexa. Det ger dem en extra
känsla av frihet och kontroll, vilket ökar deras produktivitet. Hur lång
tid man skall multiflexa och hur lång tid man skall vara "fast" på kon-
toret måste arbetsuppgifterna få bestämma. Sammanfattningsvis
pekar dessa resultat mot mottot "back to office". Det står i kontrast till
de positiva förespeglingarna om att vi skall få ett ökat antal distansar-
betare. I det sista kapitlet skall vi vidga detta perspektiv ytterligare.

Kapitel 5

Perspektiv på distansarbete

Kapitlen 3 och 4 uppmärksammade ett flertal flexibla organisationslösningar. Här skall särskilt de arbetsformer vi benämner distansarbete, arbete på distans och flexibelt arbete granskas ytterligare. Vi skall referera till undersökningar rörande deras förekomst, diskutera vilka som väljer att arbeta på detta sätt, samt vilka arbetsuppgifter som synes bäst lämpade. Den mycket långsamma utvecklingen av antalet distansarbetare jämfört med tidigare prognoser berörs likaledes och vi ger några förklaringar till varför det inte gått såsom prognoserna förutskickat. Vidare sammanfattas ett antal aspekter på distansarbete utifrån skilda perspektiv såsom individ, företag och samhälle.

Distansarbetsutredningen

Internationellt sett har Sverige haft en balanserad utveckling av distansarbete. Vi har många goda exempel. Med den arbetsmarknadstradition, som finns i Sverige är det inte heller förvånande, att Sverige som andra land, efter Frankrike, initierar en offentlig utredning om distansarbete, Distansarbetsutredningen⁵⁴. Vidare är det relativa antalet distansarbetare i Sverige högre än i många andra länder. Inledningsvis konstaterar utredningen att direktivens definition av distansarbete som ”arbete som utförs med hjälp av informationsteknik i hemmet eller på annan plats på avstånd från en mer traditionell arbetsplats” ger svårigheter att avgränsa ämnet. Begreppet är således svårt att fånga, vilket utretts i tidigare kapitel. I utredningen väljer man därför att definiera vissa arbetslösningar som distansarbete. Dessa är:

- distansarbete på heltid i hemmet
- distansarbete på del av arbetstid i hemmet
- distansarbete i lokal nära bostaden, t ex grannskapscentral/telestuga på heltid

⁵⁴ SOU 1998:115.

- distansarbete i lokal nära bostaden, t ex grannskapscentral/telestuga på del av arbetstid
- mobilt arbete i hemmet eller i näraliggande lokal.

I några av de kommande avsnitten kommer vi också att använda oss av begreppet distansarbete enligt detta synsätt.

Hur många distansarbetar?

I ett flertal undersökningar har man försökt uppskatta hur många som distansarbetar. Erhållna resultat varierar dock stort beroende på hur man har definierat distansarbetare. Variationerna i resultaten är så stora som att mellan 30 000 och 1 miljon personer distansarbetar. En rimlig definition av distansarbete leder dock till att det är ca 9 procent av den svenska arbetsstyrkan, som distansarbetar, vilket motsvarar ca 300 000 personer. Distansarbetsutredningen uppskattar dock att ca en kvarts miljon svenskar distansarbetar minst en dag i veckan. Flera olika utredningar visar också att bostaden är den vanligaste distansarbetsplatsen.

En annan undersökning⁵⁵, som upprepats med likadan definition på distansarbete, visar att antalet distansarbetare totalt sett har sjunkit under perioden.

Men om man räknar i procent av antalet aktiva på arbetsmarknaden har andelen varit konstant. Däremot har den tid, som man distansarbetar ökat.

Utvecklingen av distansarbetare

I dag kan vi konstatera att den förväntade snabba utvecklingen av antalet distansarbetare inte skett i den takt som man trott. Många menar att det inte dröjer så länge, innan utvecklingen sätter fart. Flera framhåller att det finns skattemässiga och andra skäl till att utvecklingen inte går fortare. Vi kommer att ifrågasätta det antagandet och i stället förfäktat att det finns många hinder som bromsar utvecklingen.

Den långsamma utvecklingen är inte bara en svensk företeelse, utan den gäller generellt. Från USA rapporteras⁵⁶ till exempel att utvecklingen inte alls blivit som de optimistiska förespråkarna angav i tidiga-

⁵⁵ Engström & Johanson, (1997) där perioden är 1986 och 1995.

⁵⁶ Mokhtarian (1999).

re uttalanden. Man trodde då på en tjugoprocentig årlig ökning av distansarbetare.

År	1992	1997 (prognos)	2002 (prognos)
Antal distansarbetare (miljoner)	2	3,1 -6,2	7,5 -15
Andel av arbetsstyrkan (%)	1,6	2,3 -4,6	5,2 – 10,4
Andel från hemmet (%)	99	74,3	49,7
Andel på annat kontor (%)	25,7	25,7	50,3
Antal dagar per vecka	1-2	2 – 3	3 – 4

Tabell 5.1 Förväntad utveckling av distansarbetet i USA enligt Department of Transportation.

I USA publicerade Department of Transportation en prognos 1994, se tabell 5.1 ovan, som många ansåg som pessimistisk. Den har dock snarare visat sig vara för positiv. Det gäller särskilt aspekten rörande tillväxttakten av distansarbetare och valet av arbetsplatser. Hemmet är fortfarande den dominerande arbetsplatsen för dem som distansarbetar.

Mokhtarian rapporterar att hon i dag uppskattar att det är ungefär 8 millioner dvs 7–8 procent av arbetskraften, som distansarbetar i USA. Dessa personer arbetar oftast endast en dag hemma per vecka. Ett skäl till att tillväxten inte blivit så hög som man hade tänkt sig, är att många av dem som börjar med att distansarbeta, slutar efter ca 9–18 månader. Det är således många som prövar distansarbete, men ett flertal av dem återgår till de vanliga traditionella kontoren.

Även andra former av distansarbete och flexibla lösningar har i vissa fall kort livslängd. Av de 45 distansarbetskontoren, som öppnades 1991 i USA, består mindre än hälften efter bara några år. Genomsnittlig livslängd var mellan 0,5 – 1 år. Men spridningen var stor och vissa distansarbetskontor av dem som hade lagts ned hade fungerat i upp till fyra år. Vidare konstaterades att det troligen inte är mer än totalt 16 procent av arbetstagarna, som kan tänka sig att distansarbeta. Skälen till detta anges bland annat vara motstånd hos chefen, arbetsuppgifternas karaktär, brist på adekvat teknologi samt kostnadsskäl. Vidare visar studien att endast ca 50 procent av dem som kan distansarbeta är intresserade. Skälen till att man väljer att distansarbeta är möjligheten

att få mer gjort, dvs att få arbeta ostört, att få mer tid med familjen eller med sig själv, samt att slippa tröttande arbetsresor. Är dessa procentsatser även korrekta för Sverige innebär det att totalt ca 16 procent kan få möjlighet att distansarbeta, men att ca 50 procent kommer att avstå. Det innebär att tillväxten av distansarbetare inte kommer att vara så stor i Sverige heller.

Man rapporterar⁵⁷ att cirka 10 procent av Finlands arbetskraft arbetar på distans. Tjugo procent av dem har klara avtal med sin arbetsgivare. Resten har informella överenskommelser. I Finland är det också arbetsgivaren, som trycker på om distansarbete, medan arbetstagarparten motsätter sig det. Som i många andra länder strävar arbetsgivaren efter att göra distansarbetet inofficiellt för att försöka undvika de problem och kostnader, som man tror uppkommer, om alla får möjlighet att arbeta på distans.

I en enkät som genomförts i de företag i Finland, som hade infört distansarbeten framhöll flera av de anställda att förändringarna medfört att deras intresse för arbetet hade ökat, att man kände en större arbetstillfredsställelse, samt att man hade skapat en efterfrågan på kompetens. En slutsats var att distansarbetare tycks kräva mer än icke distansarbetare. Distansarbetarna själva menade att distansarbetet medförde följande fördelar: ökad flexibilitet, högre produktivitet, minskad stress och möjlighet till extra arbete. Det vill säga de effekter vi berörde tidigare, som var en följd av upplevd ökad egen kontroll av arbetet. De nackdelar, som de angav, var en känsla av isolering, avsaknad av operativ hjälp, ökat datasäkerhetsansvar samt att man var mindre synlig på arbetsplatsen. Undersökningens övergripande slutsatser är att de som valt att distansarbeta är nöjda med det, men de är dock inte nöjda med det sätt, som distansarbetet har införts på i organisationen. De betraktar snarast distansarbetet som en skänk från ovan, som de inte själva har varit involverade i att fatta beslut om.

Från England rapporteras⁵⁸ om en ökning av antalet egenföretagare. Det gäller personer, som mer eller mindre frivilligt har valt att bli egenföretagare. Det växande antalet egenföretagare tycks svara mot ett växande antal arbetstagare, som inte får behålla sina gamla arbeten.

En forskare⁵⁹ har förklarat överoptimismen avseende distansarbe-

⁵⁷ Suomi & Pekkola (1999)

⁵⁸ Muntligt samtal med U Huws 1998

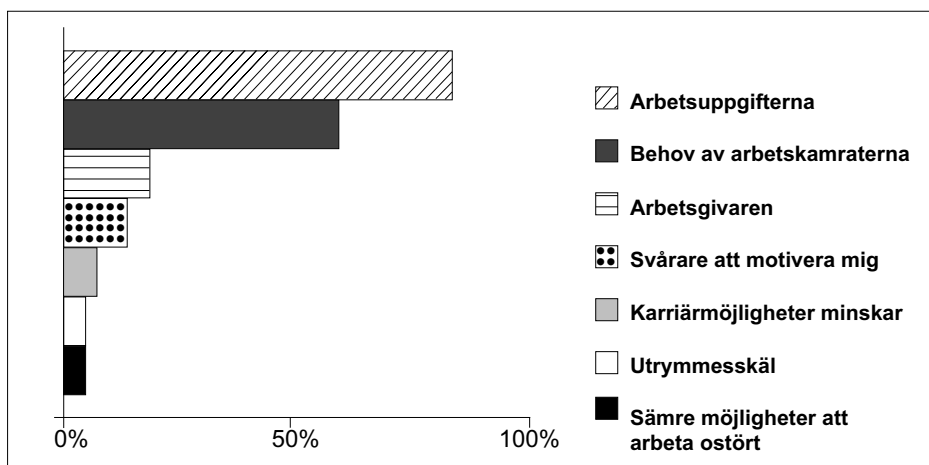
⁵⁹ Gunnarsson (1998)

tarnas tillväxt ur ett genusperspektiv. Hon framhåller att framtidsprognoserna avseende distansarbete är drömmar och visioner med starka manliga förtecken. De beskrivs också ofta i manliga ordalag, menar hon.

Hinder för distansarbete i Sverige

I distansarbetutredningen är hindren för distansarbete i Sverige i stort sett desamma som i USA studien. Resultaten kan också sägas ha blivit desamma. I Sverige tillfrågades 1531 pendlare i de tre storstadsregionerna, som pendlade över kommungränserna och var anställda inom respektive storstads lokala arbetsmarknader. De fick svara på om de distansarbetade eller inte och skälen för sina val av arbetsform. Enbart ca 35 procent av de tillfrågade svarade att de någon gång arbetade hemma. Av de som arbetade hemma arbetade 80 procent högst 8 timmar per vecka i hemmet. Endast några få procent arbetade mer än 24 timmar per vecka i hemmet. Som skäl att arbeta en hel dag hemma uppgav ca 70 000 att de gjorde det för att slippa pendla. Vidare var det inte mer än ca 13–14 procent av de tillfrågade, som svarade och som distansarbetade, som sade att det fanns ett policydokument om distansarbete hos deras arbetsgivare samt att de hade ett avtal om distansarbete.

Undersökningen visade att de två väsentliga skälen för att man inte arbetade på distans var att arbetsuppgifterna inte tillät det (85 %) och att man hade behov av arbetskamrater (60 %). I Sverige kommer hinder från arbetsgivaren först på tredje plats med låga 20 procent. Argumenten att det är svårare att motivera sig (15 %) och att man saknar utrymmen (10 %), liksom att man har sämre möjligheter att arbeta ostört (10 %), anför endast ett fåtal som skäl för att *inte* arbeta på distans. Det finns skäl att hålla detta i minnet, då vi diskuterar utvecklingen av distansarbete. Vissa distansarbetsforskare menar att man skall göra om arbetsuppgifterna så att det blir möjligt för fler att arbeta på distans. Vi menar dock att framtidens arbetsuppgifter i många fall kommer att få mer av teamkaraktär, vilket innebär att självständigheten minskar och att man kommer att bli mer beroende av kollegorna. Att så många pekar på behovet av arbetskamrater indikerar tydligt, menar vi, att den sociala miljön på företaget uppskattas och att många har svårt att motivera sig ordentligt, då de är hemma för att arbeta.



Tabell 5.2 Skäl för hinder i andel svarande⁶⁰

Vem distansarbetar?

När Distansarbetsutredningen försökte fastställa hur många svenskar, som distansarbetar fick man problem på grund av begreppets många olika definitioner. Ett konstaterande vad gäller karaktären av distansarbete är dock att de flesta väljer att arbeta hemma i stället för någon annan flexibel arbetsplatslösning. Vidare kan man konstatera att distansarbete i dag i Sverige är vanligare bland män än bland kvinnor. Distansarbetaren är också ofta högutbildad, i medelåldern (35–45 år) och har etablerat sig på arbetsmarknaden. Men även detta resultat beror på hur distansarbete definieras. Om egenföretagaren, läraren och barnskötaren ingår i undersökningsmaterialet är det fler män än kvinnor som distansarbetar. Ingår inte egenföretagaren, men däremot läraren och barnskötaren i undersökningsmaterialet blir det nästan lika många kvinnor och män som distansarbetar. Vidare konstaterar man att kvinnor ofta arbetar längre tid hemma än män, när de distansarbetar.

En amerikansk studie visar att kvinnor, i snitt, ser större fördelar med distansarbete än män. Vidare är kvinnorna mer oroad för att distansarbetet kommer att påverka den egna karriären negativt.

Det finns flera olika slags distansarbetare. En grupp är män i medelåldern. Det är ofta fråga om egenföretagare, högre tjänstemän och högutbildade, som tjänar restid på distansarbetsarrangemangen. Distans-

⁶⁰ SOU 1998:115.

arbete ger fler fördelar ju högre ”ställning” man har.⁶¹ I tabell 5.3 sammanställs tre olika slags distansarbetares villkor. Det framgår där att det är fråga om arbetstagare, som arbetar mer än 40 timmar per vecka. En del av hemarbetet/distansarbetet sker således på övertid. Detta resultat aktualiserar frågan om hela distansarbetsrörelsen är en marginell rörelse. Rör den främst de som arbetar övertid och som kan göra detta hemma.

	Egen företagare	Högre tjänsteman	Lägre tjänsteman
Ålder	40 – 50 år	40 – 50 år	30 – 40 år
Färdmedel och tid till arbetet	Egen bil 1-3 timmar	Egen bil 1-2 timmar	Kollektiva färd- medel 1-2 timmar
Eget hemarbetsrum	Ja	Arbetsplats i delat rum	
Antal år som distans- arbetare	2 år	Mer än 1 år	
Arbetar timmar/vecka	53 timmar	50 timmar	45 timmar
Distansarbete av ordinarie arbetstid	50%	25%	25 – 50%
Sparar i restid	3 resor/ vecka	1 resa/ vecka	Inga resor/ vecka

Tabell 5.3 Tre distansarbetares villkor

Distansarbetsutredningen konstaterar också att man i Sverige distansarbetar en mindre del av arbetstiden i hemmet. Detta är bra eftersom det i så fall inte ger negativa sociala konsekvenser. Emellertid har vi konstaterat att det finns ett ökat antal arrangemang, där de anställda, som i dag sköter rutinarbeten såsom bokföring, löner med mera, nu får genomföra arbetet på valfri plats och mot givet resultat. I detta erbjudande har arbetsgivaren redan räknat in att den ökade upplevelsen av självkontroll leder till högre produktivitet. Eller annorlunda uttryckt, löntagaren får en lägre lön, men erbjuds arbeta några timmar till för att erhålla samma lön som tidigare.

Slutligen säger Distansarbetsutredningen att potentialen för dis-

⁶¹ Enligt Sturesson (1998)

tansarbete fortfarande bedöms som stor. Vi kommer att ta upp fler aspekter, som inte helt stöder denna ståndpunkt.

Arbetsuppgifter som lämpar sig för distansarbete

Flera faktorer avgör vilka arbetsuppgifter, som passar för distansarbete. Företagets verksamhetsinriktning påverkar till exempel arbetsinnehållet som framhölls tidigare. För en given verksamhet är det således möjligt att finna olika lönsamma organisationslösningar. En del av dessa organisationslösningar är förenliga med distansarbete för en del av de uppgifter, som de anställda skall handha. Men den aktuella situationen i dag kan snabbt förändras, vilket kan ge nya organisationslösningar, som ställer stora krav på nära och snabbt samarbete mellan arbetstagarna. Därmed försvåras distansarbete.

Yrken som ofta förknippas med distansarbete är sekreterare, säljare, interna konsulter, servicearbetare, systemerare, projektledare och välutbildade högre tjänstemän. Vi kan i princip se två trender för distansarbete. Det är dels de resultatorienterade okvalificerade uppgifterna, som utbjuds med försämrade villkor jämfört med tidigare. Det är dels de kvalificerade arbetsuppgifterna, som ges till arbetstagare, som i samtliga fall arbetar mer än 40 timmar per vecka. Vi skall i kommande avsnitt beröra vilka egenskaper arbetsuppgifterna skall ha för att det skall vara gynnsamt att distansarbete.

Distansarbete i flera perspektiv

I det följande sammanfattas aspekter på olika distansarbetsformer utifrån skilda perspektiv. Det är främst individ- och företagsperspektiven som redovisas, men även ståndpunkter med utgångspunkt i samhällsperspektivet behandlas. I den fortsatta texten i detta kapitel använder vi i första hand termen flexibelt arbete.

Individaspekter

Valfrihet vid flexibelt arbete

Flexibelt arbete innebär för många individer en viss valfrihet vad gäller val av arbetsplats samt viss valfrihet för hur man disponerar sin arbetstid. I många fall upplevs detta som positivt. Totalt sett ger denna

valfrihet, att man kan disponera sin tid bättre, att man blir effektivare, och att arbetet bättre kan anpassas till ens övriga tillvaro. För många individer innebär denna valfrihet att man känner sig mer harmonisk och som en följd därav höjs den individuella produktionsvolymen. Flexibiliteten gör att det går att kombinera arbetet med andra uppgifter. Det kan till exempel gälla familjen, som man får möjlighet att hinna med utan att göra avkall på att göra ett ordentligt jobb. I många fall innebär flexibelt arbete ett minskat resande. Restiden kan i stället användas till arbete eller andra sysslor. Det är mest personer i medelåldern, 35–45 år som i dag utnyttjar möjligheterna med flexibelt arbete.

Genom denna arbetsform får arbetstagaren själv planera arbetsdagen. Han eller hon kan acceptera ett arbete på annan ort än bostadsorten utan alltför stora problem. Den potentiella arbetsmarknaden blir större och fler företag kan efterfråga ens tjänster, vilket kan resultera i en större uppskattning av den enskilda individens speciella kompetens och egenskaper.

I dag upplevs också flexibelt arbete som ett sätt att få bestämma över sitt arbete. Som vi har påpekat tidigare, innebär det att den negativa stressen minskar, vilket stimulerar till en ökad arbetsinsats. Det är också väsentligt att möjligheten att arbeta flexibelt upplevs som ett frivilligt val. Ett påtvingat arbetsförhållande skapar inte den nödvändiga känslan av egenkontroll.

När man sitter hemma eller på annan plats än de närmaste kollegorna och arbetar blir man mindre störd. Dessutom kan man kontrollera arbetstiden, eftersom den kan löpa utan avbrott. Produktionsvolymen kan öka som en följd av minskad stress och genom att man slipper pendla dagligen. Det medför även en ökad flexibilitet för att göra personliga saker, som tidigare kommit i konflikt med arbetet. Det skänker arbetstillfredsställelse, när man kan koncentrera sig på arbetsuppgifterna och bli färdig. Med en bra teknik kan arbetstagaren bli lika eller mer tillgänglig, när han eller hon sitter hemma som på kontoret.

Emellertid måste man också kunna motivera sig när man arbetar hemma. Studier visar att svårigheterna att göra det stiger med antal dagar som man arbetar i hemmet. Det är således viktigt att man vet vad som skall göras och att man verkligen upplever att man gör det bättre, när man distansarbetar.

Som individ kan man genom att välja ett boende utanför storstaden få lägre levnadskostnader och totalt sett få ett bättre boende med goda rekreationsmöjligheter. En del författare menar att arbete på distans

är en arbetsmodell, som har utvecklats från att initialt ha varit en lösning för att klara pendlings- och miljöproblem till att bli en lösning av familjeproblem. Så t ex har den engelska mjukvaruindustrin sedan början av 1960-talet anställt ett flertal hembaserade programmerare, mest kvinnliga, som lämnat sina kontorsbaserade arbeten för att ta hand om sina barn. Detta torde inte vara fallet i Sverige än.

Att tänka på vid flexibelt arbete

Flera författare framhåller de faror, som kan vara förknippade med arbete på distans. Den anställda kan till exempel få en sämre arbetsmiljö. Det kan bli svårt att skilja mellan arbete och fritid. Inflytandet på kontoret kan minska, eftersom man inte är där dagligen. Den anställda kan känna en extra outtalad press att prestera så att hans arbetsinsats inte ifrågasätts, då han inte är på kontoret. Detta dilemma kan vara särskilt påtagligt, då arbetsinsatsen inte är direkt mätbar och resultatuppföljningen är bristfällig. Ett exempel härpå är när det inte föreligger någon återkoppling från närmaste chef.

Att ha flera arbetsplatser är en komplex situation, som ibland kan upplevas som en påtaglig nackdel, när man arbetar flexibelt. Skälet är att det kan kännas splittrande för individen med flera olika arbetsmiljöer. Att få flera arbetsplatser genom flexibelt arbete kan dock upplevas som både positivt och negativt. Det som en individ upplever som splittrande, kan en annan finna stimulerande kanske främst beroende på miljöombytet och variationen i arbetsuppgifter på de olika arbetsplatserna.

Den ökande tillgängligheten kan också vara påfrestande. Att alltid vara nåbar och beredd att fatta viktiga beslut via telefon kan leda till en väsentligt ökad stress. Tillgängligheten leder till minskad tid för reflektion och kreativt tänkande. Det gäller att finna den rätta balansen.

Anställningsvillkor vid flexibelt arbete

Vi har i denna framställning låtit flexibelt arbete förknippas med situationer, då det råder ett traditionellt anställningsförhållande mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Vi ser i dag en tendens till förändring av anställningsvillkoren. Många inom företag med ICT anknytning anställer inte de personer, som arbetar flexibelt, utan låter dem vara egenföretagare eller ger dem icke avtalsenliga anställningskontrakt.

Det finns en risk att många människor får försämrade anställningsvillkor och sänkt lön genom detta förfarande.

Inom vissa företag låter man till exempel tidigare stabsanställda bli konsulter inom organisationen. De får då själva svara för sin försörjning utan någon speciell avdelningsanknytning eller företagstillhörighet. I positiva ordalag skulle man kunna tolka detta som att de får arbeta flexibelt och att de har all frihet att själva styra sitt arbete. I själva verket upplever de nog inte det. De är i stället pressade att sälja in sig på de olika avdelningarna och emellanåt får de inget arbete och således ingen lön. De är, som vi tidigare sagt, inte arbetslösa utan har bara låg beläggning. Vidare kommer de att tillhöra den del av företaget, där man för tillfället utför arbete. De saknar också den sociala kontakten. De ger ofta uttryck för att de saknar en arbetstillhörighet, "födelsedagstårtan" med de närmaste arbetskollegorna.

Flexibelt arbete innebär att man har möjlighet att arbeta på mer än en arbetsplats. Det innebär således inte att man utför 100 procent av arbetet i hemmet. Ju mer en arbetstagare blir isolerad och får arbeta ensam hemma desto större är risken att han tappar kontakten med nödvändiga förändringar i organisationen och hans insatser försämraras. Han kan bli isolerad. Vi tror att det ställer särskilda krav på individens egenskaper för att arbetsformen flexibelt arbete skall bli lyckad. Det finns dock inga entydiga resultat. Det är fullt möjligt att de egenskaper som kännetecknar en framgångsrik flexibel distansarbetare är förvärvade egenskaper, som erövrats då man börjar att arbeta flexibelt. Man kan således inte på förhand välja ut lämpliga personer för flexibelt arbete enbart på basis av de egenskaper som de hade i en tidigare kontorslösning. Stresstålighet är dock troligen en genuin egenskap.

Ser man på lyckade flexibla arbetare kan man konstatera att det är en fördel om individen är självständig och kan ta egna initiativ samt har kvalitetskänsla och kan fatta egna beslut. Vidare bör en individ som arbetar flexibelt aktivt kunna söka efter relevant informell information, som faller bort, när man är utanför huvudkontoret.

Eftersom en del av arbetet utförs på distans är det troligen nödvändigt med en viss teknisk utrustning. Det innebär att en individ, som arbetar flexibelt bör ha en positiv inställning till teknik. En hemmaarbetsplats måste dessutom vara anpassad på ett adekvat sätt, så att man har den tekniska support, som krävs för arbetsuppgifternas genomförande. Lägenheten måste vidare vara tillräckligt stor och ge möjlighet till avskildhet. Det är här värt att notera att resultatet av

flexibelt arbete kan bli väsentligt olika om arbetet på distans sker i hemmet eller på en annan arbetsplats.

Nyanställning

En individ, som till stor del arbetar på distans, bör inte vara nyanställd. En ny arbetstagare behöver känna in sig i arbetsmiljöns kultur och värderingar och arbetsuppgifternas art, innan han eller hon har fått en sådan arbetsmognad att det går att fungera helt självständigt.

Att man inte bör vara nyanställd innebär också, att det i många fall inte är lämpligt att direkt börja arbete på distans på sitt första jobb, eller de första dagarna på det nya arbetet. En viss form av flexibilitet kan dock vara naturlig om arbetsuppgifterna är relaterade till säljarbete hos kund. Totalt sett gäller, att de negativa konsekvenserna av arbete på distans kan minskas genom ett aktivt ledarskap. Vi kommer att beröra detta nedan.

Gruppnivåaspekter

Vi framhöll tidigare att flexibelt arbete kunde innebära att en eller några få inom en avdelning arbetade flexibelt med avseende på tid och rum. Det kan också innebära att hela avdelningen eller gruppen är flexibel. Vi kallade detta för multiflex. Det sistnämnda kan innebära att man har tagit bort kontoret eller har det kvar, men då ofta som ett gemensamt kontor. Den kontorsmodellen kan hänföras till det vi benämner flexibelt kontor. Den typen av kontorslösning tog vi upp i kapitel 4.

Om några i gruppen distansarbetar finns det i vissa fall risk för att de övriga arbetstagarna misstänker att de, som distansarbetar, inte arbetar när de inte är på plats på huvudkontoret. Vi tror dock att den typen av missnöje inom gruppen är av övergående art, eftersom arbetet blir mer och mer dynamiskt och många är ute och rör på sig.

I en studie har flera arbetstagare frivilligt valt att arbeta flexibelt. De har inga egna kontorsytor, medan de övriga arbetstagarna arbetar kvar på traditionellt sätt på kontoret. Av studien framgår att det finns en tendens att de som valt att arbeta på kontoret som tidigare känner en större stress. Det beror på att de får ta över en del av de arbetsuppgifter, som tidigare utfördes av dem, som nu arbetar flexibelt. Där emot känner de som arbetar flexibelt en ökad arbetstillfredsställelse och minskad stress.

Den fråga, som uppstår, är om vi är på väg att få ett A- och ett B-lag, nämligen de som arbetar flexibelt och de, som arbetar på huvudarbetsplatsen hela tiden. Studien är också intressant på så vis att valet av arbetsform var frivilligt. Det innebär att de som valt flexibelt arbete har gjort det av egen fri vilja och troligen för att man sett det som en möjlighet. De som däremot inte sett flexibiliteten och de nya anpassningskraven som en möjlighet och i stället valt att stanna kvar i den traditionella organisationslösningen på kontoret har fått ta över en del av de arbetsuppgifter, som tidigare gjordes av de som nu arbetar flexibelt. De har därigenom fått en ökad arbetsbelastning.

En tanke, som väcks inför dessa arbetsvillkor, är om detta möjligen är en medveten strategi från företagsledningen i syfte att släppa loss de kreativa krafterna inom organisationen på bekostnad av arbetssituationen för arbetstagarna på kontoret.

Ledarskapsaspekter

Om några av de anställda arbetar flexibelt så kommer det att påverka ledarskapet. Det ställer nya och troligen svåra krav på gruppchefen eller mellancheften. Han/hon får sämre möjligheter att sammankalla till möten för att fatta snabba beslut. Vidare ställs det högre krav på mellancheften vad det gäller att upptäcka och utnyttja duktig personal, som arbetar på distans samt att styra/koordinera personalen⁶². Det påpekas dock att många av de studier, som genomförts inte gäller de nordiska länderna. Vidare gäller många resultat ledarskapet, då de anställda arbetar heltid i till exempel hemmet, dvs man arbetar inte flexibelt. Vår studie visar att svenska och norska chefer anser, att de största utmaningarna för dem, är att få bra social kontakt på arbetsplatsen samt att försöka motivera dem som arbetar flexibelt.

Internationella studier har i stället framhållit att tillgänglighet och styrning av dem som arbetar på distans är svårt att hantera. En del författare, som framhåller fördelarna med arbete på distans, framhåller att chefen skulle få det lindrigare, eftersom han "slipper ifrån" att arbetstagarna hela tiden stör honom med frågor. Vi tror inte att detta är den vanligaste situationen i Sverige. Vidare framhålls i flera studier att chefs kontrollspann kan minska, dvs antalet underställda blir färre. Det ses som ett uttryck för att chefen bör lägga ned längre tid per

⁶² Bergum & Rapp (1998)

anställd än tidigare. För att komma ifrån detta delegerar vissa företag ansvaret för kompetensutveckling och informationsinhämtning på de enskilda distansarbetarna. Vi tror att detta, totalt sett utifrån ett verksamhetsperspektiv är negativt.

En vanlig förklaring till den icke förväntade, långsamma utvecklingen av antalet distansarbetare är att chefen bromsar, då han/hon känner rädsla för att förlora kontrollen över arbetssituationen. Kopplat till denna fråga är vilka av gruppens anställda, som skall få arbeta flexibelt och t ex arbeta hemma. I Sverige har vi haft en tradition att flexibelt arbete skall vara frivilligt och att de som vill skall få denna möjlighet. I Amerika tycks traditionen vara den att det är en förmån att få arbeta flexibelt och det är enbart de som skött sig väl, som ges denna "förmån". Emellertid förekommer detta synsätt även i Sverige.

Eftersom man inte kan iakttaga de som arbetar flexibelt hela tiden brukar man framhålla betydelsen av att ett förtroende byggs upp mellan chefen och de som arbetar på distans. Det tar emellertid tid att bygga upp ett förtroende. Det är därför naturligt att nyanställda inte bör arbeta på distans, innan det ömsesidiga förtroendet har byggts upp.

Utvecklingen av olika former av arbete på distans gynnas av att man övergår från beteendestyrning till resultatstyrning, dvs man belönas inte för närvaro utan för det man har presterat. Det är dock viktigt att inte bara individens resultat belönas utan att det i förkommande fall även finns incitament för gruppssamverkan. Det är viktigt att mellanchefen kan hantera denna fråga på ett bra sätt. Frågan belystes i tidigare kapitel och tas även upp i appendix 3 och 4.

Företagsaspekter

Under denna rubrik har vi valt att diskutera införandet av flexibelt arbete utifrån företagets perspektiv. Det är uppenbart att gränsdragningen mellan gruppen inom företaget, avdelningen, bolaget, eller koncernen kan vara svår att dra. Vi väljer därför att ej särskilja dem här utan att övergripande benämna dem som företaget.

Fördelar och nya krav

De största för- och nackdelarna med arbetsformen flexibelt arbete ligger nog på individnivån. För företaget ger arbetsformen fördelar, men den ställer också nya krav. Genom flexibelt arbete kan man bland an-

nat få en flexiblare personalpolitik och en flexibel rumspolitik. Det är dock vår övertygelse att det enbart är lösningar som är lönsamma för företaget, som överlever på litet längre sikt. Vi kan dela in fördelarna för företaget i tre skilda huvudgrupper. De är kostnadsbesparingar för lokaler och andra övergripande kostnader, minskade personalkostnader, samt en ökad produktion. De erhållna effekterna beror på hur man väljer att utforma flexibelt arbete.

Genom att låta personalen arbeta på andra platser än huvudkontoret minskar behoven av centralt belägna kontorsytor och parkeringsplatser. En mindre kontorsyta innebär i sin tur att organisationen kan skära ned på uppvärmning, el och städning. En minskning av kostnaderna för driften kan också vara möjlig genom färre vaktmästare och sekreterare.

Genom att införa en flexibel arbetsplatslokalisering kan de anställdas arbete berikas samtidigt som arbetsgivarens rekryteringsbasis ökar. Jämför t ex med fallet Carl-Oscar i kapitel 3. Organisationen kan således öka sina konkurrensfördelar, när det gäller att attrahera kompetent personal såsom exempelvis individer med specialistkompetens. Det finns även möjlighet att attrahera personal, som tidigare inte haft möjlighet att arbeta på grund av ett handikapp. Andra grupper är föräldrar, som har problem med barnpassning. Inbesparingar av kostnader kan göras genom att anställda, som flyttar till annan ort, kan arbeta kvar inom organisationen, trots att de inte längre befinner sig i närheten av organisationens kontor. Det innebär även att anställda kan byta arbetsplats utan att behöva flytta. Omsättningen av anställda kan reduceras för företaget, om de anställda erbjuds att arbeta på distans.

Ökad lönsamhet för företaget

Arbete på distans kan medföra en ökad produktion för företaget genom att till exempel hemmiljön inte är lika störande som kontorsmiljön, men också genom att de anställda arbetar längre tid. I appendix 3 diskuteras ökad produktivitet. Möjlighet till koncentration, vidgat självbestämmande och ansvarstagande förklarar den förbättrade lönsamheten. Skilda studier har rapporterat produktivitetsökningar på mellan 10–50 procent. I vissa fall förekommer även högre procentsatser. Arbetstagaren brukar framhålla att huvudorsaken till att produktiviteten stiger är, att man inte blir störd och att man får ta eget ansvar och planera arbetet och dessutom välja egen arbetstakt. Att arbeta viss

tid på distans ökar flexibiliteten. Man får då möjlighet att välja att arbeta ostört, när det passar bäst. Det framhålls vidare att när individen själv får välja arbetstid, får företaget en ökad produktivitet.

Slutligen framhåller vissa författare att möten med individer, som arbetar på distans, kan bli mer fruktbara än tidigare, eftersom det inte längre är lika lätt att kalla till ett möte. Det anses då troligt, att man lägger ned mer förberedelser, innan mötet och att man inte har ett möte för mötets egen skull.

Införandet av flexibelt arbete kan även innebära kulturella förändringar såsom en bättre kvalitet på arbetet och en bättre attityd till arbetsstyrkan. En del författare menar att arbete på distans kan höja moralen bland organisationens medlemmar, minska stressjukdomar och därmed även minska sjukfrånvaron.

Risker för företaget vid flexibelt arbete

I en organisation, som tillåter flexibelt arbete, finns det emellertid också risk att sårbarheten ökar. Man kan förvänta sig växande tekniska problem och att man drar på sig sekretessproblem. Dessutom är det inte alltid säkert att kostnaderna sjunker. Det finns också en risk för att man får betala dubbla hyror, extra teknisk utrustning och servicepersonal samt utbildning. Företagsandan kan rubbas eller till och med försvinna.

I fyra företag⁶³ hade personalen fått följande utrustning hemma: ett separat telefonabonnemang i hemmet med tillgång till elektronisk post, telefax och skrivare. För viss personal var arbetstelefonen även omkopplingsbar till hemmet och de hade också bärbar persondator med modem. Vidare hade alla mobiltelefon, telefonsvarare och mobilsva-
r.

När företagen skär ned sina kontorsytor och inför flexibelt arbete samt låter flera anställda dela rum finns det också en risk att de anställda anpassar sin närvaro på företagen, så att de är där, när de får ha rummen för sig själva. Det innebär att den sociala kontakten med övriga arbetskamrater försvinner, om man inte vidtar särskilda åtgärder. Det måste vara chefens uppgift att se till att nödvändiga kontakter tas.

⁶³ Larsen (1996)

Företaget, flexibelt arbete och lärande

Under senare år har man alltmer betonat betydelsen av att se organisationen som en lärande organisation. Det innebär att man ser de anställda som en resurs och det är då väsentligt att se till att de lär sig nytt inför framtiden. Denna aspekt kan lätt komma bort när man diskuterar arbetsformer och organisationslösningar. Ett alltför kortsiktigt planerande kan leda till att kompetensen och lärandet glöms bort. Det gäller att inte bara lösa dagens operativa problem utan det gäller att utbilda personalen, så att den kan lösa morgondagens problem. Vi ser en fara i att förespråkare för flexibelt arbete inte tillräckligt beaktar de anställdas behov av lärande. Detta är särskilt aktuellt om företaget har tagit bort de anställdas gemensamma arbetsplats och enbart låter dem arbeta på distans. Under sådana omständigheter kan kraven på chefen, som skall se till att lärandet genomförs och kompetensen vidmakthålls, bli för stort.

Effekter av flexibelt arbete i företaget

För att sammanfatta effekterna för företaget, så innebär flexibelt arbete att rekryteringsbasen för kompetent personal växer och att man får större möjlighet att behålla kompetent personal. För ICT företag framhålls också att flexibelt arbete förstärker företagets image. ICT låter de anställda få lära sig mer om företagets produkter. Vissa företag framhåller också minskade kostnader som ett skäl att införa flexibelt arbete. Detta är dock inte alltid korrekt, eftersom ny teknik till de anställda samt eventuella arbetsplatser på andra ställen ökar.

Ett ytterligare argument för flexibelt arbete är minskad sjukfrånvaro. Skälen är av två slag. Det ena är att personalen mår bättre av att arbeta flexibelt och därför är mindre sjuka. Det andra är att personalen nu kan vara "halvsjuka". Man kan inte ta sig till kontoret, men man kan upprätthålla viktiga funktioner under sin "sjukfrånvaro" såsom till exempel att svara på mail. Det är dagens sjukförsäkringsprinciper och att företagen tagit över ett visst ansvar för sjukskrivningen, som leder till att man har ett ömsesidigt intresse, att den anställda inte sjukskriver sig, utan genomför vissa uppgifter, som gör att någon vikarie inte behöver tillsättas.

Samhällsaspekter

Vi kan inte helt utelämna samhällsaspekter i denna bok. Därför ges några översiktliga aspekter. De främsta fördelarna med flexibelt arbete på samhällsnivå rör miljön och den regionala utvecklingen. Ett ökat flexibelt arbetande kan leda till ett minskat resande till och från huvudarbetsplatsen. För många kommer resmönstret att ändras vid flexibelt arbete. Dock talar mycket för att dessa förändringar blir marginella⁶⁴. Att resandet minskar behöver i sig inte innebära att de totala utsläppen av bilavgaser minskar. Det är antalet kallstarter under en viss tidsperiod, som i princip är avgörande för en bils totala utsläpp under denna tidsperiod. Några studier i Sverige om detta är inte genomförda. Däremot finns det amerikanska studier, som bl a antyder att miljöeffekterna blir marginella.

I USA⁶⁵ har man på vissa ställen en oacceptabel belastning på landets vägsystem. Det leder bland annat till krav på underhåll av det befintliga vägnätet, men också till ett behov av investeringar i nya vägar. När fler arbetar flexibelt kan centralt belägna kontorsytor utnyttjas mer effektivt. Ur ett regionalt perspektiv kan flexibelt arbete dessutom leda till att vi får en mer levande landsbygd. Genom att de anställda stannar kvar och arbetar i närheten av sina bostäder eller sina sommarställen, kan detta ge denna trakt det marginella tillskottet av ekonomisk aktivitet, som är nödvändigt just i det området. Totaleffekterna blir dock troligen marginella.

Ett exempel är det i kapitel 3 nämnda Skärgårdskontoret, som nu ger en trakt liv, som var på väg att avfolkas. Det blir också möjligt för företagen att flytta till människor med rätt kompetens i stället för tvärtom. I en studie⁶⁶ kring utlokalisering av företag konstateras att utlokaliseringen av ett flertal företag är bra för Sverige och ger regionalpolitisk stimulans.

Vad vi kan se ger inte utnyttjandet av flexibelt arbete några direkta för- eller nackdelar på kort sikt på samhällsnivå. Men om ett stort antal familjer flyttar ut i skogsbygd och sedan kräver närservice, såsom vatten avlopp, bussförbindelse samt skolor, så kan dessa krav bli för stora för att en kommun skall klara av det. Då finns det risk att utflyttningen upplevs som negativ.

⁶⁴ Rapp & Skåmedal 1996 och Skåmedal (1999)

⁶⁵ Olsson Lagg (1994)

⁶⁶ Poignant & Rapp (1993)

Sammanfattning

Flexibelt arbete är som vi sett i detta kapitel icke *ett* arbetssätt utan *ett flertal olika* arbetssätt. I begreppet ligger att man kan ha flexibilitet avseende arbetsplats och arbetstid. Vi skiljer mellan *flexibelt arbete*, då någon eller några få i gruppen arbetar på distans då och då, eller *multiflex*, då hela gruppen eller avdelningen arbetar på distans under viss tid. Slutligen kan man arbeta på distans på heltid, men på olika arbetsplatser

Flexibelt arbete har tillkommit i en tid, då arbetstagaren ofta får mer eget ansvar för sina arbetsuppgifter. Man framhåller att resultat är viktigare än närvaro. I vissa former av flexibelt arbete får man arbeta när och var man vill bara man genererar bra resultat och är åtkomlig, då det behövs. Det sista kan bli pressande för individen, eftersom privatlivet kan komma i kläm. Å andra sidan finns det de som finner att flexibelt arbete ger dem en behaglig livsstil, som de inte vill undvara. Denna sistnämnda syn beror främst på individens personliga egenskaper och de arbetsuppgifter han eller hon skall genomföra såsom tidigare framhållits.

Den genomgång, som vi har gjort, visar att det inte är självklart att flexibelt arbete blir lyckat för både företaget och de anställda. Det är viktigt att övergripande mål är tydliga och att det finns riktlinjer för arbetet. Det är vidare en fördel om arbetsledaren inte behöver ge direkta instruktioner till dem som befinner sig på distans. Har gruppen gemensamma rutiner underlättas det för utomstående. De får lätt att se hur kontakter skall tas.

Om en hel grupp väljer multiflex är det en fördel om de har gemensamma normer. Gruppen bör vara relativt homogen och gärna mindre än innan multiflex infördes. För ledaren innebär multiflex i många fall en ökad arbetsbelastning. Han/hon skall bemästra att balansera arbetsuppgifterna, som skall genomföras på distans och regelbundet hålla återkommande möten. Koordineringen med dem som arbetar flexibelt blir viktigare ju enklare uppgifter de anställda har att genomföra. För chefen blir multiflex mer påtagligt och han/hon bör bli mer av en "coach", som bör vara tillgänglig för de anställda. En viss formaliserad rapportering bör genomföras och de som arbetar flexibelt bör få viss återkoppling genom utvecklingssamtal, då viss informell avstämning kan ske. Det är en fördel för båda parter, om arbetsresultaten kan mätas. Ju längre tidperioder, som den anställde arbetar på distans, desto viktigare blir det att mäta arbetsresultaten.

För att lyckas med flexibelt arbete är det viktigt att arbetsuppgifterna har anpassats till en organisationslösning med denna arbetsform och att det ses som en fördel att arbetstagaren arbetar på distans. Ett skäl kan vara att arbetstagaren behöver arbetsro och koncentration för att genomföra vissa uppgifter. Andra skäl kan vara att man vill komma närmare kunden. Arbetsuppgifterna bör inte kräva ett stort beroende inom gruppen. Man skall inte fortlöpande lämna över till andra inom gruppen. Då passar den flexibla kontoret bättre vilket togs upp i kapitel 4.

För att arbetstagaren skall kunna lyckas med flexibelt arbete bör bl a följande förutsättningar gälla. Arbetsuppgifterna bör i viss mån vara självständiga. Arbetstagaren måste kunna arbeta självständigt och ha kvalitetskänsla. När det gäller arbetsrutiner, så kan man ha många kontakter med externa personer, dvs kontakter, som var man än arbetar ifrån blir per distans. Arbetsuppgifterna bör initieras från utomstående eller av de som arbetar flexibelt, så att beroendet inom gruppen blir lågt. Att man har lågt beroende inom gruppen behöver inte innebära att den som arbetar flexibelt har långsiktiga arbetsuppgifter. För att flexibelt arbete skall fungera är det viktigt att kunna planera sina kontakter och strukturera sina arbetsuppgifter, så att de passar valt arbetssätt. Som påpekats tidigare är det viktigt att arbetstagaren upplever det som positivt att arbeta på distans. Känsla av utvaldhet och kontroll av sitt arbete ökar motivationen medan tvingad distansarbets-situation kan få förödande konsekvenser på produktiviteten. Vidare är det viktigt att arbetstagaren stimuleras till att både söka upp information och dela med sig av sin information. Slutligen bör arbetstagaren ha relevant ICT utrustning, som underlättar och inte försvårar genomförandet av arbetsuppgifterna.

Inför man flexibelt arbete kan vissa arbetsuppgifter utföras mer effektivt än tidigare. Däremot kan man ifrågasätta om den totala individuella stressen minskar på sikt. Vi vet att upplevd kontroll av den egna arbetssituation minskar individens stress. Det innebär, att om den som arbetar flexibelt upplever, att han/hon får bättre kontroll över eget arbete och privatliv vid arbete på distans, så minskar stressen och han/hon gör bättre ifrån sig. Men kanske ökar kraven på tillgänglighet per telefon och dator. Det finns även en viktig individuell faktor relaterad till personlig stress. Tar man hem arbete och arbetar hemma och finner att man gjorde sina arbetsuppgifter på t ex halva tiden, så kommer många att nästa gång ta med sig fler arbetsuppgifter hem och därmed

minskar inte personens stress. Det finns också studier, som visar att arbetstagaren arbetar längre tid hemma än vad han/hon är medveten om. En del av den ökade arbetsvolymen kan således förklaras med ökad arbetstid. En central fråga är också, vem som skall få ta del av produktivtetsvinsten, när flexibelt arbete införs. Är det arbetstagaren, som får mer gjort på kortare tid och därmed mer fritid, eller företaget, som får mer gjort för samma kostnad som tidigare?

Kapitel 6

"Back to office"

I detta kapitel sammanför vi de två trender, som vi visat på tidigare i boken. Det innebär att vi jämför tendensen till alltmer fragmentering, vilket innebär ökad mängd flexibelt arbete, med tendensen lagarbete med det gemensamma kontoret som fast arbetsplats. Vi anför också argument för att vi tror på det flexibla kontoret utan multiflex.

I tidigare kapitel har vi presenterat den företagsekonomiska processyn, som genomsyrar synen på organisationslösningar i denna skrift. Kapitel 2 redovisar en kostnadsmodell, som skiljer mellan ett antal aktiviteter, som orsakar olika slags kostnader såsom koordinations-, kommunikations- och informationskostnader. En annan typ av kostnader är produktionskostnader. För de olika organisationslösningarna, som diskuterades blev kostnaderna olika stora. I kapitel 3 ger de flesta studerade fallen höjda kostnader för den första typen av kostnader, men sänkta för den andra. I kapitel 4 framhåller vi, att om det var viktigt att ha låga kommunikations- och koordinationskostnader, så är det flexibla kontoret utan multiflex en bra lösning. Vår syn är att de organisationslösningar, som ger låga kostnader⁶⁷, är de som kommer att överleva.

Arbetsuppgifterna är av central betydelse, när man söker efter en bra organisationslösning. Vi har utifrån vår kostnadsmodell argumenterat för att olika lösningar skall sökas för olika arbetsuppgifter. Det är arbetsuppgifterna i dag och i framtiden, som ger organisationslösningen och som därmed sätter gränser för vilka arbetsformer, som kan tillåtas.

I kapitel 5 konstaterade vi bl a att tillväxten av antalet distansarbetare inte hade blivit som man hade förväntat sig. En tänkbar förklaring till överoptimismen i fråga om tillväxten av distansarbetare är, att man i diskussionerna om prognoser koncentrerat sig på vilka arbetsuppgifter, som kan utföras på distans. I stället bör hela arbetsprocessen beaktas och då särskilt den organisationslösning, som ger låga kostnader. För att få låga kostnader kan ett företag både välja lämplig organisa-

⁶⁷ Intäkter är negativa kostnader, se även kapitel 2

tionslösning och fördela och skapa arbetsuppgifter. Man kan t ex göra om ensamförfattande av en bok till lagarbete. Det innebär att författandet sker på begränsad tid och att samtliga inblandade träffas fortlöpande för att koordinera vad som skrivs.

Lagarbete är en lösning, som tillämpas i dag vid konstruktion av nya bilar. Konstruktionsavdelningarna är inte bara belägna i Europa utan även i Amerika och Japan. Till följd av detta kan 24 timmars arbete genomföras och tiden för framtagande av ett nytt bilkoncept väsentligt förkortas. I dag hävdas att "time to market", dvs i tid på marknaden, är ett av de viktigaste framgångskoncepten. Om det är korrekt så kommer fler och fler arbetsuppgifter att bli grupparbeten och antalet distansarbetare kommer inte att växa i den omfattning som många fortfarande tror och hoppas.

Nokias högste chef framhöll nyligen, på en ICT- konferens, apropå kreativitet och lagarbete att produktiviteten sjönk, när man hade delat upp deras utvecklingskontor i två kontor, som hade placerats intill varandra. Detta visar att man redan nu är medveten om betydelsen av närhet för att skapa kreativitet och snabb "time to market". Det gäller således att finna rimliga avvägningar mellan att låta en grupp i ett land eller flera grupper i flera länder ta fram lösningarna eller tjänsterna. Men oavsett lösning så gäller det att ordentligt klargöra och definiera de anställdas skilda arbetsuppgifter och hur de skall anpassas till gruppen.

Ett ytterligare exempel kan anföras. När man sålde stora telefonanläggningar på 1930-talet var det vanligt att säljaren i stort sett var ensam i förhandlingarna med motparten. Det var också vanligt att själva förhandlingarna drog ut på tiden, ja i vissa fall mer än ett år. I dag sköts sällan försäljningen på det sättet. Det är ofta en hel stab av experter, som presenterar och diskuterar olika tekniska aspekter med motparten och specifikationerna är digra luntor. Även i dag kan förhandlingarna dra ut på tiden men förhandlingsförhållandena är således förändrade. Det är ett exempel, som visar på hur självständiga enmansuppgifter blivit lagarbetsuppgifter. Det är således inte självklart att antalet arbetsuppgifter⁶⁸, som lämpar sig för distansarbete ökar.

Vi tror att antalet självständiga uppgifter, som med fördel kan utföras av en person och på distans inte kommer att öka. Detta kommer att vara en av förklaringarna till att antalet distansarbetare inte ökar som förväntat.

⁶⁸ I kapitel 4 preciserades vissa faktorer då flexibelt arbete kunde tänkas vara bra för företaget.

På trettioalet kom de första kontorsromanerna, då flickan från landet fick jobb på kontoret och sedan uppstod kärlek med chefen. I dag handlar vissa romaner i stället om att man ger sitt liv åt kontoret/företaget. Det är på jobbet man arbetar och man roar sig bland kollegor. Det är företaget som tar över ansvaret för ens utveckling och ens framgång mot att man är helhjärtat lojal med företaget och arbetar jämt. Om denna situation råder kan kanske det flexibla kontoret utan multiflex ses som en föregångare till framtidens kontor.

Det finns fortfarande uppgifter, som passar ett mer flexibelt arbetssätt. Försäljningsarbete är ett sådant exempel. Säljaren skall främst vara hos kunden och sedan kanske någon gång tillsammans med kollegor och chef. Men tillväxten av antalet säljare kan ifrågasättas. Med den elektroniska handeln bör man få mindre behov av säljare, som besöker kunden. De lösningar man säljer kommer att kunna utvecklas snabbt på kontoret, för att sedan elektroniskt anpassas till kundens behov. Även detta pekar på att tillväxten av anställda, som arbetar flexibelt blir begränsat.

Slutligen framhölls i kapitel 3 att vi ser en tendens till ett ökat antal egenföretagare. Detta ser många författare i dag som något mycket positivt för individen. Vi är något försiktigare och menar att man bör åtminstone skilja på de egenföretagare, som har hög efterfrågad kompetens och övriga. För övriga tror vi att det medför minskad välfärd. För den första gruppen, som har den kompetens, som efterfrågas, tror också vi att de får en ökad välfärd så länge de har den efterfrågade kompetensen. Vi tror dock att många av dessa egenföretagare med hög kompetens kommer att bli uppköpta av företagen, eftersom företagen inte har råd att vara utan dem.

Ett skäl till att företagen outsoursar och/eller anlitar egenföretagare är att man vill få dela risken med dessa partners vid efterfrågevariationer. Kostnaden för låg beläggning kan då fördelas på flera. Detta är också bakgrunden till det virtuella företaget och nätverksföretaget. Vi framhöll även att fördelen ur samhällets synpunkt med egenföretagare är att de inte registreras som arbetslösa, utan är egenföretagare med låg beläggning.

I det ”nya” samhälle vi nu står inför är kompetens väsentligt. Vi kan då se två principiellt skilda förhållningsätt. Det ena är att företaget tar ansvaret och utbildar sin personal. Det är då som det flexibla kontoret utan multiflex kan vara en förebild. Det andra är att låta personalen själv ta ansvaret för sin vidareutbildning. Klarar inte de anställda eller

egenföretagaren detta, byter man bara ut dem mot någon annan, som står på kö och som har den efterfrågade kompetensen. Det finns dock en risk att ingen vill arbeta på ett sådant företag. Men tyvärr hittar man nog alltid några, som kan förledas.

I denna skrift har flera relativt nya begrepp behandlats. I kapitel 3 diskuterades olika lösningar och i kapitel 5 uppmärksammades särskilt flexibelt arbete och distansarbete. I kapitel 4 diskuterades erfarenheter av flexibla kontor. De kan ses som flexibla organisationslösningar för att kunna hantera information effektivt. Effektiviteten kan sedan mätas som kostnaderna för att genomföra de aktiviteter, som genererar efterfrågad tjänst eller produkt. Man kan se det som nya innovativa lösningar.

Samtidigt är ett historiskt perspektiv nyttigt. Som vi visar i appendix 1 är egentligen ingenting helt nytt utan det är snarare en fråga om nya former. Här har informations- och kommunikationstekniken varit av avgörande betydelse för dagens lösningar. Tekniken gör det möjligt att kommunicera och koordinera och umgås på nya sätt. Dessa nya sätt ger ofta nya dimensioner och värderingar, men det kan också vara viktigt att de gamla förhållningssätten inte helt försvinner. Därför har vi i denna skrift haft en balanserad syn på teknikanvändningen. Den skall användas då den är bra. Andra media, såsom t ex ansikte mot ansikte kommunikation skall användas då det är bra. Det finns som vi visat i kapitel 3 ett antal olika organisationslösningar och ett antal skilda sätt att utforma arbetsplatser eller kontor på.

Vi fäste också uppmärksamheten på att organisationslösningen multiflex kan variera på många vis. Det påpekades då att hemmet var den vanligaste arbetsplatsen, som man förlade sitt flexibla arbete till.

De förändringar som skett under de senaste årtiondena har kraftigt förändrat kostnadsstrukturen för företagen. Bland annat har teknik-kostnaderna sjunkit och kostnaderna för personal har stigit. Därför försöker företagen bryta gamla arbetssätt och finna nya personaleffektiva arbetssätt. Det flexibla kontoret är ett exempel på en sådan lösning. Andra är de flexibla organisationslösningarna vi tar upp i kapitel 3. I kapitel 4 skilde vi på två typer av flexibla kontor, ett med multiflex och ett utan multiflex. Vilken form företaget bör välja beror på flera faktorer. En kan vara den personalsammansättning och den personalpolitik företaget har. Andra faktorer kan vara de arbetsuppgifter, som de anställda skall klara av. Har man en organisation, där antalet anställda skall minskas och arbetsuppgifterna är mycket utåtriktade mot kund, kan ett flexibelt kontor med multiflex vara att föredra. Den anställde

är då främst hos kund, hemma, på resor och på kontoret. Kontorstiden utnyttjas för att lösa problem tillsammans och för att få möjlighet att höja egen kompetens. Nedskärning av personal kan dessutom ske utan att tomma kontorsutrymmen blir alltför påtagligt.

Har man däremot en organisation med fortlöpande nyanställda med arbetsuppgifter som kräver intensiv interaktion bör ett flexibelt kontor utan multiflex väljas. Här får de nyanställda en snabbare introduktion i arbetet och arbetsuppgifterna löses fortare, när hela team arbetar med dem. Genom att binda personalen till fasta team, under viss tid, blir det lättare för cheferna att introducera nya tekniker och arbets sätt i grupperna och samtidigt få en snabb återkoppling på hur och att de har tagit till sig den nya kunskapen.

Erfarenheterna från de flexibla kontoren sträcker sig än så länge bara några år tillbaka i tiden. De är därför för tidigt att se de mer långsiktiga effekterna. Dock visar den redovisade uppföljningen efter 1,5 år, att det inte är frågan om en enkel Hawthorne effekt. En avdelning hade då lyckats uppnå att 92 procent var nöjda med det flexibla kontoret. Högre siffror lär vara svårt att få, eftersom ett kontor består av olika individer med olika bakgrund och preferenser.

Flexibla mötesplatser och samarbete på distans

En organisation kan ses som ett effektivt sätt att hantera information. Organisationslösningen är det innovativa sättet som företagen organiserar sig på för att vinna kostnadsfördelar. I övergången till kunskaps-samhället blir det också naturligt att söka nya lösningar för en effektiv informationshantering. Med ICT tekniken kan detta bli möjligt. Vi kommer att få se ett flertal nya mötesformer som utnyttjar ICT. De som överlever är de som är kostnadseffektiva.

Utbyte av information sker genom möten. Det vanligaste är att mötas ansikte mot ansikte. Förr hade man ombud som förmedlade informationen, sedan kom telegraf och telefon, som medförde att "möten" kunde förläggas på distans. I dag har ICT gjort möten på distans till något naturligt. Tekniken påstås ge frihet i tid och rum. Den kan i vissa fall ersätta resandet. ICTs eventuella påverkan på miljön avseende resor tycks dock vara marginell⁶⁹.

I stället för att träffas personligen kan man i dag kommunicera via

⁶⁹ Se t ex Rapp & Skåmedal (1996), Skåmedal (1999)

telefon, gruppvaruapplikationer, video etc. Det kan gälla ”alla” typer av möten både inom avdelningen, inom företaget, mellan enheter/dotterbolag, mellan olika företag, med kunder och leverantörer. Utöver geografiska avstånd kan samarbetet även ske över tidzoner. Man kan i princip bedriva 24 timmars arbete för t ex utvecklingsprojekt (produkter, kampanjer m m), för att korta ned utvecklingstider eller för att få tillgång till viss kompetens eller viss marknad.

Friheten

I kontorens barndom dvs fram till mitten av vårt sekel hade man, som påpekas i appendix 1, frihet i arbetet, förutsatt att man var korrekt klädd och var punktlig. Uppfyllde man vissa observerbara kriterier, så kunde man finna mening i arbetet. Införandet av ICT formaliserade rutinerna och många menar att det meningsskapande i arbetet och friheten i arbetsutformningen då försvann. Man söker sig nu tillbaka för att återerövra dessa värden och den arbetstillfredsställelse, som de gav.

I dag kan man fråga sig om inte punktligheten har ersatts med tillgänglighet per telefon. Korrekt klädsel har ersatts med färdighet på bärbar dator. Det lustfyllda budskapet att telefon och dator ger frihet kan ifrågasättas. Många blir i stället slavar under dessa hjälpmedel. De nya kraven kan lätt leda till utbrändhet. Man arbetar dygnet runt, är ständigt tillgänglig och beredd att via datorn verkställa framförda önsningar. Detta är knappast en nyvunnen frihet utan snarare en variant på kejsarens nya kläder. En väsentlig insikt i det nya kunskapssamhället är att kunna avskärma sig och sätta gränser för sin tillgänglighet.

När distansarbetarna återvänder till kontoret beror det ofta på att de efter viss tid upplever att det är en begränsad frihet att alltid arbeta och vara tillgänglig. Familjen och andra faktorer gör att de söker en annan livsstil och vill komma tillbaka till kontoret. Ett viktigt resultat, som visades i kapitel 5, är att 60 procent svarade att behov av arbetskamrater gjorde att man valde att arbeta på kontoret i stället för att distansarbeta. Andra studier har också visat att distansarbete i hemmet hela veckor sänker individens produktivitet. Det gör det troligt att också längre tidsperioder av flexibelt arbete kan ha sådan effekt.

Chefen

Framtiden står för förändringar. Arbetsuppgifterna kommer att förändras. Informations- och kommunikationstekniken kommer att förändras. Människans sätt att se möjligheter och att generera lösningar kommer också att förändras. Vidare kommer sättet att lära sig att förändras. Det är då även givet att sättet att leda en organisation kommer att förändras.

I flera år har man diskuterat mellanchefernas försvinnande. Detta ger utrymme för den nya formen av ledarskap. Här skall chefen stimulera de anställda och se till att de höjer sin kompetens. Chefen skall ge dem upplevd frihet i ett allt snabbare tempo. Chefen måste också kunna värna om sin personal så att den inte blir utbränd av t ex informationsstress. Kraven på chefskapet kommer att öka liksom efterfrågan på kompetenta ledare. En viktig fråga för framtidens organisation kommer att vara:

”Vilka personer skall genomföra vilka arbetsuppgifter och var bör de ha sin arbetsplats då de genomför dessa uppgifter?”

Många organisationer har delegerat kompetensutvecklingen och valet av arbetsform till individen. Vi tror att detta är olyckligt. Acceptorar vi synen ovan bör chefen ha ansvaret för att organisationen har kompetent personal på rätt plats i rätt tid. Det är viktigt att chefen är medveten om de skillnader i kommunikationsstrukturer, som uppstår då nya organisationslösningar prövas. Det är alarmerande om företaget inte lyckas utveckla, sprida och integrera sin kunskap på ett bra sätt. Vidare måste chefen vara medveten om farorna med social isolering.

Framtiden

I det framtida företaget tror vi att chefens roll blir allt viktigare. Han eller hon skall kunna driva organisationen mot ständiga förändringar och förbättringar. Omvärlden förändras så fort, att detta är ett centralt villkor för att överleva. Man måste nå världsklass inom sitt område. Personalens fortlöpande kompetensutveckling måste garanteras. Kontoret kommer att vara kvar. Det är där som man arbetar tillsammans. Genom nära samarbete skapas möjligheter för snabba och nya koncept, som kan ge innovativa lösningar.

Det är möjligt att man kommer att kunna urskilja ett nytt mönster

bland de anställda. Mönstret består av cykler med tre perioder. I den första perioden, period 1, är man nyanställd. Som nyanställd vill man gärna arbeta på ett flexibelt kontor utan multiflex. Det ger företaget också en kostnadseffektiv inskolning. Lösningen ger således en totalt låg kostnad. I period 2, som inträffar efter ett antal år vill den anställde bättre bestämma över sin arbetstid. Man anser då att många uppgifter blivit rutinuppgifter, som man kan. Arbetstagaren upplever extra stimulans av att genomföra självständiga uppgifter. Vidare känner man sig självständig och har kvalitetskänsla samt fattar bra beslut. Det får man gärna göra, eftersom företaget vet att den anställda arbetar mer då, än om han eller hon arbetat enbart på ett flexibelt kontor utan multiflex. I den tredje perioden väljer den anställde kanske själv att återkomma till det flexibla kontoret utan multiflex. Ett annat alternativ är att han eller hon kallas tillbaka för att få träning för att höja sin kompetens. Här får man möjlighet att lära ut sina erfarenheter eller så får man tillsammans med kollegor möjlighet att få återutbildning, att uppdatera sig och få ny kunskap. Vidare kan de anställda känna extra stimulans av att dela med sig av sin kompetens till nyanställda.

Den här visionen stämmer också med en del empiriskt material. Som nyanställd, är man ofta positiv till det flexibla kontoret och negativ till distansarbete. Som "medelålders" är man positiv till flexibelt arbete och negativ till det flexibla kontoret utan multiflex. Den äldre arbetskraften är sedan positiv både till flexibelt arbete och det flexibla kontoret.

En annan tolkning av den cykel vi berör ovan är följande. Efter fas 1 sker en utsortering. De som anses kompetenta och har tillväxtpotential fortsätter i företaget, medan de som inte bedöms ha samma tillväxtpotential men har tillräcklig kompetens får möjlighet till flexibelt arbete. Den tredje gruppen, de som inte uppfyller kraven erbjuds egenanställning och utsorteras långsamt. Det är troligt att de nya organisationslösningarna och arbetsformerna också leder till mer individuella anställningskontrakt. Med datorns hjälp kan företaget upprätta och hålla reda på varje individs särskilda arbetsform och arbetstid. Slutsatsen blir att vi kommer få en i dagens ögon betydligt tuffare arbetsmarknad.

Kontor i historisk och modern tid

Förståelsen för framtiden är kopplad till var vi står i dag och hur det en gång varit. Det är viktigt att kunna känna sig trygg och förstå förändring och utveckling över tiden. Här ges en kortfattad bakgrund till kontorsutvecklingen med tyngdpunkten på modern tid. Syftet är att ge perspektiv på den egna arbetsplatsen och dagens moderna kontor.

Kontor som räkenskapsrum

De första kontoren återfinns i senmedeltidens Italien. Kontor relaterades då till konto och avsåg både den dubbla bokföringen, som utvecklades med senmedeltidens bankväsende och det rum där räkenskaperna utfördes⁷⁰. Ordet *kontor* kommer från franskans "*comptoir*" av "*compter*" räkna. Detta belägger ordets ursprungliga innebörd som "räknebord", "handelsdisk" och skriv- och räkenskapsrum. Kontoret var det eller de rum, där ett affärsföretags skriv- och räknearbeten utfördes. Enligt NE:s ordbok användes ordet kontor för första gången i svenskt språkbruk 1672. Det avsåg då en arbetsplats för tjänstemän, som arbetade med skrivbordsarbete i offentlig förvaltning. Det äldsta kontorshus, som vi känner till i Sverige är den kanslilänga, som uppfördes på Gustav II Adolfs tid i Stockholm.⁷¹

Tjänstemannakårens utveckling bottnar i en tvådelning av arbetsuppgifterna. Det resulterade i en överordnad grupp, som ansvarade för planering och kontroll av den andra gruppen, som stod för produktion och genomförande. Kontoren kom till i företagen, eftersom arbetsförhållandena på golvet var sådana att skrivarbete inte kunde utföras där. Arbetsmiljön var ofta så störande på olika sätt, att ägaren och hans närmaste män föredrog att vara på annan plats.

⁷⁰ För ytterligare diskussion se t ex Björkman & Wiberg (1990)

⁷¹ Bedoire (1979)

Kontorssammansättningar

Ordet kontor förekommer i flera sammansättningar som t ex biljettkontor, annonskontor och poliskontor. Det ingick och ingår alltjämt i åtskilliga namn på ämbetsverk och institutioner såsom Statskontoret, Järnkontoret, Statsbyggnadskontoret, Riksgäldskontoret, Miljö- och hälsoskyddskontoret m fl. Dessa ordbildningar understryker ordets knytning till olika institutions- och förvaltningsbyggnader. Den visuella bilden ordet ger är av tradition statisk och oföränderlig. På kontoret arbetade kontorister, affärsbiträden av olika slag samt kontorschefer. Han var förste mannen på ett affärskontor. Kontorsskrivare är en äldre tjänstetitel för vissa lägre tjänstemän i statliga och kommunala verk.

Kontoren blir stora arbetssalar kring 1900

Antalet kontorsanställda i USA växte mycket snabbt i slutet av 1800-talet. I Sverige kom denna utveckling några decennier senare. Att de kontorsanställda ökade, hängde samman med att fler kvinnor sökte sig ut på arbetsmarknaden. De hamnade ofta långt ned i hierarkin och blev en låglönegrupp.

I takt med det ökade antalet kontor, växte också försöken att utforma kontoren på ett ändamålsenligt sätt med impulser från industrin. Inspirerade av USA infördes stora arbetssalar. Kontoret fick ett symbolvärde och var ett uttryck för nya samhällsvärderingar. De första kontorshusen i Stockholm var Stockholms enskilda bank, ett bankhus från 1863 och Livförsäkringsbolaget Nordstjernan, ett kombinerat kontors- och bostadshus från 1876.⁷² En enkel regel för kontorsarbetsmiljön förr och i många fall alltjämt är att ju högre upp i hierarkin man placeras desto större eget rum. Övriga lägre anställda med rutinarbetsuppgifter satt ofta tillsammans i snörräta skrivbordsrader i stora arbetssalar.

Man kan dela in kontor i tre planmodeller: cellkontor, kontorslandskap och kombikontor.⁷³ Cellkontoret består av olika stora rum med arbetssalar för anställda med rutinarbete och små egna rum för chefer och kvalificerade tjänstemän. Emellertid blev ett eget arbetsrum vanligare med tiden med den distinktionen att rummens storlek varierade. Sekreterare fick ofta 2-modulsrum, handläggare 3-modulsrum och chefer ännu större rum. I större företag kunde de många cellkontoren

⁷² Bedoire (1979)

⁷³ Ahlin & Westlander (1991)

placeras på ömse sidor om extremt långa korridorer. Dessa stora kontorskomplex blev svårhanterliga vid förändringar. Personer, som borde sitta bredvid varandra hittade inga lediga rum. De ursprungliga funktionella lösningarna blev alltmer opraktiska och urholkade. Man sökte därför hitta nya ändamålsenliga kontorslösningar.

Kontorslandskap

På 1960-talet kom kontorslandskapet efter tysk modell. Denna nya formel "Bürolandschaft" mottogs av många svenska företag och institutioner med stor entusiasm. Den sågs som den nya kontorsplaneringen för det framtida kontoret. Kontorslandskapet är ett mycket stort kontorsrum med många arbetsplatser, som avskiljs t ex genom skärmar eller blomgrupper. Principen är att alla, även de högre cheferna skall sitta i kontorslandskapet. Många anställda fick med denna kontorslösning lämna sina arbetsrum och placerades i stället tillsammans med övriga kollegor i en kollektiv arbetsmiljö.

Flera uppfattade kontorslandskapet som en negativ förändring av arbetsmiljön. I ett historiskt perspektiv kan kontorslandskapet ses som en modern supervariant av arbetssalen. Det är dock inte bara ytan och rumsutformningen, grupperingen av möbler och annan inredning samt antalet anställda som skiljer. En intressant och högst påtaglig skillnad är att i kontorslandskapet sitter anställda med något högre tjänsteställning och till och med på chefsnivå. I de mindre kollektiva arbetssalarna satt nästan uteslutande lägre tjänstmän med rutinarbete. Införandet av kontorslandskapet var en radikal förändring av mångas arbetsförhållanden. Det bröt ned gamla hierarkier samtidigt som nya arbetssätt stimulerades. Kombikontoret är en kontorslösning från 1980-talet.⁷⁴ Det är en syntes av cellkontor och landskap, där man kombinerade fördelarna utan att få med nackdelarna.⁷⁵ På kombikontoret har alla egna lika stora rum, grupperade kring ett stort "vardagsrum" med skjutbara glasväggar, som avgränsar arbetsrummen från vardagsrummet. I vardagsrummet finns all gemensam utrustning, arkiv och maskinella hjälpmedel utan permanenta arbetsplatser.

⁷⁴ S Sjöman, (1977)

⁷⁵ Ahlin & Westlander (1991)

Det flexibla kontoret

I dag finns begreppet det flexibla kontoret. Det är inte ett radikalt nytt kontorskoncept, utan snarare en utveckling av kontorslandskapet, kombikontoret och cellkontoret. Man har tagit vara på olika erfarenheter i dessa tre kontorslösningar, som visat sig vara av betydelse för arbetsuppgifternas genomförande. Karaktäristiskt för det flexibla kontoret är att det är nära relaterat till det traditionella kontoret genom sin knytning till en rumsyta i en organisation, dvs ett företag, en förvaltning eller på en institution. Samtidigt står det flexibla kontoret för ett radikalt nytänkande just genom sina möjligheter att kombinera statiska och dynamiska kontorskoncept, som krävs av nya arbetsuppgifter och ny teknik. Den nya tekniken, som utnyttjas är främst mobiltelefon, PC, fax, modem, e-mail och grupprogramvara ⁷⁶.

I framtiden får man tänka sig ytterligare teknikstöd via telekommunikation som t ex nya smarta telefoner, bildtelefoner och robotiseringar av telefonväxelfunktioner. Det flexibla kontoret är en början, som visar vägen mot morgondagens kontor med fullständig datorisering. Det är en strävan mot en platt organisationslösning utan den gamla hierarkiska chefsrollen. Muntlig och elektronisk kommunikation mellan anställda får då större betydelse i stället för skriftliga rapporter och PM. Maximal anträffbarhet via trådlösa telefoner ingår också i denna utveckling.

Det finns redan i dag exempel på hur morgondagens flexibla kontor kan tänkas fungera i informationssamhället. Ämnesområdet Ekonomiska informationssystem vid Tekniska högskolan i Linköping har medverkat vid utformningen och med utvärderingar av några nya flexibla kontorskoncept (se kapitel 4 och appendix 5).

Från social kontroll till ny teknik

Hur kontoret skall se ut har varit av intresse under hela 1900-talet. Denna utveckling har haft litet olika fokus beroende på vad som varit viktigt att beakta. Bland olika förutsättningar, som inverkat på kontorsutformningen är vissa mer framträdande. Till dem hör, särskilt under seklets första hälft, social kontroll av beteenden och klädsel, övervakning av arbetstider och punktlighet samt närvaro. Under seklets andra hälft har en successiv inriktning mot mer resultatorientera-

⁷⁶ Se t ex Rapp, Crawford & Sparrmo (1998) för en diskussion om grupprogramvara.

de arbetsprestationer och krav på effektivitet kommit att förändra både hur kontoret skall utformas och vad som kan förväntas av arbetstagaren.

En annan förutsättning, som har haft en väsentlig betydelse för utformningen av kontoret är tekniken. I kontorslandskapet var arbetstagaren knuten till en individuell telefonledning, som hörde till en viss arbetsplats. Det innebar att omflyttningar inte var så lätta eller billiga som man hade tänkt sig. I dag finns trådlös telefoni, som skapar nya flexibla och lättrorliga kontorslösningar. Tekniken har även inverkat på arbetsuppgifternas innehåll och utformning. Tidigare sekretär-tjänster har delvis försvunnit och deras uppgifter förväntas arbetstagaren klara själv i dag med stöd av datorn och telefonen. Tekniken innebär också att kontorets geografiska begränsning försvinner. Vi får nya flexibla arbetsformer. Denna utveckling, som förändrar kontorsutformningen och som är beroende av den nya tekniken har särskilt uppmärksammats i denna rapport.

Införandet av ADB på kontoret – stordatorlösningar och PC

Flera författare har framhållit att datoriseringen är en viktig faktor, som har förändrat både de administrativa rutinerna och attityden till kontorsarbete. Datorn innebar för många av de kvinnor, som hade kontorsarbetet som ett medvetet yrkesmål, att de i stället för brevutskriffter till någon manlig chef fick ägna sig åt att fylla i kryssformulär. De sammanfördes i gemensamma skrivmaskinscentraler. Yrkesstoltheten fick därigenom en rejäl törn för många. En äldre kvinna uttalade sig sålunda inför sin pensionering 1980:

*”Datorn gjorde också att det kom nya, tråkiga jobb. Förr skrev man om varje sak. Nu är det kryssformulär, vilket är tradigt. Bara adress, kryss och datum. Ingen flytande text, vilket är mycket roligare.”*⁷⁷

Datoriseringen medförde kontorsautomation. Det innebar att många upplevde att arbetsuppgifterna utarmades och att de sociala arbetskontakterna mellan olika tjänstenivåer upphörde. Datorn medförde en ny syn på både arbetsinnehåll och förvärvandet av kunskaper. Den

⁷⁷ Conradson (1988)

kom också att rangordna anställda på ett nytt sätt. Datafolket blev för många den nya överklassen. Man kände oro inför den nya tekniken, eftersom man anade att arbetstillfällena kunde bli färre och att de mindre kvalificerade arbetsuppgifterna kunde försvinna.

Med stordatorlösningar följde nya möjligheter för kontroll av arbetstagaren. Datortekniken medgav delvis dolda rumsliga och tidsrelaterade kontroller av de anställda. Med terminalarbetet framför skärmen fås indirekt en ökad rumslig kontroll. Kontrollen över den egna arbetssituationen var dock svår att uppnå för många anställda, eftersom man fick köa för att få tillgång till maskiner och program. Köordningen bestämdes av programmerare och ADB-avdelningen, som ansvarade för stordatordriften. Den stress, som flera kom att uppleva i samband med att företagen införde stordatorlösningar för administrativa och ekonomiska rutiner, har successivt avtagit. En bidragande faktor är att nästan varje anställd har fått egen terminal i sitt arbetsrum. Genom att alltfler företag i dag också blir medvetna om att datorisering kräver utbildning av de anställda, blir fler arbetstagare positiva till den nya tekniken.

För den genomsnittliga arbetstagaren är nog persondatorn den största positiva teknikkontakten. Med den kan man återerövra kontrollen över arbetsuppgifterna. Med persondatorn får den anställde också nya möjligheter till support och kommunikation. En annan viktig faktor, som nämnts tidigare, är även att den resulterar i att man prövar nya kontorslösningar, som bättre svarar upp emot de krav och behov, som nya arbetsuppgifter och ny teknik ställer.

Nya lösningar

För drygt två decennier sedan började man i USA att betrakta arbete i hemmet som ett sätt att minska resandet. Det skulle även minska oljeförbrukningen och negativ miljöpåverkan. Den organisationslösning, som valdes för att hantera detta problem, återfinns i det pilotprojekt⁷⁸, som University of Southern California initierade på 1970-talet. Därmed föddes begreppet "telecommuting". Projektet innebar att personalen erbjöds möjlighet att under en viss tid arbeta på kontor, som var utplacerade i förorter i närheten av deras hem. De personer, som ingick i projektet, var kontorspersonal, som främst handhade arbets-

⁷⁸ Jfr Nilles et al, (1976)

uppgifter av rutinkaraktär. Genom ”telecommuting”, som arbetsformen inom denna organisationslösning benämndes i USA, kunde arbetsresorna till huvudkontoret påverkas och minska i stället för att öka.⁷⁹

ICT har medfört att nya former av arbetslösningar har kunnat prövas. Denna utveckling har resulterat i geografiskt obundna organisationer, som bygger på den nya tekniken. Man talar om innovativa organisationslösningar. Ur företagssynpunkt handlar det om nya sätt och nya former, som syftar till att höja de anställdas effektivitet och produktivitet. För att genomföra dessa förändringar krävs att de anställda är med på noterna. Det handlar i praktiken om genomförandeprocesser på både individnivå och företagsnivå. Kan samhället dessutom vinna på dessa förändringar handlar det även om vinster, som kan få effekter på infrastrukturen.

Under de sista tre decennierna har också ett flertal nya begrepp myntats för att beskriva den nya situation, som uppstår, då man inte enbart arbetar på sin ordinarie arbetsplats. Karaktäristiskt för de nya begreppen för arbete som kräver stöd av den nya avancerade tekniken är attraktiva ordbildningar, som på olika sätt vädjar till vår längtan efter frihet och oberoende. I de flesta nya ordsammansättningarna ingår ordet arbete, som modifieras med tillägg av olika adjektiv eller substantiv. I svenskan har vi i dag fått flera nya begrepp som skall definiera dessa nya kontorslösningar. De benämns litet olika och står också för olika sätt vad gäller arbetskoncept och i vilken kontext arbetet utförs. Exempel på nya ordbildningar för arbete är: distansarbete, arbete på distans, flexibelt arbete, multiflex, närarbete och virtuellt arbete. I denna skrift ”Flexibla organisationslösningar. Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor” granskar vi dessa nya arbetskoncept närmare och undersöker vad de får för effekter i arbetslivet. I Appendix 2 tar vi upp några av de nya uttrycken.

Syftet med detta avsnitt har varit att ge perspektiv på kontorets utveckling. Vi har visat att kontoret har funnits i mer än 500 år. Idén bakom kontoret, som ett forum för att hantera information, har varit likartad över tiden och det är först med ICT som en revolutionerande kontorsförändring initierats. Med ICT kan kontoret utformas på nya sätt, ja man kan t o m avstå från kontoret och i stället låta personalen arbeta på vilken plats de vill och vid vilken tid de vill, dvs vi står inför det som i dagligt tal betecknas som flexibelt arbete.

⁷⁹ Se t ex Klayton (1994)

Nya begrepp

Flexibelt arbete och flexibla organisationslösningar är nya ordsammansättningar. Tillägget "flexibel" anger att något hänt med arbete och organisationslösningar. De har fått en ny innebörd och blivit mer dynamiska termer med hjälp av det positivt laddade attributet flexibel. Flexibiliteten i olika organisationslösningar bygger på ICT. Därigenom har också flera andra arbetsformer uppstått och vi har fått nya ordkombinationer som arbete på distans, distansarbete och flexibelt kontor m fl. Några av dessa nya begrepp kommer att granskas i detta avsnitt.

Språk, individ och företag

Företagen har alltid försökt välja sina organisationslösningar så att de skall få så hög lönsamhet som möjligt. I val av organisationslösning har de anställdas arbetssituation och arbetsform ingått som en fundamental parameter för att uppnå uppställda mål. Hur arbetsformen i ett visst företags organisationslösning skall se ut för att vara till bästa gagn har växlat under de sista årtiondena. Enligt NE:s ordbok definieras arbetsform (1995), såsom

"yttre organisation av arbete; särskilt om arbetssätt och fördelning av arbetsuppgifter inom grupp".

Ordet arbetsform har använts i svenskan sedan 1950. Ett exempel på ordets användning enligt NE är

"nya arbetsformer har lett till ökad trivsel och motivation".

Förändringar av arbetssättet, av hur arbetet organiseras och fördelas mellan arbetstagarna har setts som möjliga och utvecklingsbara områden för att stimulera de anställda. Denna syn har länge varit kopplad till en ganska statisk syn på var, av vilka och när arbetsuppgifterna skall utföras. Den satte också tydliga gränser mellan arbetsplatsmiljö, som

var arbetstagarens miljö och det som var utanför den och hemmet. Dagens nya teknik har fört med sig helt nya förhållningssätt till tidigare självklara och odiskutabla förutsättningar för arbete. Nya arbetsformer i dag, som utformas med stöd av ICT, ställer både oväntade krav på företagets totala organisationslösning och på de anställdas villighet och förmåga att fungera i dessa nypåfunna arbetsformer. De spränger de äldre ramarna för var, av vilka och när arbete skall utföras. Man skulle dock kunna säga att vi trots många påtagliga förändringar alltså fortfarande befinner oss i en övergångsfas, som innebär ett stort avsteg från industrisamhällets plats- och tidsbundna sätt att organisera olika verksamheter mot försök med nya mer flexibla alternativ. Det pågår således en förändringsprocess, som inverkar på både företagsnivå, individnivå och samhällsnivå samtidigt, men i olika omfattning och på olika sätt.

För att förstå denna komplexa förändringsprocess måste den genomlysas från flera håll. Vi har i tidigare satt in den i en kortfattad historisk och etnologisk kontext. Ansatsen här är att granska processen ur språklig synpunkt för att få grepp om de nya ordbilderna. Syftet är att öka förståelsen för innebörden av de nya begreppen och för hur de påverkar individen. I flera av de aktuella ordsammansättningarna för de nya arbetslösningarna ingår flexibel och distans som positivt förstärkande nyckelord. Vi skall studera deras olika förekomster i samband med nya organisationslösningar och särskilt titta på vilka arbetsformer, som uppstår.

Flexibel och flexibilitet – positivt laddade modeord

Orden flexibel och flexibilitet med innebörden förmåga till anpassning har i dag en positiv klang. De används i denna bemärkelse både om individer och organisationer. Tidigare avsåg flexibel i första hand att ett ord kunde böjas och var således ett uttryck inom språkvetenskapen. Enligt NE:s ordbok (1995) används lånordet "flexibilitet" för första gången i svenskan 1963 med innebörden

"förmåga till anpassning till skilda situationer".

Adjektivet flexibel används för första gången med denna innebörd 1964 och definieras då vad gäller sak, verksamhet

*”som på ett smidigt sätt kan anpassas efter omständigheterna”
och vad gäller en individ som en ”person som har förmåga att
anpassa sig”.*

Flexibel och flexibilitet får således först den vedertagna innebörden anpassningsbar på 1960-talet i svenskan. Med 1970-talet kom flexitid (jfr engelskans flexitime), som är en förkortning av flexibel arbetstid och innebär att arbetstagaren kan anpassa arbetstiden till egna behov inom bestämda ramar och given total arbetstid. I svenska Akademiens ordlistor från 1982 och 1990 ges flexibel de nya innebörderna anpassbar, föränderlig samt den äldre smidig och den språkvetenskapliga böjlig.

I den överförda betydelsen som förmåga till anpassning kan en person vara flexibel, ett företag kan hitta flexibla lösningar och slutligen kan samhället visa sig vara flexibelt i någon dimension. Det är dock inte säkert att en flexibel lösning för företaget, som är positiv, också är en positiv flexibel lösning för individen. Ordet flexibels positiva klang är således inte nödvändigtvis giltigt i alla led.

En positiv förväntan

Det nya begreppet flexibla arbetsformer, som inbegriper olika alternativa lösningar för utförandet av arbetet inom en organisation är en sammansättning av ett adjektiv – flexibla – och ett substantiv – arbetsformer. Ordet arbetsform understryker genom sin sammansättning att det är fråga om arbete men på ett visst sätt eller under vissa förutsättningar. Det är formen för arbetet som särskilt framhålls. Genom ordet flexibla före arbetsformer skapas en positiv förväntan på de villkor, som erbjuds. Denna positiva förväntan kan dock resultera i såväl besvikelse som överraskning om man inte är medveten om vilka nya krav som ställs både på individen, företaget och samhället vid införandet av flexibla arbetsformer.

Att vara flexibel kan både ses som en utvidgning och en inskränkning för individen och företaget. Denna förmåga att anpassa verksamheten efter omständigheterna eller situationen eller den enskilda individens förmåga till anpassning innebär oförutsedda krav, vilket kan

vålla oanade svårigheter. Slutsatsen är således att flexibel och flexibilitet både kan vara positivt och negativt, eftersom att vara anpassningsbar kan ställa nya krav på både individ, företag och samhälle.

Flexibilitet på företagsnivå

Ett företag kan vara flexibelt i flera olika avseenden. Det kan t ex röra sig om arbetsinnehållet, arbetstiden och arbetsplatsen. Andra dimensioner, som kan vara flexibla inom företaget, är anställningsförhållanden, arbetskostnader och arbetsstrukturer. Flexibla dimensioner inom företaget rör således förutsättningar som kopplas till företagets och individens övergripande arbetsvillkor. Det är främst fråga om flexibilitet avseende var arbetsplatsen är belägen, hur funktioner och kontrakt utformas, hur kostnader kan bestämmas, hur arbetsstrukturen läggs och hur arbetstider fastställs. Dessa förutsättningar, som har inverkan på både organisationslösning och vilken arbetsform som väljs, berörs något här, men har framför allt behandlats i kapitlen 3, 4 och 5.

Flexibilitet i fråga om arbetsplats

Arbete på distans

En organisationslösning inom ett företag, som betonar arbetsplatsflexibilitet, är arbete, som utförs på distans. Arbete på distans är dock ett svårdefinierat begrepp. Det finns många begrepp, som brukar relateras till arbete på distans.⁸⁰ Vi har sorterat de olika sammansättningarna i *olika organisationslösningar*, där arbete på distans ingår och i *olika platser/lokaler* för arbete på distans. Arbete på distans brukar ofta användas synonymt med distansarbete. Ordbildningarna är synonyma med den distinktionen att i det första fallet betonas att arbetet utförs på distans, dvs på avstånd till något, ofta på avstånd till den ordinarie arbetsplatsen eller till huvudkontoret; distansarbete betonar däremot snarare på vilket sätt arbetet utförs, dvs att det är fråga om arbete med ICT stöd.

⁸⁰ Jfr Lindström et al (1997)

Distansarbete

I NE (1991) definieras distansarbete såsom:

”förvärvsarbete som stadigvarande är förlagt utanför arbetsgivarens lokaler, t ex till arbetstagarens hem eller till särskilda lokaler på annan ort. Genom datorteknikens och telekommunikationens utveckling har möjligheterna till distansarbete ökat”.

Enligt NE:s ordbok (1995) har ordet distansarbete använts för första gången 1984 och definieras som¹⁵

”arbete som utförs (i eller nära hemmet) på relativt stort avstånd från den plats där det normalt (tidigare) skulle utförts. ”.

Det är intressant att konstatera att NE på fyra år, från 1991 till 1995 modifierar sig något och nu framhåller ”stort avstånd” som det främst särskiljande draget för distansarbete. Detta kan förklaras med att distansarbete blivit vanligare och i dag ofta förutsätter ett rejält avstånd till huvudkontoret. Termen har därmed blivit liktydlig med arbete på distans. Distansarbete har ofta givits innebörden att man arbetar vissa dagar i hemmet och inte på kontoret. Telependling är det engelska begreppet som används som ett synonymt ord, när man vill betona att arbete på distans minskar antalet arbetsresor mellan hemmet och kontoret.

Arbete på distans är enligt vår distinktion ovan formulerat som ett vidare begrepp än distansarbete. I ett historiskt perspektiv kan arbete på distans ses som en verksamhetsform som funnits länge. Arbete på distans förekom t ex inom det medeltida kapitalistiska förlagssystemet, där förlaget tillhandahöll nödvändiga resurser så att beställt arbete kunde utföras. Arbetet utfördes då ofta i hemmet, således på distans från förlaget. Även i jordbrukssamhället och under den begynnande industrialismen var det vanligt med s k förlagsarbete, vilket innebar att kvinnor utförde enklare former av tillverkning i det egna hemmet. Sedan slutet av 1950-talet finns ”the electronic homemaker” omnämnd i litteraturen. Det nya är således inte att individen arbetar någon annanstans än på kontoret, utan tekniken och formaliseringen av kontors-

¹⁵ Ord, som blir vedertagna i Svenska Akademiens ordbok, i Nationalencyklopedins ordbok m fl har dessförinnan förekommit en tid i språket.

arbetet, som därigenom möjliggör arbete på distans inom fler yrkesgrupper än tidigare.

Flexibelt arbete

Med flexibelt arbete avses att man anpassar sig till flera olika situationer både på kontoret och på distans till kontoret. Man kan således arbeta flexibelt både i tid och rum.

Nya förutsättningar och visioner

Intresset för arbete på distans ökade på 1980-talet i Sverige. Det finns flera förklaringar till detta. Ett huvudskäl är dock att olika kostnadsfaktorer i samhället inte förändrades i samma takt. Exempelvis ökade energikostnaderna mer än genomsnittet liksom centralt belägna fastigheters kontorshyror. Den nya tekniken reducerade samtidigt betydelsen av skalfördelar. Många arbetsuppgifter kunde formaliseras och fragmenteras med stöd av ICT och de blev därigenom mer självständiga. Även arbetsmarknaden förändrades. Fler kvinnor sökte sig till arbetslivet. Vid sidan av kvinnoökningen på arbetsmarknaden ökade också den yngre arbetskraften, som ofta var framstegsvänlig och ville pröva nya lösningar i stället för de etablerade. I Sverige gjordes det första försöket med en grannskapscentral 1985 i Nykvarn. Med grannskapscentralen fick de anställda, som representerade flera olika företag, möjlighet att arbeta på distans nära hemmet. En fördel med denna lösning jämfört med att arbeta i hemmet var att de anställda fick dagliga sociala kontakter. Denna lösning kom att få flera internationella efterföljare.

Betydelsen av den nya tekniken kan inte överskattas. Enligt flera författare har den påverkat den traditionella chefsrollen. Vi har fått nya krav på mål- och resultatorienterade chefskap i stället för ledarskap med övervakning och kontroll som dominerade inslag. Det har skapat beredskap för nya organisationslösningar. Den nya informationstekniken har också givit upphov till nya visioner. Med stöd av ICT skulle det t ex bli möjligt att göra städerna grönnare. Det skulle också vara möjligt att bryta ner de omänskligt stora organisationerna. De framtida arbetsenheter skulle vara små och decentraliserade och kommunikationen mellan dem skulle genomföras med avancerad teknologi. Emellertid överensstämmer inte dessa visioner helt med den

faktiska utvecklingen. Införandet av arbete på distans går trögare än man förväntat sig.

Flexibla organisationslösningar kan knytas till utvecklingen av arbete på distans under 1990-talet. Olika nyskapande benämningar för *organisationslösningar* med arbete på distans är exempelvis multiflex, utlokaliserad enhet, satellitkontor, mobilt arbete, egenföretagare, hemarbete, nätverk och virtuell organisation. Dessa begrepp har behandlats i kapitel 3.

Produktivitet och effektivitet

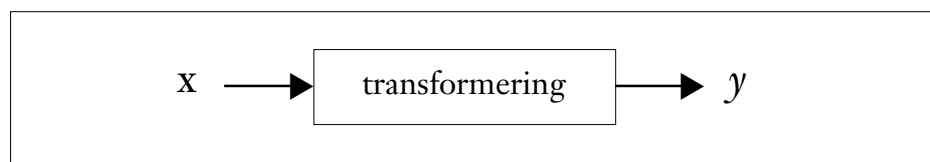
Detta avsnitt är en kritisk granskning av begreppen produktivitet och effektivitet, som ofta förekommer i debatten rörande olika organisationslösningar⁸¹.

Begreppen produktivitet och effektivitet

I vårt samhälle är begrepp som produktivitet och effektivitet honnörsord. Det är bra om något görs på ett effektivt sätt eller om produktiviteten är hög. Dessa begrepp är inte entydiga och flera olika definitioner förekommer. Det finns därför skäl att närmare granska dessa begrepp och hur de används i samband med flexibelt arbete. Här ska vi följa Nationalencyklopedins ordboks definition av produktivitet. Det innebär att det definieras såsom förhållandet mellan erhållet resultat och insatta resurser.

Produktivitet

Produktivitet utgår från en processyn, som innebär att en insats, x , ska transformeras till ett resultat, y . (Jfr Figur A 3.1)



Figur A 3.1 Produktivitet som y/x

Produktivitet kan definieras såsom y/x , men också som $\sum y_j / \sum x_i$ där x_i och y_j anger ett antal skilda input respektive output för olika i och j .

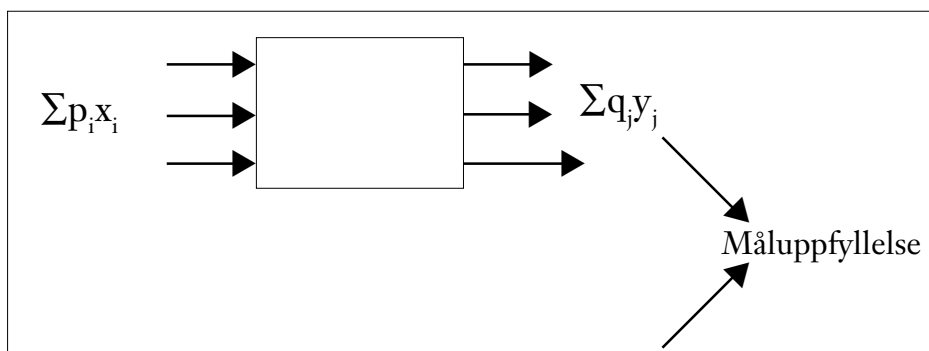
⁸¹ En längre diskussion återfinns i Forsebäck et.al. (1998)

Exempel på olika output kan vara antalet producerade enheter, arbetstillfredsställelse hos de anställda, kvalitet och kundtillfredsställelse. Exempel på olika input kan vara mängd insatsvaror såsom råvara, maskiner, men även antal arbetstimmar. Man måste dock se upp när produktivetsbegreppet används. Så t ex kan en person tala om produktivitet och mena output per arbetstimme, medan en annan menar output per arbetsvecka, där antal arbetstimmar per arbetsvecka inte är preciserat. Detta medför att måtten inte är direkt jämförbara. Vissa författare talar om produktivitet, när de menar produktionsvolym. I deras terminologi innebär en ökad produktivitet en ökad produktionsvolym. För en individ betyder det i den terminologin, att hon ökar sin produktivitet, om hon producerar mer oavsett hur länge hon arbetar per dag. Ett sådant mått är därför missvisande och felaktigt. Det kan dessutom leda till oönskade effekter där individen blir utarbetad.

Eftersom både input och output inte bara består av *en* mätbar storhet kan ett flertal produktivetsmått införas. Några av dem är marginalproduktivitet och genomsnittsproduktivitet. Den förstnämnda definieras såsom kvoten mellan en produktionsökning och en marginell ökning av input, medan genomsnittsproduktivitet definieras som kvoten mellan den totala produktionen och input. Produktivitet uttrycks ofta i fysiska termer, (t ex antal enheter per arbetstimme eller som ett index). En av outputfaktorerna kan vara kvalitet. Kvalitet är ett svårdefinierat begrepp. Vill man göra det enkelt för sig, definierar man det som "det kunden vill ha". Det kan också ses som ett produktivetsmått, dvs som kvoten mellan erhållen kvalitet och gjord insats.

Effektivitet

Det svenska ordet effektivitet kan ha två skilda innebörder, som är förknippade med engelskans ord, efficiency och effectiveness. För att kunna särskilja begreppen brukar man översätta efficiency med inre effektivitet och effectiveness med yttre effektivitet. Inre effektivitet kan användas slarvigt i svenskan med innebörden "bra/på bästa sätt", men inom företagsekonomi betyder det ofta förhållandet mellan resultat och insats värderad i samma enhet, t ex kronor. Värderingen av resultatet och insatserna blir beroende av de priser som åsätts. Värt att notera är att dessa priser ofta inte är lika för samhället och för företaget.



Figur A 3.2 Yttre effektivitet som en grad av måluppfyllelse

Även individens priser kan vara skilda från företagets priser. Det innebär, att effektiviteten kan bedömas olika, om den granskas utifrån individen, företaget eller samhället. Den inre effektiviteten kan således definieras såsom $\Sigma p_j y_j / \Sigma q_i x_i$ där p_i är priset per enhet på insatsvara i och q_j är priset per enhet på output j .

Måttet kan tolkas som "att göra saker på rätt sätt"⁸². På liknande sätt kan den yttre effektiviteten tolkas som att "göra de rätta sakerna". Den yttre effektiviteten definieras som graden av måluppfyllelse i förhållande till input.

Innebörden av måtten

Vad säger dessa mått om en verksamhet? Först och främst är det värt att notera att måtten anger ett förhållande vid en viss tidpunkt. Det kan således vara av intresse att kunna följa upp måtten över tiden. Talar man om en produktivitetsökning vid en viss tidpunkt är det inte säkert, att den gäller vid en senare tidpunkt. Detta är särskilt viktigt att komma ihåg, då människor är inblandade i processen. Vår kunskap om människan är bristfällig och vi nöjer oss ofta med att mäta ett begränsat antal output från processen. De icke beaktade faktorerna kan på sikt påverka även de faktorer, som vi mäter. Men även processer utan människor kan förändras över tiden. Ta t ex en motor som avger en viss effekt vid en given input. Efter ett tag kan delar i motorn förs-litas och den avgivna effekten sjunker.

Inom litteraturen om distansarbete är det vanligt att man talar om

⁸² Paulsson Frenckner, 1989

produktivitet utan att precisera hur man har definierat begreppet. Ofta rapporteras ”produktivitetsökningar” på 20–70 procent. De produktivitetsökningar, som på olika sätt har dokumenterats explicit, rör sig ofta runt 20 procent. I vissa fall är det arbetskraftsproduktiviteten man har mätt, men ibland är det den inre effektiviteten, som avses. Därför anger man t ex ibland felaktigt att produktiviteten ökat då lokalkostnaderna har minskat genom att distansarbetaren sitter hemma och kontorsytor har friställts.

Det är ofta lämpligt att se en process som ett flöde av olika delprocesser. För varje delprocess kan här diskuterade mått appliceras. Vidare kan totala mått användas. Antag t ex att ett företag genomför vissa former av distansarbete på en avdelning. Då är flera alternativ möjliga. Först kan hela avdelningens produktivitet förbättras genom att flera av de som distansarbetar förbättrar sin produktivitet. Men det är inte säkert, att avdelningens totala produktivitet ökar bara för att vissa individers produktivitet har ökat. Den totala produktiviteten kan sjunka, trots att de som distansarbetar har höjt sin egen produktivitet. Det kan bero på att de utför vissa arbetsuppgifter snabbare såsom t ex hantering av kundorder. De aktiviteter som rör rapportering kan däremot avta. Det leder till att den totala produktiviteten minskar. Om avdelningens totala produktivitet stiger kan det också bero på att de som distansarbetar nu arbetar fler timmar.

I en studie⁸³ visas att införandet av distansarbete leder till en uppdelning av arbetsstyrkan. Det bildas en grupp, som blir flexibel, där distansarbete förekommer och där det finns skäl att tro att produktiviteten stiger. Det bildas även en annan grupp, där det finns skäl att tro att produktiviteten sjunker, eftersom denna grupp väljer att inte arbeta på distans. En del av förklaringen kan ligga i att denna sistnämnda grupp får ta över vissa uppgifter, som distansarbetsgruppen lämnat efter sig. Definieras produktiviteten på samma sätt som före införandet av distansarbete i organisationen är det troligt, att den sjunker för den grupp, som ej distansarbetar.

I kapitel 4 redogjorde vi för de anställdas uppfattning om hur deras egen och gruppens/avdelningens produktivitet/effektivitet hade påverkats av nya organisationslösningar. De anställda hävdade i snitt att deras egen produktivitet/effektivitet hade sjunkit, medan den hade ökat för gruppen totalt sett.

⁸³ Se von Schéele och Ohlsson (1997)

Sammanfattning

I detta appendix har vi inledningsvis strikt definierat begreppen produktivitet och inre och yttre effektivitet. Det framgår också att dessa strikta definitioner inte alltid har samma innebörd i vardagligt tal. Där är begreppen inte precisa och de används ofta synonymt med en ungefärlig innebörd som "bra" eller "bästa tänkbara". Vidare är de kvoter och dessa kan lätt bli missvisande. Så är t ex arbetsproduktiviteten beroende på vad man mäter i nämnaren. Man måste se upp med om det är arbetstimmar eller arbetsvecka med varierande antal arbetstimmar, som avses.

Det visar sig också vara svårt att generalisera resultat rörande distansarbete utifrån några få studier. Det är många faktorer och därvid särskilt arbetsuppgifterna, som påverkar lönsamheten vid en förändring i företaget. Till synes små förändringar kan leda till att en annars lönsam lösning kan bli olönsam. Det är därför inte möjligt att generellt uttala sig om en organisationsförändring höjer produktiviteten eller inte.

Många studier visar att de anställda upplever en ökad effektivitet och visar upp en ökad produktionsvolym. Förklaringen till detta är inte fullt klargjord. Det kan bero på att arbetet på distans medfört ett ökat välbefinnande och en frihetskänsla, som kan minska stressen och öka produktionsförmågan, men också på ökad arbetstid.

En ökad lönsamhet beror också på andra faktorer. Det är möjligt att arbetskraftskostnaden har sjunkit. Ett skäl kan vara att man valt att arbeta under den tid man tidigare reste utan att ta extra betalt. I andra fall är den lägre arbetskraftskostnaden en konsekvens av omlokalisering till andra orter. Det behöver i sig inte bero på att man betalar lägre löner, utan kan bero på att de nyanställda på den nya orten har lägre begynnelselöner.

I vissa typer av arbeten är det tydligt att man upplever en ökad frihet och stimulans med möjligheten att få arbeta på distans. Om denna effekt kommer att stå sig är fortfarande för tidigt att uttala sig om. Vi vet att det i dag finns företag som givit en del av sin personal möjlighet att arbeta på valfri plats med vissa rutingörsmål. De får samma lön, men nu mäts inte arbetstiden utan resultatet och det förväntade resultatet kräver med samma arbetstakt som tidigare fler arbetstimmar. Företaget minskar således sina kostnader och arbetstagaren får "sin frihet" att arbeta när han eller hon vill och så snabbt han eller hon vill, men troligen mer än tidigare.

En ökad lönsamhet för företaget, då man genomfört en ny organisationslösning kan i vissa fall förklaras med att företaget samtidigt sett över sina rutiner. De rutiner, som varit möjliga att formalisera, har formaliserats och ICT har börjat utnyttjas. Bra tekniklösningar i företag leder ofta till höjd produktivitet.

Om företaget inför en ny organisationslösning och ny teknik samtidigt är det troligt att den nya tekniken accepteras lättare. I många fall är den högre produktiviteten en följd av ny teknik genom att den nya organisationslösningen fått de anställda att ta till sig den nya tekniken. Enbart organisationslösningen ger nog inga produktivitetsvinster, utan det är tekniken och en kombination av psykologiska effekter såsom upplevelser av större personlig frihet, som inverkar på arbetstagaren.

Ett synsätt på relationer i flexibelt arbete

Relationen mellan ledaren och de anställda kan formaliseras genom text Principal – Agent teorin. Avsnittet visar hur den formaliserade teorins begrepp kan användas för att analysera relationen mellan ledaren och de anställda vid flexibelt arbete.

Principal – Agentteorin⁸⁴

Utifrån analyser av olika risksituationer och incitament har en formaliserad teori vuxit fram under de senaste 20 åren. Den belyser relationen mellan en uppdragsgivare (principalen) och en eller flera uppdragstagare (agenter). Teorin benämns Principal – Agentteorin. Det är särskilt kontraktet eller ersättningsplanen som studeras. Teorin ger således underlag för en diskussion om incitament och styrning. Vid flexibelt arbete är relationen mellan chefen och de anställda väsentligt. Här presenterad teori gör det möjligt att strukturera frågeställningar vid nya organisationslösningar. Här berörs begreppen, observerbarhet, kontraktet eller överenskommelse, hur man kan fördela risken, risk för oäktsamhet, risk för negativt urval, signalering och flerperiodeffekten.

Förutsättningar

En grundläggande förutsättning i interaktionen mellan arbetstagare och chef är att det förekommer asymmetrisk information, dvs de anställda och ledaren har inte samma information. Det innebär bl a att de kan fatta skilda beslut i en given situation. Men även om de hade lika information är det möjligt att de fattar olika beslut, eftersom de kan ha skilda preferenser. I denna teori vill ledaren att de anställda,

⁸⁴ För en fullständig presentation se text Rapp & Thorstenson (1994)

uppdragstagarna ska göra vissa saker på ett bra sätt. Ledaren försöker då styra de anställda. Det finns flera olika möjligheter. Det centrala är om uppnådda resultat är mätbara eller inte. Är resultaten mätbara, dvs det finns mått, som på ett bra sätt visar uppnådda resultat, så kan ledaren använda sig av resultatstyrning. Det kan innebära att den anställdas lön kopplas till de mätbara resultat, som hon redovisar. Finns det inga bra sätt att mäta de anställda på väljer ledaren beteendestyrning. De anställda skall då bete sig enligt föreskrivna regler och ledaren övervakar detta. Som vi framhöll i appendix 1 så var detta karakteristiskt för de tidiga kontoren. Det var beteendet, som var väsentligt då, och yttre beteenden som punktlighet, välkläddhet med mera värdesattes.

Observerbarhet

Inom teorin är observerbarhet ett centralt begrepp. Man kan skilja på observerbarhet före beslut och efter beslut. Med observerbarhet avses här ledarens möjlighet och förmåga att observera faktorer, som har betydelse för relationen med de anställda. Ledaren kan dock inte observera allt en anställd gör, då denne befinner sig på distans från ledaren. En möjlighet vore kanske att investera i ett avancerat uppföljnings- och bevakningssystem, som gav ledaren denna möjlighet. Det är dock inget bra råd av flera skäl. Det skulle markera ett stort missstroende och det skulle inte förstärka en positiv relation, som bygger på förtroende mellan parterna. Det är också dyrbart och det skulle ge ledaren mer arbete med att bearbeta och tolka den ytterligare information, som kom in.

Det finns bättre sätt att kontrollera att arbetstagaren betar sig på ett önskvärt sätt. Man kan t ex utforma kontrakt eller ersättningssystem för de anställda, så att de uppmuntras att bete sig såsom ledaren vill. Man bör då söka faktorer, som låter sig lätt observeras och som också ger uttryck för vad uppdragstagaren har presterat. Om inte allt är observerbart så finns det *risk för oaktsamhet*. Det kan till exempel innebära, att arbetstagaren påstår att han gjort saker, som han inte gjort. Ett exempel skulle kunna vara, att han uppger att han arbetat hela dagen med sitt arbete, men inte kommit någonstans. Men i själva verket beror detta på han har gjort helt andra saker. I amerikansk litteratur finns en tydligt uttalad rädsla från arbetsgivarens sida, när de anställda arbetar hemma. Däremot redovisar svenska studier inte detta synsätt. En förklaring kan vara att arbetsbelastningen redan nu är mycket hög.

Ska man kunna göra ett bra jobb måste man jobba. Svenska studier pekar snarare på, att man efter ett tag arbetar mer än tidigare. Ett skäl kan vara att man är angelägen att visa upp, att man verkligen har presterat något, då man är hemma. En annan orsak, som är kulturellt betingad, är förankringen i den svenska lutherska arbets- och plikt-moralen.

Viss observerbarhet av de anställda är dock väsentlig. Det är naturligt i de fall då de anställda regelbundet är på kontoret. Dock bör man tänka efter vilka faktorer, som bör observeras. Få personer, om ens några, skulle t ex kunna tänka sig att spela roulette per telefon.

Överenskommelser

Överenskommelser mellan två parter kan utformas på olika sätt. En central fråga är vilken av parterna, som ska ta risken vid framtida utfall. I ett traditionellt anställningskontrakt är det naturligt, att arbetsgivaren tar risken och i vissa fall utgår bonus för bra resultat. Vi ser dock en tendens till att införa en allt större rörlig del i lönen. Det finns vissa företag, som enbart erbjuder rörlig lön, och där anställningsansvaret är otydligt. Förklaringen till denna tendens är att företagen vill vältra över en del av risken i resultatvariationen på de anställda. Vi ser detta som en tendens att arbetsmarknaden för de anställda är på väg att bli tuffare. Det är också ett första steg till egenanställda som själva helt får svara för sin framtid. Vi får konsulter som eventuellt arbetar för flera företag.

Inom teorin talar man om *negativt urval*. Det gäller hur man väljer lämpliga arbetstagare för en viss uppgift, då man inte riktigt vet vilka egenskaper, som arbetstagaren har för denna uppgift. Teorin anvisar då en lösning genom att föreslå att överenskommelsen utformas, så att de som senare visar sig ha önskade egenskaper belönas och de som inte har det "bestraffas" på något sätt. Därvid sker automatiskt ett urval bland arbetstagarna, eftersom de som vet att de inte uppfyller villkoren inte söker uppgiften, eftersom de vet att de kommer att "bestraffas" på något sätt.

Aspekter på kontrakt

En central del i här omnämnd teori är kontraktet eller överenskommelsen och dess utformning. Dock bör man ha klart för sig att alla

kontrakt rör framtiden och den är osäker och därmed följer att man inte kan skriva fullständiga kontrakt. Man bör inte heller eftersträva det. Enkla kontrakt kan motiveras utifrån effektivitetssynpunkt. Vidare bör kontrakten inte vara alltför komplexa utifrån motivations- och kommunikationsaspekter. Ett incitament i en överenskommelse måste klart förstås av båda parter för att få önskad effekt. Människan har vidare en begränsad kapacitet och kan sällan beakta mer än 3 till 5 faktorer samtidigt. Detta talar för att man i praktiska situationer bör eftersträva enkla överenskommelser.

Tidsperioden, som ett kontrakt upprättas på, bör utgå ifrån att alla överenskommelser är ofullständiga. Gör man korta överenskommelser kan det ligga i båda parter intresse att kontraktet förlängs. Det resulterar i en viss lyhördhet för framtida önskemål, då kontraktet ska förnyas. Gör man däremot långa överenskommelser och en part blir missnöjd finns det risk, att den parten gör allt för att slippa göra vissa saker, som han är missnöjd med.

Signalering

Signalering är ett begrepp som används när uppdragstagaren skickar ut information, som har ett värde för uppdragsgivaren. I en distansrelation kan det t ex vara att man skickar kopior av sina mail till chefen. Därmed hålls chefen fortlöpande informerad om uppdragstagarens aktiviteter.

Flerperiodeeffekten

Inom här berörd teori talar man också om *flerperiodeeffekten*. Med det avses att goda resultat genom produktivitetsvinster under en viss period inte med nödvändighet behöver medföra samma vinster i kommande perioder. Så till exempel kan man ha missat de anställdas behov av att få tillfälle till att inhämta ny kunskap och lära sig nytt. Det kan på sikt medföra att de anställda mister sin kompetens.

I detta appendix har vi visat hur ett antal begrepp från principal – agent teorin kan användas i diskussioner som rör relationen mellan chef och anställda.

ITOS – gruppen vid EIS

En presentation

ITOS, informationsteknik och organisationsstruktur är en forskningsgrupp inom Ekonomiska Informationssystem, institutionen för datavetenskap, Linköpings Tekniska högskola. En övervägande del av gruppen har ett företagsekonomiskt forskningsperspektiv och mycket av forskningen rör konsekvenser av distans och teknik. Områden som behandlas rör styrfrågor, organisatoriska effekter, ICT effekter på resandet, mötets betydelse, lärande på distans och mellan projekt, projektledning, elektronisk handel m m.

Idag 1999/2000 består gruppen av följande seniora forskare, Professor Birger Rapp, Professor Nils Göran Olve (adj.), Professor Tomas Ohlin (adj.)

Några av forskarna är teknologie doktor Jörgen Lindström, ekonomie doktor Anna Moberg, filosofie licentiat Johan Alvehus, ekonomie licentiat Anders Ferntoft, teknologie licentiat Jimmy Tjäder, ekonomie licentiat Carl Johan Westin.

Bland de juniora forskarna märks, Charlotte Björkegren, Svein Bergum, Jo Skåmedal och Linda Svensson.

Publikationer inom ITOS gruppen 1992 – 1999

1. Alvehus, J., (1999), *Mötets metaforer. En studie av berättelser om möten* – lic. – avh. No 753, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
2. Alvehus, J., Moberg, A., Rapp, B., (1997) Support for flexible Teams; ICT and Office Design, paper presented at the *7th Mini EURO Conference: Decision Support Systems, Groupware, Multimedia and Electronic Commerce*, Bruges, Belgium, March 24 – 27

3. Alvehus, J., Moberg, A., Rapp, B., (1997) Communication and Performance: A Study of Individual and Group-Related Work, Paper presented at the *Second International Workshop on Telework: Building Actions on Ideas*, Amsterdam, The Netherlands, September 2 – 5
4. Alvehus, J., Lindström, J., (1998), Expression management in virtual environments, Paper presented at the *Third international workshop on telework*, Turku, Finland, September 1 – 4
5. Bergum, S., Rapp, B., (1998), Challenges of managing remote workers – Some empirical results from interviews in Sweden and Norway, Paper presented at the *ITS-98 Conference in Stockholm*, June 21 – 24
6. Björkegren, C., (1999) (prel. titel) *Learning for the next project*, Kommande lic. – avh. IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
7. Björkegren, C. & Johansson, S., (1996) *Kommunikation över tid och rum – En studie av kommunikation via elektronisk post ur ett kulturellt perspektiv*, Ekonomiska Institutionen vid Linköpings universitet
8. Björkegren, C., Rapp, B., (1997) Learning in Flexible Organisations – On Learning in Teleworking Organisations, Paper presented at the *Second International Workshop on Telework: Building Actions on Ideas*, Amsterdam, Netherlands, September 2 – 5
9. Björkegren, C., Rapp, B., (1998) Learning and Knowledge Management – a theoretical framework for learning in flexible organisations, forthcoming Jackson, P. J. (Ed.) *Virtual Working: – social and organisational dynamics*, London: Routledge
10. Ferntoft, Anders, (1999), *Elektronisk affärskommunikation – Kontaktskostnader och kontaktprocesser mellan kunder och leverantörer på producentmarknader* – lic. – avh. No 751, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
11. Forsebäck, L., Ohlsson, K., Rapp, B (1998), Distansarbete och produktivitet, *Stencil*, Rapport till Distansarbetsutredningen, SOU; 1998:115
12. Larsen, K. & Ollinen, J., (1991) *Multiflex i framtidens kontor – kommunikation på distans*, Ekonomiska informationssystem, Institutionen för Datavetenskap, Linköpings universitet
13. Larsen, K., Moberg, A., Ollinen, J., (1992) *Informationsteknologi och nya organisationslösningar – aspekter på kommunikation*, Third Annual Conference on Computer and Information Science, Linköping, Sweden
14. Larsen, K., (1996), *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans – erfarenheter från fyra svenska företag*, lic. – avh. 550, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping

15. Lindström, J., (1996), *Chefers användning av kommunikationsteknik* lic. – avh. 587, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
16. Lindström, J., (1999), *Does distance matter ? On geographical dispersion in organisations*, doktorsavhandling 567, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
17. Lindström, J., Persson, B., (1998), The benefit of wholes and parts – Experiences and thoughts on vertical scenario planning, *Paper presented at the ITS conference, Stockholm, Sweden, June 21 – 24*
18. Lindström, J., Rapp B., (1996) On Costs in Teleworking, in *International Transactions in Operational Research*, Vol 3 No 1 Pergamon Press Oxford, England, pp 51 - 63
19. Lindström, J. & Tjäder J. (1998) Making Sense of Managerial Communication – How managers give sense in geographically dispersed organisations, *Submitted to the Journal of Computer-Mediated Communication*, November 1998
20. Lindström, J., Moberg, A., Rapp, B., (1997) On the Classification of Telework situations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, No 4, pp. 243 – 255
21. Moberg, A, (1993), *Satellitkontor – En studie av kommunikationsmönster vid arbete på distans*, lic-avh no 406, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
22. Moberg, A, (1997), *Närhet och distans – Studier av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor*, doktorsavhandling 512, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
23. Ollinen, J, (1997), *Det flexibla kontorets utveckling på Digital – Ett stöd för multiflex?*, lic. – avh. 623, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
24. Poignant, L., Rapp, B., (1993) *Utlokalisering av tjänsteföretag*, NUTEK R1993:52
25. Poignant, L, (1994), *Informationsteknologi och företagsetablering – effekter på produktivitet och region*, lic. – avh. 441, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
26. Rapp, B., (1993) Informationshantering på individ- och organisationsnivå, i Ingelstam, L. & Stureson, L. (red) *Brus över landet – Om informationsflödet, kunskapen och människan*, Carlsson Bokförlag, Stockholm

27. Rapp, B. (1999) Principal-Agent and Transaction Cost Theories in Business Modelling. In A. G. Nilsson, C. Tolis and C. Nellborn (Eds.). *Perspectives on Business Modelling – Understanding and Changing Organisations*, Springer förlag
28. Rapp, B., Rapp, B., (1995) *Skärgårdskontoret. En framtida resurs för Skärgården*, Nordiska Ministerrådets Skärgårdssamarbete, Mariehamn, Rapport 1995:2
29. Rapp, B., Rapp, B., (1999) *Flexibla organisationslösningar*, Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor. 2001 Telematik, KFB & Teldok
30. Rapp, B., Skåmedal, J., (1996) *Telekommunikationens implikationer på resandet – En litteraturgenomgång av arbete på distans och resande – nationellt och internationellt*, KFB rapport 1996:2
31. Rapp, B., Björkegren, C., (1998), *Arbete på distans och lärande*. KFB-rapport 1998:26
32. Rapp, B., Thorstenson, A. (1994), *Vem skall ta risken?* Studentlitteratur, Lund
33. Skåmedal, J, (1999), *Arbete på distans och arbetsformens påverkan på resor och resmönster*; lic. – avh. No. 752, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
34. Tjäder, J, (1998), *Projektledaren & Planen – en studie av tre installations- och systemutvecklingsprojekt*, lic. avh. 675, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping
35. Tjäder, J. (1998) Making Sense of Project Management, Proceedings from IRNOP III, Calgary, pp.453-460
36. Westin, C-J., (1998) *Informationsförsörjning: En fråga om ansvar. – Aktiviteter och uppdrag i fem stora svenska organisationers operativa informationsförsörjning* lic. – avh. No. 730, IDA- EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping

Kort presentation av undersökningar vid EIS rörande flexibla kontor

Ollinens undersökning

Ollinen (1997) följer i sin undersökning införandet av ett flexibelt kontorskoncept på dataföretaget Digital's huvudkontor plan 2 i Sundbyberg. Som jämförelse valde han både Digital's regionalkontor i Malmö, som fortfarande har cellkontor och ekonomiavdelningen vid huvudkontoret i Sundbyberg, där man sitter i ett kontorslandskap. Malmökontoret är ett mindre kontor med ca 10 säljare mot ca 50 säljare i Sundbyberg. Ekonomiavdelningen har andra arbetsuppgifter, varför skillnaden i resultat kan ha flera orsaker. Vidare genomförde Ollinen en enkät, som gick ut till både Malmö och Sundbyberg. Ett antal anställda intervjuades dessutom och en del ombads föra kommunikationsdagbok.

Mobergs undersökning

Moberg (1997) har i sin doktorsavhandling behandlat temat närhet och distans. Där ingår bland annat två fallstudier. En är på ERA, Ericsson Radio i Linköping och EBC och den andra är på Ericsson Business Networks, Nacka Strand. Fyra enkätundersökningar med 94 frågor har genomförts både på ERA och EBC före respektive efter omorganisationen.

Bergum & Rapps undersökningar

Bergum & Rapp har genomfört två studier 1997. Den ena är en uppföljningsstudie 1,5 år efter införandet av det flexibla kontoret på ERA, Ericsson Radio i Linköping. För att kunna jämföra resultaten i undersökningarna användes i princip samma formulär som tidigare. Den andra studien av Bergum & Rapp är en enkätundersökning före och efter genomförandet av ett flexibelt kontor på REM, Midsommarkransen i Stockholm, vilket är Ericssons fastighetskontor. För att kunna jämföra resultaten i de olika undersökningarna användes även här ett likartad formulär.

Alvehus, Moberg, Rapps undersökningar

Alvehus, Moberg, Rapp har under 1997 presenterat två rapporter om flexibla kontor. I båda studierna görs bl a en djupare analys av EBC.

Referenser

Ahlin, J., Westlander, G., (1991), Kontorslokaler och kontorsarbete – två perspektiv på kontoret som arbetsplats. En tvärvetenskaplig belysning. *Arbete och hälsa*, vetenskaplig skriftserie 1991:6 Arbetsmiljöinstitutet, Solna

Alvehus, J., Moberg, A., Rapp, B., (1997a) Support for flexible Teams; ICT and Office Design, paper presented at the *7th Mini EURO Conference: Decision Support Systems, Groupware, Multimedia and Electronic Commerce*, Bruges, Belgium, March 24 – 27

Alvehus, J., Moberg, A., Rapp, B., (1997b) Communication and Performance: A Study of Individual and Group-Related Work, Paper presented at the *Second International Workshop on Telework: Building Actions on Ideas*, Amsterdam, The Netherlands, September 2 -5

Bedoire, F., (1979), Trälhav, landskap och celler – Kontorsbyggandets historia, *Arkitektur*, Nr. 1, s. 16 – 26, 38

Bengtsson, H., Rapp, B., Svensson, C., (1996), Outsourcing för konkurrenskraft. Faktorer att beakta, *Ekonomi & Styrning*, No. 2, 1996

Bergum, S., Rapp, B., (1998), Challenges of managing remote workers – Empirical results from some interviews in Sweden and Norway, *Working paper*, Presented at ITS-98 conference in Stockholm 21-24 June, 1998

Bergum, S., Rapp, B., (1997a), Flexibelt kontor på ERA, Linköping. En utvärdering av en utvecklingsenhet – uppföljning efter 1,5 år, *Stencil*, Internrapport

Bergum, S., Rapp, B., (1997b), Utvärdering av det Flexibla kontoret på Ericsson Rem, *Stencil*, Internrapport

Björkegren, C. & Rapp, B., (1997) *Learning in Flexible Organisations – on Learning in Teleworking Organisations*, Second International Workshop On Telework, Amsterdam 1997

Björkman, T., Wiberg, A., (1990), *Kontorskomplexet*, Carlsson förlag, Stockholm

Conradson, B., (1988), *Kontorsfolket – En etnologisk studie av livet på kontor*, Nordiska museets handlingar 108, Nordiska museet, Stockholm

Engström, M-G. & Johansson, R., (1997) *Med IT mot nya organisationsformer. Flexibilitet i tid, rum och organisation*. KFB-Rapport 1997:28

Forsebäck, L., Ohlsson, K., Rapp, B., (1998) Distansarbete och produktivitet. Stencil till Distansarbetsutredningen SOU 1998:115

Gunnarsson, E. (1998), Distansarbete ur ett jämställdhetsperspektiv. Bilaga 4, Distansarbetsutredningen SOU 1998:115

Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books/Harper Collins Publishers.

Klayton, M.A., (1994) *The impact of telecommuting on the supervisory performance appraisal process*, Virginia Commonwealth University, Virginia

Larsen, K., (1996) *Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans – erfarenheter från fyra svenska företag*, lic-avh. No.550, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

Lindström, J., Moberg, A. & Rapp, B., (1997) On the classification of telework, forthcoming i *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, No. 4, pp. 243-255

Lindström, J. & Rapp, B., (1996) On Cost in Teleworking, *International Transactions in Operational Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 51-63

Moberg, A., (1993) *Satellitkontor – En studie av kommunikationsmönster vid arbete på distans*, lic-avh. No. 406, EIS/IDA, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

Moberg, A., (1997) *Närhet och distans – En studie av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor*, dr avh. No. 512, EIS/IDA, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

Mokhtarian, P., (1999) Telecommuting in the U.S.: Private revolution or evolution? *Stencil*. EIS-IDA, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

Nationalencyklopedins ordbok (1995)

Nilles, J.M., Carlson, F.R.Jr., Gray, P., Hanneman, G.J. (1976) *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, John Wiley & Sons, New York

Ollinen, J., (1997) *Det flexibla kontorets utveckling på Digital – Ett stöd för multiflex?*, lic-avh. No. 623, EIS/IDA, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

- Paulsson Frenckner, T. (1989) *Värde för pengarna*, SNS Förlag
- Poignant, L., Rapp, B., (1993), *Utlökalisering av tjänsteföretag*, NUTEK-Analys, R 1993:52
- Olsson Lagg, A., Med distans till jobbet – distansarbete i USA. *Utlandsrapport, Sveriges Tekniska Attachéer*, USA 9404
- Rapp, B., (1993) Informationshantering på individ- och organisationsnivå, i Ingelstam, L. & Sturesson, L. (red) *Brus över landet – Om informationsflödet, kunskapen och människan*, Carlsson Bokförlag, Stockholm
- Rapp, B. (1999) Principal-Agent and Transaction Cost Theories in Business Modelling. In A. G. Nilsson, C. Tolis and C. Nellborn (Eds.). *Perspectives on Business Modelling – Understanding and Changing Organisations*, Springer förlag
- Rapp, B., Björkegren, C., (1998), *Arbete på distans och lärande*. KFB, 1998:26.
- Rapp, B., Crawford, C., Sparrmo, T., (1998) Att lyckas med grupprogram – De kritiska framgångsfaktorerna, *Ekonomi & Styrning* No. 3, 1998, sid. 12 – 15.
- Rapp, B. & Rapp, B., (1995) *Skärgårdskontoret. En framtida resurs för skärgården*, Nordiska Ministerrådets Skärgårdssamarbete, Mariehamn, Rapport 1995:2
- Rapp, B. & Skåmedal, J., (1996) *Telekommunikationers implikationer på resandet, – En litteraturgenomgång av arbete på distans och resande – nationellt och internationellt*, KFB rapport 1996:2
- Rapp, B., Thorstenson, A. (1994), *Vem skall ta risken?* Studentlitteratur, Lund
- Rognes, J. (1999), *Telecommuting – Organisational Impact of Home-based Telecommuting*”, Stockholm School of Economics
- SOU 1998:115*, Distansarbetsutredningen
- Sjöman, S., (1977), 80-talets kontor – en idéskiss. *Form 1*, årg.73, 22
- Skåmedal, Jo, (1999), *Arbete på distans och arbetsformens påverkan på resor och resmönster*; lic. – avh. No 752, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
- Sturesson, L., (1998), Distansarbete i två pendlarsamhällen, *Tema-T Arbetsnotat No 197*, Linköpings Universitet

Suomi, R., & Pekkola, J., (1999), Arbete på distans i Finland. *Stencil*. EIS-IDA, Universitetet och Tekniska högskolan i Linköping

von Schéele, F., & Ohlsson, K., (1997) *Telependling i ett högteknologiskt tjänsteföretag. Jämförelse mellan distansarbetande personal och icke distansarbetande personal*. KFB

Telematik 2001 är ett program i samarbete mellan KFB och TELDOK. Programmet dokumenterar tidig användning av teleanknutna informationssystem. Utgångspunkten är den förändring som håller på att ske genom ansträngningarna att förverkliga kunskaps- och informationssamhället, och vad detta betyder för Sverige.

Programmet bygger på att mycket i informationssamhället år 2001 kan skönjas och granskas i verkliga livet och i demonstrationsmiljöer flera år före år 2001. Vi kan tala om tidig användning, tidiga användare och tidig teknik. I stor utsträckning fokuseras på *tidiga användare* som pekar ut vad som komma skall för stora användargrupper.

Målet med programmet är att – utifrån ett IT-användarperspektiv – visa på förändringar som kan väntas eller skönjas i det svenska informationssamhället på fem års sikt, och lämna underlag för beslut om åtgärder till berörda verksamheter i samband med dessa förändringar.

Utgivna publikationer inom Telematik 2001-programmet:

Lennerlöf, Lennart	IT i arbetsliv och samhälle – ett rundabordssamtal med mänskliga perspektiv
Thelin, Krister	Klarar den svenska offentlighetsprincipen mötet med cyberrymden?
Carlsson, Bo och Byron, Rebecca	Från grovarbetare till nätsurfare?
Gustafsson, Per	Vill du bli nådd? – För och emot att vara ”ständigt uppkopplad”
Johansson, Magnus, Nissen, Jörgen och Stureson, Lennart	”IT-ism” – Informationstekniken som vision och verklighet
Fredholm, Peter	Elektronisk handel: <i>Status och trender</i>
Forseback, Lennart	Cybershoppare, intermediärer och digitala handelsmän
Ljunggren, Stig-Björn	Demokratin i det högfrekventa samhället: <i>Från 1 ATP-fråga på tio år till 10 ATP-frågor på ett år</i>
Segerlund, Carl-Öije	Välfärd via nätet? Hushållen och Internet – om nät-handel och elektroniska civila nätverk
Sandén, Weje	Nätet som marknadsplats – <i>de svenska pionjärerna</i>
Bolander, Lars	IT och framtidens lärande
Sandén, Weje	The Net as a marketplace – <i>The Swedish experience</i>
Lennerlöf, Lennart	IT inför framtiden <i>Ett rundabordssamtal med unga perspektiv</i>
Rapp, Birger och Birgitta	Flexibla organisationslösningar <i>Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor</i>

Flexibla organisationslösningar

Om flexibla arbetsformer och flexibla kontor

Denna rapport diskuterar tendenser som aktualiseras vid införande av nya organisationslösningar. Den gör så utifrån vad vi vet idag om flexibla arbetsformer och flexibla organisationslösningar. Rapporten granskar också kritiskt om begreppen flexibilitet och distans enbart är positiva.

Rapporten pekar på två motstridiga tendenser. Den ena trenden tycks innebära en uppdelning av arbetet utan organisatorisk bindning, i riktning mot en fri marknad. Den andra, motsatta trenden kan istället sammanfattas som: "back to office". Avgörande för vilken tendens som kommer att dominera i framtiden är hur framtida arbetsuppgifter kommer att utformas och vilka krav som kommer att ställas på arbetstagarna.

Rapporten vänder sig både till den oinvigde, som vill lära sig mer om ämnet, och till den som är mer insatt. Rapporten kan alltså läsas med behållning även utan förkunskaper inom området. Men eftersom rapporten väcker frågor, som provocerar invanda tankegångar, erbjuder den nytt stoff också för initierade läsare.

Rapporten har skrivits av Birger Rapp (birger@rapp.se), professor i Ekonomiska Informationssystem vid Linköpings Universitet, styrelseordförande i Distansforum, expert i svenska distansarbetsutredningen när det gäller "telework" (se vidare www.rapp.se/birger) och Birgitta Rapp (birgitta@rapp.se), forskningsdirektör vid Stiftelsen Stockholms Läns Museum (se vidare www.rapp.se/birgitta).

Författarna har tidigare tillsammans skrivit Skärgårdskontoret – en framtida resurs för Skärgården.

