

OSCAR BERG & HENRIK GUSTAFSSON

DIGITALT SAMARBETE

SÅ SKAPAR VI MORGONDAGENS ORGANISATIONER

OM FÖRFATTARNA



Oscar Berg

Oscar är oberoende konsult och hjälper företag och organisationer i rollen som rådgivare, strateg och verksamhetsdesigner att lyckas med sina digitaliseringsresor. Han är författare till flera böcker och en uppskattad föreläsare och workshopledare.



Henrik Gustafsson

Henrik har lång erfarenhet av digital strategi- och verksamhetsutveckling med allt från projekt, böcker, podd och kurser i sin portfölj. Han arbetar också med coaching inom hälsa, energi och personlig utveckling.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD

DEN OUNDVIKLIGA FRAMTIDEN

VÄRLDENS STÖRSTA ARBETSPLATSEXPERIMENT

ORGANISATIONSRESAN

DEN UPPLEVDA NÄRHETENS BETYDELSE

KUNSKAPSARBETETS FÖRUTSÄTTNINGAR

DEN NYA INTELLIGENSEN

MÖTET SOM SAMARBETSFORM

DET OSAMTIDIGA SAMARBETET

BEHOVET AV EN SAMARBETSKULTUR

PRINCIPER FÖR EN SAMARBETSKULTUR

SAMLEDARSKAPET

SAMARBETSRESAN

MOT EN HÖGRE NIVÅ AV SAMARBETE

EFTERORD

*“All sanning passerar genom tre stadier:
Först blir den förlöjligad,
sen blir den våldsamt angripen
och slutligen anses den som självklar.”*

~ Arthur Schopenhauer, tysk filosof, 1788-1860

FÖRORD

Egentligen är det väldigt enkelt. En organisation är en grupp människor som vill uppnå något tillsammans. För att uppnå det måste de samarbeta. Hur väl detta samarbete fungerar avgör sedan i hög grad hur framgångsrik organisationen blir. Detta är något som alla organisationer har gemensamt.

En annan sak som de har gemensamt är att allt arbete som sker inom organisationens verksamhet är någon form av samarbete. Även om vi kanske inte alltid uppfattar det så. I repetitiva och förutsägbara processer är samarbetet definierat, strukturerat och inte sällan automatiserat. Ofta tänker vi inte ens på det som ett samarbete. Men det är det. När det gäller mer oförutsägbara, föränderliga och komplexa processer är situationen en helt annan. Då krävs det ett mer dynamiskt, snabbfotat och kreativt samarbete mellan människor som litar på varandra och drivs av ett gemensamt syfte. Denna typ av samarbeten blir alltmer vanliga. Det är så vi löser komplicerade problem, utvecklar nya idéer eller hanterar det kaos som följer av olika kriser.

"En studie genomförd 2012 fann att på 1980-talet skedde bara 20 procent av arbetet i team, jämfört med 80 procent på 2010-talet." - Från boken "Leadership is half the story"¹

Det ökade behovet av denna typ av samarbete har närmast smugit sig på oss under de senaste årtiondena, något som tyvärr har gjort att många organisationer försummat att utveckla sin samarbetsförmåga. Distansarbetet under Coronapandemin tjänade som en väckarklocka. Dels

blottade det brister i samarbetsförmågan och hur platsberoende många organisationer fortfarande är. Dels visade distansarbetet att det är möjligt att samarbeta och lösa komplexa utmaningar utan att man behöver samla alla på samma fysiska plats.

Vägen framåt för organisationer som vill bli framgångsrika står därmed klar. De måste bli bättre på att samarbeta. Digitalt. Med det menar vi att de behöver omfamna de möjligheter som digital kommunikationsteknik ger att samarbeta bättre, tvärs över organisatoriska, geografiska och tidsmässiga gränser. Då blir valet av plats mer en praktisk fråga om sådant som uppkoppling och arbetsmiljö, inte en förutsättning för att alls kunna samarbeta. Om vi samarbetar digitalt kan vi samarbeta oavsett var vi befinner oss.

För att lyckas med detta krävs dock långt mycket mer än att enbart införa relevant digital kommunikationsteknik. Mycket behöver förändras. Arbetsätten. Ledarskapet. Kulturen. Arbetsplatserna. Sättet vi ser på vårt arbete. Sättet vi ser på hur vi motiveras och engageras på arbetet. Inte minst är det hög tid att flytta fokus från *varifrån* vi arbetar till *hur* vi behöver arbeta!

Snarare än isolerade förändringar kan vi tala om en *omvandling*. En omvandling som en del framsynta personer för länge sedan förutsett skulle komma. Vi skulle rentav kunna kalla den oundviklig. Och sanningen är att de flesta bara gläntat på dörren till möjligheterna med digitalt samarbete. Vår ambition med denna bok har varit att ställa denna dörr på vid gavel. Det gör vi dels genom att dela med oss av viktiga insikter och erfarenheter som vi samlat på oss genom åren, dels genom att presentera aktuell forskning och inspirerande exempel inom ett antal viktiga områden. Med detta hoppas vi att du och din organisation får den vägledning ni behöver för att lyckas med er omställning och med att skapa förutsättningar för att samarbeta digitalt så

att ni kan samarbeta framgångsrikt under många år framöver. Vi inleder dock med en historisk tillbakablick som kan förklara varför det varit oundvikligt att vi skulle hamna där vi är idag - och varför vi lär fortsätta på den inslagna vägen mot att samarbeta alltmer digitalt.

Oscar Berg & Henrik Gustafsson

“Det kommer vara möjligt, kanske bara 50 år från nu, att bedriva sin verksamhet från Tahiti eller Bali precis lika lätt som från London. Faktum är, om det visar sig värt det, kommer nästan vilken ledarskapsfärdighet, administrativ färdighet och även fysisk färdighet kunna utföras oberoende av fysiska avstånd.”

~ Arthur C Clarke i tv-programmet BBC Horizon 1964

¹ Hurwitz, Marc, och Hurwitz, Samantha. “Leadership is half the story: A fresh look at followership, leadership, and collaboration.” University of Toronto Press, 2017

KAPITEL 1

DEN OUNDVIKLIGA FRAMTIDEN

Vem är egentligen historiens mest betydelsefulla techvisionär? För den som får denna fråga är det inte orimligt att tankarna vandrar i väg till idag inflytelserika personer. Apples grundare Steve Jobs. Googles grundare Sergey Brin and Larry Page. Microsoftgrundaren Bill Gates. Eller Elon Musk, grundaren av Tesla och SpaceX. Idel män, men så har det tyvärr sett ut. Frågan är dock om namn som Ada Lovelace eller Arthur C Clarke alls skulle dyka upp i tankarna. Det borde de enligt oss. För de har med sina tankar och idéer varit långt före sin egen tid. De har planterat frön som sedan andra, däribland dagens techentreprenörer, skördat frukterna av. Och i begynnelsen fanns Ada.

Ada Lovelace föddes 1815 i London. Hon var en brittisk matematiker och skribent som efter tonåren påbörjade ett långvarigt samarbete med en annan brittisk matematiker, Charles Babbage. Samarbetet handlade om att utveckla den så kallade "analytiska maskinen". Ett första steg på vägen mot dagens datorer.

Lovelace är en minst sagt betydelsefull person i datorns historia. Det hon är mest känd för är att hon skrev vad som anses ha varit det första datorprogrammet. Mindre känt är att hon även utvecklade en vision om datorernas potential - en vision som sträckte sig långt bortom enbart siffror. Hon kallade det själv för sin "poetiska vetenskap". Kanske inte helt långsökt med tanke på att hon var dotter till den kände engelska poeten Lord Byron. I sin poetiska vetenskap

resonerande Lovelace kring relationen mellan människa och samhälle å ena sidan och tekniken som ett redskap å andra sidan. I en artikel publicerad år 1843 föreställde hon sig en framtid där programmerbara maskiner till och med skulle kunna användas för att skapa konst och musik.

Lovelace analys av den analytiska maskinens potentiella förmågor innebar ett rejält konceptuellt språng bort från tidigare tankar om vad räkneapparater skulle kunna åstadkomma. Om Charles Babbage stod för den tekniska uppfinningsrikedomen så förflyttade Ada Lovelace uppfinningen mot datorernas gryning. Hon såg den verkliga potentialen hos modern datorteknik. Hennes förmåga att förutse vår digitala tid redan under viktoriansk tid gör att hon definitivt bör anses som den första techvisionären.¹

SATELLITEN FÖDS SOM IDÉ

Litteraturens science fiction-genre har varit en viktig inspirationskälla i datorernas och kommunikationsteknikens utveckling. Den har hjälpt oss att föreställa oss en möjlig framtid och hur vårt samhälle skulle kunna fungera på nya sätt med hjälp av teknik. På så sätt har vi också kunnat överväga vilka sätt det finns att ta oss dit. Men också hur vi kan undvika en framtid vi inte vill ha. De flesta vill nog undvika att hamna i det dystopiska övervakningssamhälle som beskrivs i George Orwells bok 1984. Uttryck från boken som "Storebror ser dig" används fortfarande och tjänar som en ständig påminnelse om vart vi kan vara på väg om vi inte är försiktiga.

Science fiction-genren rymmer inte bara sedelärande fiktiva dystopier. Den rymmer även idéer till nya tekniska innovationer. Som exempelvis satelliten. En av de tidigaste kända berättelserna som involverar en konstgjord satellit var Edward Everett Hales science fiction-novell The Brick Moon från 1869. Den handlar om några vänner som bygger en satellit av tegelsten som är tänkt att underlätta

navigeringen inom sjöfarten. Men av misstag skjuts satelliten iväg med människor inuti. De överlever och lever sedan, på något magiskt sätt, sina liv på den konstgjorda månen av tegelsten ovanför jordens atmosfär.

Även om de tekniska aspekterna av berättelsen inte har fått någon större betydelse så introducerade den idén om en konstgjord satellit och konceptet att människor kan placera verktyg i omloppsbanan runt jorden. Faktum är att Hale korrekt fastslog att det behövs fyra satelliter som är synliga ovanför horisonten för att möjliggöra navigering. Precis som i dagens moderna satellitnavigeringssystem GPS.

The Brick Moon och andra science fiction-berättelser har också tjänat som inspiration för många tänkare, uppfinnare och ingenjörer som senare skulle ta människan ut i rymden. Edwin Hubble, astronomen som försåg oss med de första starka bevisen för Big Bang-teorin, inspirerades exempelvis till att bli vetenskapsman efter att ha läst Jules Vernes romaner.

VI DRÖMMER OM TEKNIK SOM GER OSS ÖKAD FRIHET

Drygt 60 år efter att boken The Brick Moon gavs ut, 1930, hade de första ljudfilmerna precis gjort entré i de europeiska biosalongerna. Amerika och Europa hade endast två år tidigare förbundits med en telefonkabel för första gången. Fram tills dess var det telegrafan som gällde, men även den var en nymodighet. Masskommunikation skedde via radio och tidningar. De första reguljära tv-sändningarna skulle starta några år senare, rättare sagt år 1936 i Storbritannien med tillkomsten av tv-kanalen BBC.

Det är tydligt att det under denna tid fanns en optimistisk syn på vad teknikutvecklingen skulle kunna öppna för möjligheter. Som exempel kan nämnas de samlarkort med illustrerade framtidsfantasier som publicerades av det tyska

företaget Echte Wagner under första hälften av 1900-talet. År 1930 gav företaget, som tillverkade margarin, ut ett samlingsalbum med sådana kort. Bland alla fantasier om flygande bilar, flygande städer, svävande kryssningsfartyg och rymdraketer finns ett kort som föreställer två eleganta kvinnor sittandes vid ett uppdukat litet bord på en sommaräng. En bit bort på ängen bakom dem står ett mindre flygplan parkerat. Båda kvinnorna bär tidsenliga flygplansmössor som färgmässigt matchar deras kläder. I bakgrunden står en man, sannolikt en betjänt, med en bricka redo att servera dem förfriskningar. Kvinnorna samtalar. Men inte med varandra. I stället håller de var sin färgskärm med en tillhörande trätt framför sig som de tittar på och pratar till. Den ena kvinnan samtalar med vad som troligen är dennes make, den andra med vad som troligen är dennes barn. Enheterna är anslutna till en apparat som de har hängande över höften, ungefär som en axelremsväska. Från den går en annan sladd till ett par hörlurar som de har på sina huvuden.

Idag är den här fantasin förverkligad. Vi ser den dagligen, i alla fall om vi bortser från attiraljer som flygplan och butler. Tekniken är inte heller förbehållen de verkligt rika, utan är tillgänglig på ett sätt som få, om någon, hade förmåga att föreställa sig år 1930. Idag är smarta mobiler troligen den vanligaste ägodelen i världen. År 2021 uppskattades att antalet människor i världen som ägde en smart mobil till över fyra miljarder.

DEN FÖRSTA KOMMUNIKATIONSSATELLITEN SKJUTS UPP

Tillbaka till satelliten och då i en betydlig mer användbar version än en måne av tegelsten. Arthur C Clarke är troligen mest känd som författaren till boken 2001 - A Space Odyssey. Den är i sin tur kanske mest känd för att den

filmatiserats av Stanley Kubrick med filmer som The Shining och A Clockwork Orange i sin filmografi. Vad färre troligen känner till är att Clarke även anses vara upphovsmannen bakom kommunikationssatelliten.

Vid krigsslutet år 1945 var Clarke 27 år och officer i det brittiska flygvapnet. Han skickade då in en skrift till tidningen Wireless World med titeln "Extra-Terrestrial Relays: Can Rocket Stations Give Worldwide Radio Coverage?". Clarke hävdade i den att om en satellit skickas upp på en höjd av 35 786 meter ovanför havsytan så skulle den röra sig i samma hastighet som jordens rotation. Den skulle alltså stanna i en fast position relativt en viss punkt på jorden. Då skulle en antenn på jorden kunna pekats mot satelliten och stå i kontakt med den dygnet runt utan behov att spåra var satelliten befinner sig. Detta skulle göra det möjligt att använda satelliten som ett "kommunikationsrelä" som skickar vidare radiosignaler från en del av världen till en annan. Om tre satelliter placerades på lika avstånd från varandra i en bana runt jorden skulle de kunna användas till att ge nära världstäckande radiotäckning, med undantag av delar av nord- och sydpolerna. Det är intressant nog precis så de kommunikationssatelliter som finns idag fungerar.

Tolv år efter att Clarke hade skickat in sin skrift till Wired World blev Sovjetunionen, till USA:s stora förtret, först med att skicka upp en satellit i rymden. Satelliten bar det numera ikoniska namnet Sputnik 1. USA hade tills dess varit helt säkra på att de var det ledande landet inom raketforskning och kunskap om rymden. De följde upp den oväntade Sovjetiska uppskjutningen av Sputnik 1 med två egna misslyckade satellituppskjutningar. Allt tydde på att de hade bedragit sig själva och låg efter Sovjetunionen i utvecklingen. Detta blev startskottet på den stora rymdkapplöpningen mellan USA och Sovjetunionen.

Fem år efter uppskjutningen av Sputnik 1, 1958, lyckades till slut USA med bedriften att skicka upp en satellit i omloppsbanan runt jorden. USA var åter med i matchen i

rymdkapplöpningen. Telstar, som satelliten hette, var en 77 kilos klotformad satellit driven av el från solpaneler som följde med jordens rotation i rymden cirka 36 kilometer över havet. Dess syfte var att fungera som ett kommunikationsrelä för telefoni och dataöverföring. Den första kommunikationssatelliten var därmed född. Clarkes idé hade blivit verklighet.

Samtidigt hade det börjat hända en del med inom datorutvecklingen. ENIAC, den första datorn, hade färdigställts året efter andra världskrigets slut ungefär samtidigt som idén om att koppla samman datorerna med globala kommunikationssatelliter kläcktes. Därmed fanns de mest väsentliga delarna för Internet på plats. När kommunikationssatelliten Telstar sköts upp 1958 hade den första transistorbaserade datorn TX-0 som utvecklades vid MIT:s Lincolnlaboratorium redan funnits i sex år. Resten är historia, som det brukar heta.

DISTANSARBETET KOMMER ATT FÖRÄNDRA VÄRLDEN

1964 bjöds Arthur C Clarke in till tv-programmet BBC Horizon på den nystartade brittiska tv-kanalen BBC Two. Han hade ombetts att dela med sig av hur han som visionär såg att framtidens stad skulle kunna se ut år 2000. Han började med att konstatera att om den vision han strax skulle beskriva verkade rimlig så hade han misslyckat kapitalt. Han menade att det är bara om det han berättade verkade helt otroligt som det var möjligt att framtidsvisionen skulle kunna bli verklighet. Sålunda innehöll Clarkes vision vare sig flygande bilar eller städer i molnen. Han beskrev i stället en vision som byggde på det otroliga genombrott som möjliggjorts av utvecklingen av kommunikationsteknik, i synnerhet transistor och kommunikationssatelliten.

“Transistorn och kommunikationssatelliten kommer möjliggöra en värld där vi kan vara i omedelbar kontakt med varandra oavsett var vi befinner oss, där vi kan kontakta våra vänner runt om i världen även om vi inte vet var de fysiskt befinner sig. Det kommer vara möjligt, kanske bara 50 år från nu, att bedriva sin verksamhet från Tahiti eller Bali precis lika lätt som från London. Faktum är, om det visar sig värt det, kommer nästan vilken ledarskapsfärdighet, administrativ färdighet och även fysisk färdighet kunna utföras oberoende av fysiska avstånd. Jag är helt seriös när jag påstår att vi en dag kan ha hjärnkirurger i Edinburgh som opererar patienter i Nya Zeeland.”²

Clarke förutspådde i praktiken det som vi idag kallar distansarbete och menade att det i grunden skulle komma att förändra hur städer ser ut och hur vi lever våra liv. Han förutsåg även det framväxande fältet fjärrkirurgi - möjligheten för läkare att utföra en operation på en patient trots att de inte fysiskt befinner sig på samma plats. Clarkes framtidsvision förutsatte även att både datorer och kommunikationssatelliter skulle bli tillgängliga för de flesta människor. På sätt och vis förutspådde han därmed den demokratisering av tillgången till kommunikationsteknik som under senare decennier radikalt förändrat våra liv och samhällen.

DATORN GÖR SITT INTÅG I HEMMEN

Att vanliga människor skulle ha datorer i sina hem sågs av många som otänkbart så sent som på 1980-talet. Och i ärlighetens namn långt senare än så. I ett avsnitt av programmet Dokument utifrån från 1984 tog journalistprofilen Herbert Söderström tillfället i akt att varna tittarna för den obefintliga nyttan med hemdatorer:

*"Själv har jag haft dator hemma i snart fyra år och jag hittar ingen som helst privat användning av den."*³

Uttalandet kan i efterhand te sig helt tokigt. Men det bör förstås ses utifrån hur verkligheten såg ut där och då. Vid den tiden rådde nämligen fullständig datorhysteri - trots att få egentligen förstod vad hemdatorerna skulle vara bra till. Det fanns till exempel inga vettiga tillämpningar. De få som fanns tog tiotals minuter att ladda. Dessutom fanns inget Internet. Nästan inget av det vi använder datorer till idag var möjligt då. Dessutom behövde datorerna ofta kopplas till en separat tv-skärm och konkurrerade således med tv-tittandet i hushåll med endast en tv. Söderström var därför långt ifrån ensam i vuxenvärlden att vara tveksam till nyttan med att ha datorer i hemmet.

Samtidigt stod det på allt fler ungdomsrum en Commodore 64 eller ZX Spectrum. Dessa dög i praktiken till två saker: att spela spel på och hobbyprogrammering. Genom spelandet och programmerandet fick dock allt fler ungdomar upp ögonen för datorns möjligheter och utvecklingspotential. Om de av någon anledning tittade på Dokument utifrån-avsnittet där Söderström sågade hemdatorn måste de satt saften i halsen. Vad hade hänt om deras föräldrar lyssnat på Söderström och vägrat låta en hemdator komma in i deras hem? Ja, det är det förstås svårt att sia om. Men gissningsvis hade vi inte sett röken av den fantastiska utveckling vi sett inom datorspelsbranschen i Sverige sedan 1990-talet. Många av pionjärerna bland spelutvecklarna började sin bana framför en hemdator på 1980-talet. Antagligen hade Sverige inte heller blivit den stormakt inom musik som vi är idag tack vare musikproducenter som Denniz Pop och hitfabriken Cheiron Studios. För dem var den viktigaste förmågan inte att kunna spela ett instrument utan att kunna göra musik på en dator.

1984 var ett viktigt årtal i datorutvecklingens historia eftersom den första kommersiella datorn med ett grafiskt användargränssnitt lanserades detta år: Apple Macintosh. Den introducerades med Ridley Scotts numera ikoniska reklamfilm "1984". I filmen springer en icke namngiven hjältinginna med en slägga i händerna, jagad av hjälmförsedda uniformerade vakter, in i en salong fylld av paralyserade människor klädda i grått. De stirrar på en stor skärm där Big Brother förkunnar sitt budskap. Kvinnan stannar plötsligt upp, svingar släggan i luften och kastar den mot skärmen vilken exploderar i ljus, varpå budskapet om den kommande lanseringen av Macintosh visas.

En tolkning av filmen var att Macintoshdatorn skulle rädda mänskligheten från konformitet. Det var säkert en gliring åt den marknadsledande konkurrenten IBM som samma år lanserade en PC avsedd för hemanvändare. Genom Apples Macintosh skulle vi kunna uttrycka oss fritt och få utrymme för att utveckla våra personligheter. Idag är det svårt att föreställa sig hur världen skulle se ut utan datorer och enheter med grafiska användargränssnitt. Vi använder dem i allt högre utsträckning för att uttrycka vår personlighet. Det gör vi exempelvis via sociala medier men också genom att skapa musik, film, grafik och datorspel.

IDÉN OM DEN ELEKTRONISKA ORGANISATIONEN FÖRS FRAM

Steve Jobs var inte enbart en framgångsrik entreprenör och affärsman, utan även en stor techvisionär. I en tills nyligen bortglömd och aldrig tv-sänd intervju med Steve Jobs från 1990 pratade han om tre revolutioner som datorn antingen då redan satt i gång eller skulle komma att göra.⁴ Den första menade Jobs var det grafiska användargränssnittet, det som han varit med om att kommersialisera med Apples Macintoshdator. Den andra var desktop publishing, alltså

möjligheten att skapa publikationer på datorn och som kan sägas ha omformat hela mediabranschen och idag gör det möjligt för vem som helst att till exempel ge ut en bok själv. Den tredje revolutionen kallade Jobs för "den elektroniska organisationen":

"... vi börjar se att affärsförhållandena förändras snabbare och snabbare för varje år och att vi inte kan förändra vår hierarkiska organisation i takt med de förändrade förhållandena. Vi kan inte ha någon som arbetar för en ny chef varje vecka. Vi kan inte heller ändra vår geografiska organisation särskilt snabbt. I själva verket går det ännu långsammare än att ändra hur organisationen styrs. Vi kan inte flytta runt i landet varje vecka. Men, vi kan ändra en elektronisk organisation bara så där (Jobs knäpper sina fingrar). När vi länkar dessa datorer tillsammans med sofistikerade nätverk och bra användargränssnitt börjar vi kunna skapa grupper av människor som arbetar med en gemensam uppgift på bokstavligen 15 minuter. Dessa personer kan arbeta extremt effektivt oavsett var de befinner sig geografiskt. Oavsett vem de arbetar för hierarkiskt. De kan leva så länge de behövs och sedan försvinna. Vi tror att vi snabbt kan omorganisera våra företag elektroniskt. Det är den enda typen av organisation som kan börja hålla jämna steg med de förändrade affärsförhållandena."

Jobs var övertygad om att det var i mötet mellan tekniken och konsten som innovationen uppstod. Det var också därför Jobs sammanförde datorspecialister med designers och konstnärer. Att blanda dessa kulturer var enligt Jobs en central faktor bakom datoranimationsföretaget Pixars enorma framgångar, företaget han skapade ur Lucasfilms datoravdelning Graphics Group 1986. Samma synsätt tog

han med sig till Apple dit han återkom 1997, först som rådgivare och därefter som vd, efter att Apple köpt hans företag NEXT.

Teknikens möjligheter kan ofta ses tydligare genom konsten och fritänkande artister. I en intervju från 1999 berättade till exempel David Bowie om hur han såg att Internet skulle komma att påverka vårt samhälle. Han menade att Internet möjliggjorde helt nya sätt att uttrycka sig. Sätt som skulle göra det möjligt för artisten och publiken att samskapa konstverk och innehåll. Den förbryllade journalisten som inte riktigt hängde med i Bowies tankegångar frågade "men det är väl bara ett verktyg?", varpå Bowie svarade med emfas:

"Jag håller inte med. Jag tror inte ens att vi har sett toppen på isberget. Jag tror att potentialen, vad Internet kommer att göra med samhället, både bra och dåligt, är omöjlig att föreställa sig. Jag tror faktiskt vi är på väg mot något spännande och skrämmande."⁵

Bowie såg Internet som en plattform för kreativitet och samarbete, något vi idag tar för givet när vi via exempelvis sociala medier och strömmande medietjänster kan skapa, dela och fördjupa oss i konst och kultur på helt nya sätt. Ändå har vi sannolikt bara sett början på vad Internet och digital teknik i allmänhet kommer att kunna göra för oss och vårt samhälle.

VÄRLDEN KRYMPER OCH FÅR PLATS I VÅRA FICKOR

Tio år efter återkomsten till Apple klev Steve Jobs 2007 upp på scenen på Macworldkonferensen i San Francisco för att lansera tre nya och revolutionerande produkter: en "widescreen iPod with touch controls," en "revolutionary

mobile phone,” och en “breakthrough Internet communicator.” Han log mot publiken medan han återupprepade dessa meningar allt snabbare och de tre produkterna snurrade runt i en karusell på skärmen bakom honom. Många såg ut som fågelholkar. Var för sig kändes inte dessa produkter särskilt revolutionerande. Men allt eftersom började polletten trilla ned hos allt fler. Det var inte tre produkter, utan en! En smart mobil med pekskärm som man kunde spela musik och surfa på. Det gick ett sus genom publiken och applåderna tilltog.

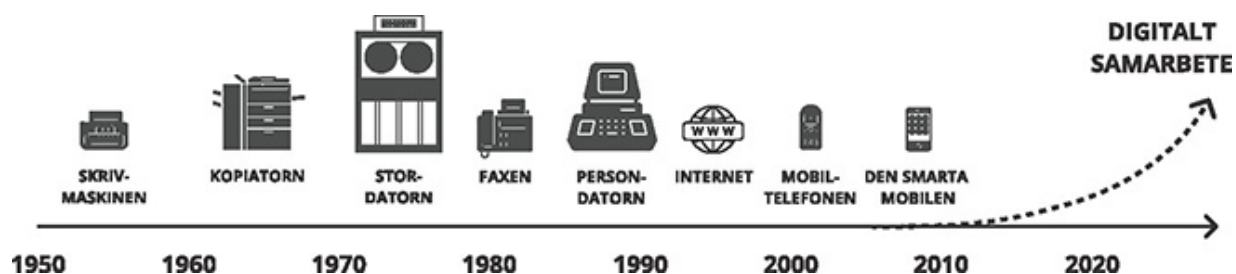
Microsofts dåvarande vd Steve Ballmer var snabb med att avfärda iPhone. Han menade att det inte fanns en chans att den skulle få någon betydande marknadsandel. Inledningsvis avfärdade även många arbetsgivare iPhone som en konsumentprodukt som inte var avsedd att användas på jobbet. Tänk bara alla fettfläckar på skärmen! Fler och fler konsumenter tänkte dock annorlunda. Lanseringen av världens första smarta mobil riktad mot konsumenter blev inte bara startskottet för en kamp om en snabbt växande marknad för smarta mobiler. Nu drevs den digitala utvecklingen av konsumentmarknaden i stället för av företagen.

Idag är det självklart för oss att ha en smart mobil som är uppkopplad till Internet, att kunna beställa varor och tjänster via nätet och att hålla kontakten med vänner och bekanta. Artister använder Internet som plattform för att dela ny musik, göra liveframträdanden och interagera med sin publik på olika sätt. Precis som Bowie förutsåg går utvecklingen från att dela verk och upplevelser digitalt till att även skapa dem tillsammans.

Det är inte förvånande att artister och konstnärer, precis som science fiction-författare, generellt sett besitter en större förmåga att föreställa sig framtiden och möjligheterna i ny kommunikationsteknik än vad exempelvis företagsledare har. Fler företagsledare borde hämta inspiration från kreativa tänkare och man kan helt seriöst

fråga sig varför inte fler sådana finns representerade i bolagsstyrelser.

Det är lätt att fastna i gamla tankesätt och vanor som man behöver hjälp att bryta. Den tekniska utvecklingen har sedan relativt lång tid tillbaka gjort det möjligt att utföra alltmer arbete oberoende av plats. Ändå har väldigt få företagsledare insett möjligheterna och kapitaliserat på dem. Det är först nu något börjar hända på bred front, till stora delar framtvingat av en pandemi.



Figur 1: Innovationer som påverkat kunskapsarbetet de senaste 70 åren

Ett av alla "memes" - virala budskap - som sedan länge cirkulerar på Internet går under namn som "The most dangerous phrase in business" eller "The 7 most expensive words in business". Den farliga meningen med de sju dyra orden är: "We have always done it this way". Eller "så har vi alltid gjort" som vi skulle säga på svenska. Att det är fem ord i stället för sju på svenska innebär inte att frasen är mindre farlig, bara att den är dyrare räknat per ord. Det är just detta företagsledare egentligen säger när de påstår sådant som att samarbete sker bäst på kontoret, att det inte går att bygga kultur på distans eller att vi behöver "korridor snacket" för att veta vad som händer på jobbet. De behöver alla en David Bowie, någon som ser och berättar för dem om den oundvikliga framtiden där digital kommunikationsteknik frigör oss från många av den fysiska världens begränsningar och öppnar upp för helt nya sätt att skapa värde tillsammans. Eller kanske har övergången till

distansarbete under Coronapandemin öppnat ögonen på dem?

Slutnoter

1 Morais, Betsy. "Ada Lovelace, the First Tech Visionary." The New Yorker, 15 oktober 2013, <https://www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/ada-lovelace-the-first-tech-visionary>.

2 "How Was Arthur C Clarke Able to See into the Future?" BBC Ideas, BBC, 10 januari 2018, <https://www.bbc.co.uk/ideas/videos/how-was-arthur-c-clarke-able-to-see-into-the-future/p05tdpm6>.

3 Wilhelmsson, Jimmy. "Herbert Söderström hade både rätt och fel. Mest rätt." Spelpappan, 20 februari 2017, <https://spelpappan.se/2017/02/herbert-soderstrom-hade-bade-ratt-och-fel-mest-ratt/>.

4 "Steve Jobs - The Lost Interview." YouTube, 29 april 2013, https://www.youtube.com/watch?v=TRZAJY23xio&ab_channel=BrEack. Hämtad 9 augusti 2022.

5 "David Bowie Predicted in 1999 the Impact of the Internet in BBC Interview." YouTube, 12 januari 2016, https://www.youtube.com/watch?v=LaHcOs7mhfU&ab_channel=loquenotecuantan. Hämtad 10 augusti 2022.

”För att framgångsrikt arbeta med andra människor måste man lita på varandra. En stor del av detta är att lita på att människor får sitt arbete gjort var de än är, utan övervakning.”

~ Sir Richard Branson, brittisk entreprenör och äventyrare

KAPITEL 2

VÄRLDENS STÖRSTA ARBETSPLATSEXPERIMENT

Vårvintern 2020 stod hela världen inför fullbordat faktum. Den 11:e mars konstaterade världshälsoorganisationen WHO att spridningen av det nya och okända viruset Covid-19 nu var att betrakta som en pandemi. Sjukdomen fanns redan, eller skulle snart finnas, i alla världsdelar. En stor andel av världens regeringar beslutade att införa restriktioner av olika slag för att begränsa eller i bästa fall helt stoppa smittspridningen. En del i detta var att beordra eller uppmana medborgare med arbetsuppgifter som kunde utföras på distans att arbeta hemifrån. Därmed inleddes det som senare kom att kallas världens största arbetsplatsexperiment.

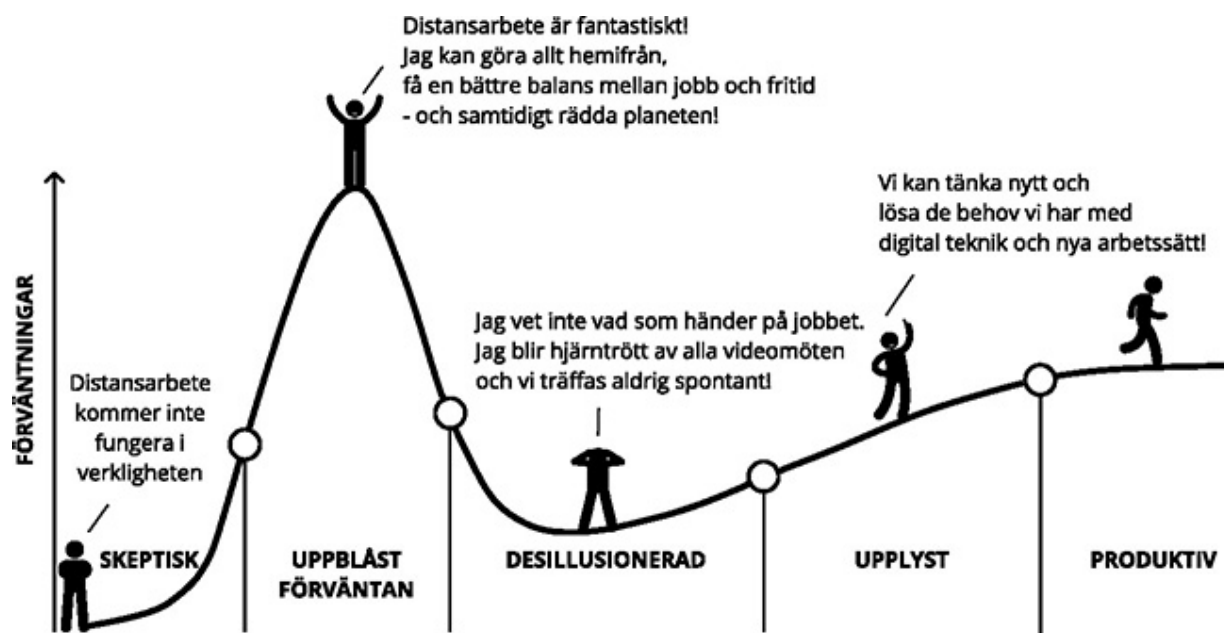
De av oss som hade möjlighet utförde vårt arbete hemifrån eller från en annan plats än den vanliga arbetsplatsen, inte sällan hemma i sovrummet eller köket. Kanske med en hund runt benen eller ett barn med förkylningssymptom som parkerats vid en surfplatta bredvid. Verktyg som Teams, Zoom, Google Hangouts och GoToMeeting blev inte längre något vi använde då och då, som en nödlösning när någon inte kunde komma till det fysiska mötet. Det blev där vi började, fortsatte och avslutade vår arbetsdag.

Naturligtvis såg det inte ut så för alla. I yrken med platsberoende arbetsuppgifter fick andra typer av restriktioner användas för att minska smittspridningen. Men för väldigt många betydde pandemin att arbetsplatsen flyttades hem, oavsett hur förutsättningarna såg ut i

hemmet. I Sverige utfördes 40 procent av arbetet på distans när det var som vanligast under 2021.¹ Tre av fyra tjänstemän arbetade hemifrån. Hälften av de yrkesverksamma arbetade hemifrån i någon utsträckning under pandemin och två av fem av dessa på heltid. Distansarbete var vanligast för tjänstemän, högskoleutbildade och boende i storstäder.²

UTMANINGARNA MED DISTANSARBETET

Inledningsvis slogs många av insikten att det faktiskt gick att arbeta på distans. De upptäckte också distansarbetets många fördelar. Bättre balans mellan arbete och privatliv. Minskad tid och kostnad för pendling. Möjlighet att skapa en bekvämare och mer personlig arbetsmiljö. Möjlighet att ta hand om hund och andra husdjur. Eller för den delen att "gå till jobbet" direkt ifrån sängen.



Figur 2: Illustration av distansarbetet under pandemin inspirerad av Gartners Hype Cycle.

Det dröjde dock inte länge innan allt fler blev medvetna om diverse olika utmaningar med distansarbetet. Som att de

hade mindre koll på vad som hände på jobbet. Eller att de kände sig mer och mer socialt isolerade. Samtidigt blev det svårare att skilja mellan arbete och fritid. Gränserna suddades ut när de inte längre förflyttade sig fysiskt i skiftet mellan arbete och fritid. Dessa negativa känslor förstärktes sannolikt av att restriktionerna i samhället hindrade oss från att träffa andra människor och byta miljö. Till slut nådde många en punkt där de uttryckte en trötthet mot distansarbetet. Distansarbetet fick sannolikt klä skott för mycket av den stress, oro och sociala isolering som pandemin och dess restriktioner förorsakade.

Det är inte konstigt att en så stor del av organisationerna och deras anställda upplevde utmaningar med distansarbetet. För det första tvingades de till en stor omställning som de var oförberedda på. Vi har trots allt utvecklat och praktiserat kontorsarbete i hundratals år. Ofta tänker vi inte ens på vilka ritualer som vi utför när vi kommer in på ett kontor eller går in i ett mötesrum. Eller vad vi har för lösningar på olika sociala behov. Nu blev vi tvungna att hitta nya ritualer och lösningar i en för många ny och främmande miljö. För det andra hade få organisationer testat på att arbeta helt på distans före pandemin. Videomöten var ett undantag från normen, en nödlösning som togs till när någon absolut inte kunde närvara fysiskt. De två åren av distansarbete under Coronapandemin är väldigt kort tid jämfört med hur mycket tid vi haft att utveckla arbetssätt och lösningar för platsbaserat kontorsarbete.

Det framstår ibland som den typ av utmaningar som många upplevde under pandemin inte fanns tidigare, men det gjorde de förstås. Även på en fysisk arbetsplats är det till exempel svårt att ha koll på vad andra arbetar med och vad som är på gång. Under pandemin pratades det mycket om "korridorsnacket" och hur värdefullt det var. Och det är det förstås. Åtminstone för den eller de som råkar befinna sig i korridoren just när något värdefullt förmedlas. Från ett

organisationsperspektiv är det dock ett problem när information bara når de som känner rätt personer eller råkar springa in i rätt person i en korridor. Så kallad informationsasymmetri uppstår. Det är en situation där de som behöver fatta beslut inte har tillgång till samma eller likvärdig information. Den kan vara fördelaktigt i en konkurrenssituation, för den som har tillgång till den bättre informationen. Men i en organisation vill vi att alla ska ha tillgång till samma information för att underlätta beslutsfattande och minska risken för missförstånd, dubbelarbete och suboptimering.

VÄGEN UT UR PANDEMIN

Den nionde februari 2022 släppte Sverige på i stort sett samtliga restriktioner som hade införts under pandemin. Knappt två månader senare, den första april 2022, klassade Sverige inte längre Covid-19 som en samhällsfarlig sjukdom. Två år med olika typer av restriktioner var därmed till ända. Detsamma gällde det två år långa arbetsplatsexperimentet.

Hur tänkte och agerade då olika organisationer när restriktionerna väl lättades? Svaret är att det var en väldigt stor spridning. Vissa organisationer bestämde sig snabbt för att beordra en återgång till kontoren. Eller "Kontoret först" som strategin ibland kallas. En annan ytterlighet var de förhållandevis få som bestämde sig för att lägga ner sina kontor och bli en virtuell organisation där nästintill allt samarbete sker digitalt.

Merparten av alla företag och organisationer valde dock en väg mellan dessa två ytterligheter. En kompromiss om man så vill. De insåg att det var orealistiskt med en återgång till det gamla normala. Samtidigt ville de undvika större förändringar än absolut nödvändigt. Lösningen blev att försöka få den fysiska arbetsplatsen och de gamla arbetssätten att fungera så bra som möjligt tillsammans

med ett ökat distansarbete. Det som kommit att kallas för en *hybrid arbetsmodell*. En undersökning av McKinsey visar att många valt just denna modell. De konstaterar att nio av tio företag, oberoende av bransch och geografi, försöker etablera en hybrid arbetsmodell.³

Vår slutsats blir ändå att pandemin fick ytterst få organisationer att bryta sig fria från den etablerade arbetsplatsnormen. Alltså den att arbetet först och främst ska utföras från en gemensam fysisk arbetsplats. I mångt och mycket lever vi ännu kvar i den industriella erans synsätt. Den allmänna strävan är fortfarande att samla alla resurser på en och samma plats. Att förändra detta synsätt är svårt, tar tid och innebär en på många sätt omvälvande förändring. Samtidigt är förändringen i förlängningen oundviklig, vilket vi kommer in på i kommande kapitel. Så varför inte fortsätta när vi ändå kommit en bit på vägen?

DISTANSARBETET HAR FÖRÄNDRAT VÅR SYN PÅ ARBETET

Vad tyckte då de anställda om distansarbetet under pandemin? Jo, mer än åtta av tio av de som arbetat på distans ansåg att distansarbetet fungerade bra. Och hela nio av tio ville fortsätta med det när pandemin var helt över – om än inte enbart på distans.⁴ De anställdas positiva upplevelser av distansarbetet var så starka att var fjärde anställd i Sverige hotade att säga upp sig om de tvingades tillbaka till kontoren på heltid.⁵ Det är med andra ord svårt att motivera anställda att gå tillbaka till kontoren när deras syn på sitt arbete och levnadssätt förändrats i grunden. Det finns även en stark koppling mellan arbetsmiljö och produktivitet. Kvinnor upplevde i högre grad än män att arbetet tog mindre tid och att de var mer produktiva när de arbetade hemifrån. Detta kan förklara varför dubbelt så