

Tema: Fritt arbete

Dags att stämpla ut för gott

När jag gick på gymnasiet fick jag sommarjobb på ett elektronikbolag som hette *Standard Radio & TV*. Min uppgift var att stoppa kretskort i en speciell låda, trycka på en knapp och se om en grön lampa tändes. I så fall var allt okej. Om lampan inte tändes var det något fel på kretskortet och jag fick undersöka om det var några kopparledare som av misstag kortslutits i tillverkningen. Då var det dags att plocka fram skalpellen och skrapa lite för att sedan testa kortet i lådan igen. Det måste ha varit ett av de tråkigaste jobben jag haft.



Stämpelklocka används än idag hos många kommuner och företag (Flickr: Explorer Björn).

Ett av de märkligaste minnena jag har var när det var dags att gå hem och stämpla ut. För det var naturligtvis en stämpelklocka som registrerade tiden när man lämnade fabriken. Det intressanta var att det alltid ringlade en lång kö kring femsnåret, men ingen stämplade ut – alla stod och väntade. Stämpelklockan gick nämligen i sexminutersintervaller. Så om man kom dit, säg 16. 55, så väntade man till 17.00 om det nu var nästa intervall. På så sätt tjänade man fem minuter. Fast ordet "tjäna" kan man diskutera. Som anställd slösade man bort fem minuter av sitt liv, och ur företagets synpunkt så stod folk och hängde utan att producera något värde.

Det var ren idioti förstås. Numera finns inte företaget kvar och produktionen om den alls finns kvar sker säkert i Kina. Men exemplet tjänar som introduktion till en presentation av några av arbetslivets vedertagna sanningar:

- Arbete sker bäst måndag till fredag klockan 8-17
- Anställda som är på plats utför arbete
- Resultaten står i proportion till ansträngningen
- De som arbetar mer tid får mer gjort än de som arbetar mindre



Nya sanningar på 2000-talet

Vanföreställningarna ovan är spridda i arbetslivet men utgör ingen sanning på 2000-talet. Hela idén med betalt arbete utvecklades i en fabrikskultur under industrialismens intåg för över hundra år sedan. Var man i fabriken åtta timmar, så arbetade man åtta timmar (förutom de fem minuter man väntade vid stämpelklockan). Skillnaden är att de flesta idag inte kliver in i en fabrik på morgonen utan sätter sig i en kontorsstol. Att sitta i en stol är inte detsamma som att arbeta. Det är när vi tänker vi arbetar. Och tänka kan man göra var som helst.

I sängen. I baren. På bussen. I duschen.

Det är i våra huvuden smarta tankar uppstår, tankar som kan förändra och förbättra verksamheterna vi jobbar för. Och redan alla småbarn som ritat huvudfotingar vet att ett huvud har fötter och kan förflytta sig. Om du får mest smarta idéer när du duschar, så ska du duscha mer. Inte spendera mer tid på kontoret. Större delen av Sveriges befolkning arbetar med någon form av kontorsjobb – jobb som kan ske var som helst.



Huvudfoting - helt rätt tänkt.

Ingen är betjänt av önskade beteenden

Tid är inte heller något bra mått på arbetets värde och skapar önskade beteenden. Många stressar till jobbet för att direkt ta en kopp kaffe och sätta sig och läsa tidningen. Den som har arbetat klart klockan fyra på dagen stannar ändå kvar och uppfinnar arbetsuppgifter eller försöker se upptagen ut. Man är på plats men utför inget egentligt arbete.

Att absurditeter som dessa kommer att existera i framtiden är otänkbart. Vi måste lära oss av med detta gammalmodiga sätt att betrakta arbete. Det kan inte vara vettigt att chefer bedömer din prestation efter hur mycket de ser dig och inte efter vad du åstadkommer. Det främjar bara ögontjänare, inte de som verkligen presterar. Men framför allt främjar det inte företagen. Och med kapitalismens logik kommer dessa imperfektioner med tiden att kavlas ut och försvinna så fort tankarna blivit bekväma nog.

Att en bok med titeln *Hej Lättja – Om konsten och vikten av att göra minsta möjliga på jobbet* ens kan bli utgiven ut säger något om den märkliga situationen.

Liksom att 39 procent av amerikanska 18-24-åringar skulle överväga att säga upp sig om Facebook förbjöds på arbetsplatsen. Faktum är att den största förklaringen till att man inte åstadkommer något på jobbet är att man saknar arbetsuppgifter, vilket 33 procent anger som det vanligaste skälet.



Dold lathet är ett vanligt fenomen.

Lördag hela veckan

Vilket mått ska vi då ha på arbete om det inte är tid, plats eller ögontjäneri? USAs största elektronikåterförsäljare Best Buy tillämpar en modell för sin kontorspersonal de kallar *resultatorienterad arbetsmiljö* (Result Oriented Work Environment). Utgångspunkten är att alla anställda är vuxna. Att fysisk närvaro inte kan likställas med produktivitet.

De ser inget skäl till att företaget ska diktera:

- Var de anställda arbetare
- När de anställda arbetar
- Eller hur de anställda arbetar.



Så här glad blir man av att arbeta på Best Buys kontor.

Faktum är att cheferna inte ens får kommentera hur de anställda väljer att spendera sin tid. Om en anställd går från kontoret klockan två på eftermiddag rycker ingen på axlarna. Eller om någon kommer klockan två. Eller om någon inte kommer alls. Det finns inga arbetstider. Inga obligatoriska möten. Inga chefer som imponeras för att du arbetar övertid, inga förbrändanden om du går tidigt. Arbete är något du gör, inte en plats du går till.

De anställda har obegränsad betald semester. Om man åstadkommer en månads arbete på två veckor kan man sitta i en solstol på Bahamas resten av tiden (så länge man har mobilen med sig). Det är lördag hela veckan.

Så länge man får sitt arbete gjort får man göra det var, när och hur man vill. De anställda bedöms efter resultat, inte timmar. Det handlar om att leverera, inte att arbeta så mycket övertid som möjligt. Den som släcker lampan på kontoret vinner inte.



Best Buys 13 budord

Best Buys har instiftat 13 budord för resultatbaserad arbetsmiljö. De lyder som följer.

1. Anställda på alla nivåer slutar göra aktiviteter som slösar bort deras tid, kundens tid eller företagets tid
2. Anställda har friheten att arbeta på vilket sätt de vill
3. Varje dag känns som lördag
4. Anställda har obegränsad betald semester så länge de får sitt arbete gjort
5. Arbete är inte en plats du går till – det är något du gör
6. Att komma till kontoret klockan 2 på eftermiddagen är inte att komma sent. Att få från kontoret klockan 2 på eftermiddagen är inte att gå tidigt.
7. Ingen pratar om hur många timmar de arbetar
8. Alla möten är valfria
9. Det är okej att handla mat en onsdag morgon, se en film en tisdag eftermiddag eller ta en tupplur en torsdag eftermiddag
10. Det finns ingen arbetsplan
11. Ingen känner sig skyldig, överarbetad eller stressad
12. Det finns inga brandkårsutryckningar i sista minuten
13. Ingen har några åsikter om hur du spenderar din tid



Helt okej med en tupplur på jobbet (Flickr: Chris Blakeley).

Det krävs naturligtvis en stor omställning kulturellt inom organisationen. Det är inte längre acceptabelt med gliringar till folk som kommer sent. Det funkar inte längre att säga:

- Här kommer den förlorade sonen
- Tog du med lunch eller?
- Trevligt att du kunde ansluta till oss
- Har du med Expressen? (mindre funktionellt sedan Expressen började komma ut på morgonen)

Detta bemöts enklast genom meningar som "Är det något du behöver?" eller "Hur kan jag hjälpa dig?". Fokus flyttas hela tiden tillbaka till resultaten.

Nytt ledarskap efterlyses

Denna form av fritt arbete innebär inte att cheferna försvinner. Eftersom de anställda bedöms efter resultat och inte efter hur många timmar de arbetar kan kraven rentav höjas på cheferna. Det tvingar dem att tydligt beskriva vad de förväntar sig av de anställda. Det innebär att de måste bli mer analytiska då bedömningen vilar på data och målefterlevnad snarare än känslor och antaganden.

Att detta kräver ett helt annat ledarskap är uppenbart. Det handlar om att gå från kontroll till förtroende. För chefer som anser att varje dygn rymmer tre 8-timmars arbetsdagar kan detta te sig utmanande. De ser naturligtvis en risk för slackers som ser detta som en utmärkt chans att tillskansa sig mer fritid. Men den tysta överenskommelsen mellan företag och anställda skapar en form av självreglerande system. Många anstränger sig för att slå vakt om den enorma frihet och självständighet de fått till buds. Eftersom alla värderas efter sin insats och inte efter hur mycket tid de lägger på att se upptagna ut vid sitt skrivbord, så blir det snabbt tydligt vilka som verkligen får något gjort. Pappersskyfflare som bara sitter av tiden men inte gör något vettigt synliggörs obarmhärtigt. På Best Buy ökade andelen ofrivilliga avsked med 77 procent.

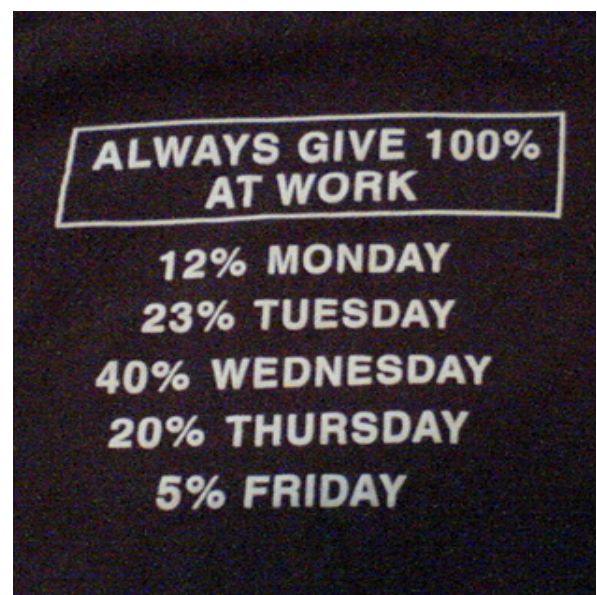
Från botten till toppen på två år

Vilka var det då som införde konceptet "lördag hela veckan" på Best Buy? VD:n? Ledningsgruppen? Nej, det var de anställda. Det började som en gerillaverksamhet och spreds undan för undan för att slutligen bli en hel revolution. Sakens känsliga natur gjorde att VD:n inte fick kännedom om tilltaget förrän två år efter att förändringen startat. Och han fann tilltaget fantastiskt och uppmuntrade vidare spridning.

Best Buy såg så stora vinster att de startade ett nytt konsultbolag, *CultureRx*, med syfte att hjälpa andra företag att skrota stämpelklockan. Och resultaten låter tala för sig. I genomsnitt rapporteras en 35 procentig ökning i produktivitet och att personalomsättningen minskar med upp till 90 procent.

Inte nog med att företagen kan arbeta effektivare med fritt arbete, dessutom kan de behålla och motivera högt värderade medarbetare. För att inte tala om rekrytering av nya medarbetare.

Vad skulle du själv välja? Ett företag med ett traditionellt ledarskap eller ett företag där man får arbeta var, när och hur man vill?



Törs du ha denna t-shirt på jobbet?



Total frihet i alla dimensioner

Best Buy har haft långt gångna planer på att införa systemet även bland försäljarna i deras butiker. Men hittills har de inte funnit någon metod som håller. Forskning pågår men många serviceyrken och delar av industrin har naturligtvis stora tid- och platsberoenden vilket gör det mer komplicerat. Det är förstås trevligt när hjärnkirurgen finns på plats i tid för operationen och inte sitter med en paraplydrink i Montego Bay. Men man ska samtidigt komma ihåg att hela i 70 procent av alla yrkesarbetande i Sverige använder dator i jobbet och många av dessa under större delen av arbetsdagen. Vi håller på bli en nation av kontorsråttor.

Att mer än 3 000 personer på Best Buy arbetar fritt är fascinerande, men de är långt ifrån de enda. Klädkedjorna Gap och Banana Republic har infört liknande system, liksom ett trettiotal andra amerikanska bolag. Till och med Vita husets personalavdelning testar det för närvarande. Obama är mycket positiv och har själv uttalat sig om problemet med att kombinera karriär och familj.



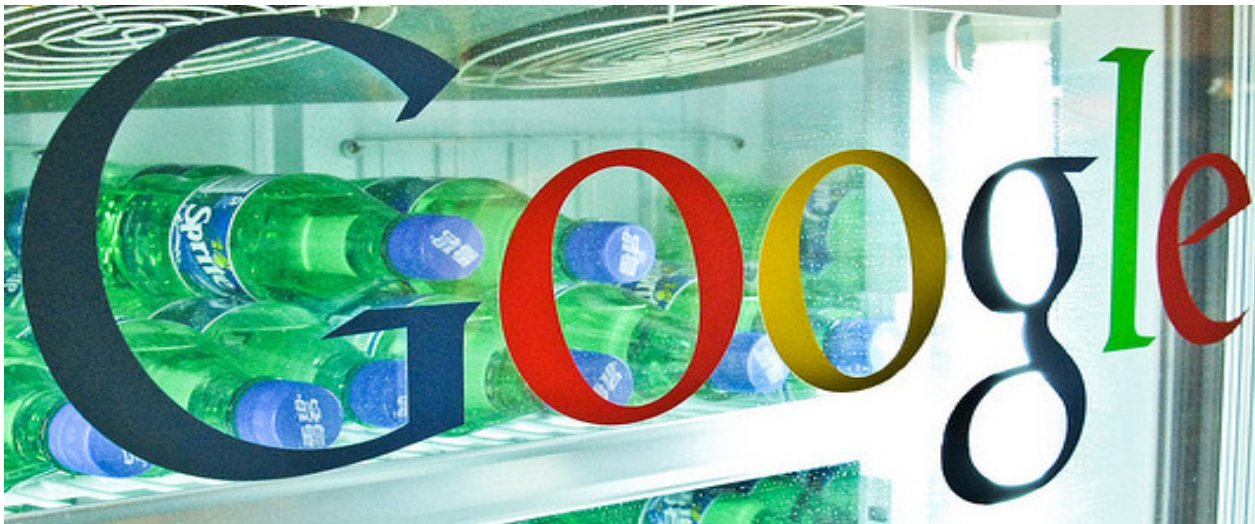
Till och med Obama gillar fritt arbete (Flickr: Mr. Wright).

På IBM har 40 procent av de anställda inget formellt kontor att gå till. Företaget Sun har de senaste sex åren sparat över 2 miljarder kronor på kontorshyror genom att låta hälften av arbetskraften arbeta var de vill. Det är dock viktigt att komma ihåg att fritt arbete inte är detsamma som att "jobba hemma en dag i veckan". Fritt arbete betyder total frihet i alla dimensioner, där resultaten är det enda som räknas.

Kreativitet kräver frihet - inte mål

Det är lätt att se fördelarna med fritt arbete, men det finns även nackdelar. Fritt arbete kan fungera utmärkt i organisationer med rutinmässiga arbetsuppgifter och ärenden. Men eftersom att alla mål är konkreta och satta så kan organisationen i någon bemärkelse bli stel. Utrymme för friare experimenterande kan saknas.

Där kraven på kreativitet är större finns andra exempel på fritt arbete, mest berömt kanske Googles initiativ *20 Percent Time* är. 20 procent av arbetstiden tillåts de anställda på Google utveckla nya spännande projekt efter eget skön. Tidigare hamnade de bästa prototyperna i Google Labs där de kunde testköras av användare innan de släpptes skarpt. Även om Google Labs numera är nedlagt så har tjänster som Gmail, Google Earth, Google Maps, Google Transit, med flera tillkommit på den fria tiden. Hela 50 procent av Googles tjänster har tillkommit under 20 procent av arbetstiden. Trots den till synes fria naturen så blir det ett sätt att bygga in innovation i företagets strukturer.



Google vet hur man servar de anställda.

Google är inte de enda utan en rad andra företag har liknande program, t.ex. HP och svenska Safeside. Intressant är att 3M introducerade *The 15 Percent Program* redan 1948 vilket har lett till uppfinningar som maskeringstejp och cellofantejp. En gång per år träffas omkring 200 anställda från olika divisioner och visar upp sina projekt för varandra för att få feedback.

Är då fritt arbete något för framtiden? Ja faktum är att tusentals företag i Sverige redan tillämpar fritt arbete. Jag tänker då på alla enmansföretag och många småföretag där det enda som räknas är just resultatet, inte formell disciplin. Fenomenet med dessa miniprenörer är dock så intressant att det möjligen förtjänar ett eget nyhetsbrev senare.

För mer info och prenumeration på detta nyhetsbrev, kolla in www.futurewise.se
Intresserad av inspirerande trendföredrag? Maila på info@futurewise.se
Bilder i nyhetsbrevet är förutom egna bland annat från Flickr Creative Commons.