

## **Den moderate revolution**

### **Arbejds- og ledelsesforhold i ny- økonomiske virksomheder**

Bøje Larsen  
Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse,  
CBS

Working Paper No. 102/2006  
ISBN 87-91757-01-0



# Den moderate revolution

## Arbejds- og ledelsesforhold i ny-økonomiske virksomheder<sup>1</sup>

Bøje Larsen, professor, Handelshøjskolen i København

**Abstract:** Organisations- og ledelsesformerne er studeret i 5 "ny-økonomiske" virksomheder, der formodes at illustrere fremtidens organisationsformer. Virksomhederne er udvalgt, fordi de er præget af relativt højt tempo og tidskrav, fleksibel organisation og selvledelse, en sammenglidning mellem ude og inde, højtuddannede unge medarbejdere og viden som produktionsfaktor. I praksis viser det sig, at der er højt tempo - og en noget kaotisk dagligdag, og at de fungerer i et miljø med meget viden - men med endnu mere uvidenhed. Flexibiliteten, selvledelsen og sammenglidningen mellem ude og inde er nok større end i "normale" industrivirksomheder, men den er absolut set begrænset. Årsagerne til denne kun "moderate revolution" af organisationsformerne diskuteres: Er det fordi klassisk organisation og social nærkontakt er nødvendig i den nye økonomi, eller er det manglende fantasi og tryghedsbehov? Begge muligheder holdes åbne. Endelig drøftes, om udviklingen er på vej til at realisere en utopi eller dystopi om fremtidens arbejdsplads. Væsentlige dystopiske træk fremhæves.

### Indhold

Ny-økonomiske virksomheder - utopi & dystopi.....	4
Hvor ligger de? Hvad er det nye?.....	6
Tid og tempo .....	6
Fleksibel organisation og selvledelse .....	8
Opgaver .....	8
Selvledelse .....	9
Ude og inde.....	10
Arbejdssted.....	10
Arbejdstid.....	13
Kultur.....	15
"Nye" medarbejdere og "nye" ledere .....	16
Videnarbejde .....	19
Temaer på tværs - konklusioner.....	21
Den moderate revolution.....	21
Utopi eller dystopi?.....	23
Bilag: Virksomhedsbeskrivelser .....	25
NewCo .....	25
JobCo.....	27
WebCo .....	29
AmCo .....	31
Public .....	33

---

<sup>1</sup> Tak til de virksomheder, der har stillet sig til rådighed, og til forskningsassistent, cand. mag. Kristine Munkgård Pedersen, der har bidraget med dataindsamling og bearbejdning.

## Ny-økonomiske virksomheder - utopi & dystopi

Vi ser i dag nogle virksomhedsformer og arbejdspladser, der peger fremad, dvs. som er eksempler på de virksomhedsformer og arbejdspladser, vi må forvente i større omfang i fremtiden. Da landbrugsvirksomheder var langt den dominerende type virksomheds- og arbejdsform i midten af 1800-tallet, var det af betydning at studere de fremvoksende industrivirksomheder, hvis man ville have et billede af fremtidens forhold. Da industrivirksomheder midt i 1900-tallet var den mest dominerende virksomhedsform og arbejdsplads, var det af samme grund interessant at studere de frembrydende service- og administrationsvirksomheder. I dag, hvor service- og administrationsvirksomheder dominerer, er det af betydning at få øje på og studere næste epokes virksomheder. Der findes mange bud på, hvordan man skal betegne disse fremtidsvisende virksomheder i dag. Nogle taler om videnvirksomheder, andre om ny økonomiske virksomheder, virtuelle virksomheder eller om netværksorganisering (Larsen, 1987; Larsen, 2001).

I denne undersøgelse har jeg udvalgt 5 virksomheder, som jeg anser at repræsentere fremtidige arbejdsforhold. Ved udvalget er jeg gået ud fra 5 kriterier:

- Det er virksomheder, hvor **tidskrav og tempo** spiller en stor rolle.
- Det er virksomheder, som har en **fleksibel** indre organisation typisk i form af projektorganisering, som alle på nær én har. Rollerne er mindre faste, og hierarkiet mindre tydeligt. Et stykke ad vejen er der **selvledelse**.
- Det er virksomheder, hvor ikke alt arbejde udføres på virksomhedens egne steder og i særlige arbejdsorienterede kulturer. Der er ikke et 100% vandtæt skot mellem **ude og inde**, hverken mht. tid, sted eller kultur.
- Det er virksomheder, der har meget stor del **unge** af unged medarbejdere. En væsentlig del har en **længerevarende** uddannelse, selvom andre og varierende baggrunde forekommer, især hos edb-folk. Hertil kommer - i marginale roller og i færre antal - kontorfolk.
- Det er virksomheder, som hverken er landbrug, fremstiller fysiske produkter, relativt masseproducerede tjenesteydelser (som f.eks. transport, postvæsen, hjemmehjælp, detailhandel, bankvæsen, børnepasning, skoleundervisning) eller administrative ydelser (som f.eks. sagsbehandling i det offentlige og i f.eks. forsikringsselskaber, virksomheders administration). De kan alle kaldes videnvirksomheder i den forstand, at det er **ord og viden ind og ord og viden ud**. Der "produceres" og sælges f.eks. programkode, tilpassede computerprogrammer, elegante brugerflader på internettet, ideer, politikker, rapporter og notater.

4 af de 5 virksomheder tilhører i øvrigt IT-branchen i bred forstand. Den sidste er en tænketank eller stort politisk sekretariat i den offentlige sektor. Alle virksomheder findes i hovedstadsområdet. De varierer betydeligt på andre punkter f.eks. ejerskab. Den største, AmCo er en dansk afdeling af et af verdens største IT-selskaber, mens det mindste, NewCo er et personligt ejet og nystartet firma. Et enkelt er som nævnt offentligt ejet. Nogle har en del år på bagen, men de fleste er dog ret unge - 2-5 år for de 3 yngste.

Jeg vil ikke her argumentere for, at de 5 kriterier faktisk udsorterer virksomheder, hvis organisering peger fremad. Lidt argumentation findes i (Larsen, 2001), men et stykke ad vejen er det en påstand - som jeg ganske vist deler med mange.

De 5 kriterier repræsenterer klassiske dimensioner til beskrivelse af arbejdslivet. Industrisamfundets arbejdspladser kan beskrives i de 5 dimensioner, som ligger bag de 5 kriterier. Det kan også de før-industrielle arbejdsformer i landbrug og håndværk, der i øvrigt et stykke ad vejen ligner den ny økonomi. De 5 dimensioner, som de er udfyldt for den ny økonomi i form af de 5 kriterier, kan tillige bruges til at sammenfatte en række klassiske utopiske værker fra Platons "Staten" (om viden og stræben efter viden som det højeste gode og et kollektiv af filosoffer som samfundets magthavere), over Rousseau's "Émile" (om menneskets evne til at lære selv og styre sig selv; den frie opdragelse) til Marx utopiske ungdomsskrifter (fremmedgørelsen ved det industrielle arbejde bør fjernes og alle skal have mulighed for skabende arbejde for sig selv). Men de kan lige så vel bruges til at beskrive den ny økonomi som en "dystopi", dvs. som en skrækvision, et uønsket ideal. Den ny økonomis 5 kriterier er beskrevet med stikord som utopi og dystopi i figuren nedenfor.

	Utopi	Dystopi
Tid og tempo	Leve i nuet. Forandring og udfordring.	Et stakkato-liv, der brydes i stadig mindre stumper. Zap-kulturen og underholdningspersonligheden.
Fleksibel organisation, selvledelse	Den integrerede arbejdsgruppe. Det selvstyrende uafhængige menneske ("Émile").	Fleksibilitet og selvledelse er en retorik, der dækker over det modsatte. Normativ kontrol og usagte forventninger.
Ude og inde glider sammen	Fremmedgørelse, arbejde for andre fjernes (Den unge Marx).	Grænserne for arbejdets og for arbejdsgiverens magt nedbrydes. Intet privatliv.
Unge veluddannede	Evig ungdom; hierarki og statusforskelle nedbrydes.	Viden går tabt gennem røking. Ingen fordybelse.
Ord og viden som produktionsfaktorer og produkt	Filosofliv - befriet for sved og tårer ("Staten").	Uvidenhed, "dum i arbejde".

Hvad vil jeg så studere i disse virksomheder? Her er de 2 hovedspørgsmål, jeg har fokuseret på:

1. **Hvor nyt er det egentlig?** Er det industrisamfundets løsninger igen? Eller plus 10% Eller er det den omkalfatring af vor tænkning om ledelse og organisation, som nogle har talt om, og som peger fremad. Selvom de 5 virksomheder opfylder de 5 kriterier, er det værd at spørge, *hvor meget* de opfylder dem. Dvs. hvor forskellige er de fra kendte virksomhedsformer og arbejdspladser mht. de 5 dimensioner? Og hvor nye er deres løsninger og tilpasninger til disse vilkår? Det indebærer en gennemgang af vore data (interviews og observationer) på de 5 dimensioner. Denne gennemgang er hovedkernen i denne artikel.

2. Er det **utopien eller dystopien**, der er ved at blive realiseret i den nye økonomi? Utopi/dystopi-vurderingen er et stykke ad vejen et spørgsmål om værdier, som ikke kan bevises. Men det er ikke det som, at det ikke kan diskuteres. Og det vil jeg gøre.

## Metode

De udvalgte virksomheder kalder vi AmCo, WebCo, JobCo NewCo og Public. På nær sidstnævnte har de alle noget med IT at gøre. I et bilag bagerst i artiklen er de nærmere beskrevet. De er blevet studeret ad flere kanaler. Der er gennemført 19 interviews med ledere og medarbejdere. 6 projektledere er blevet fulgt i 3 virksomheder og 5 lokaliteter. Hvert sted har vi tillige haft lejlighed til at opholde os på arbejdspladsen som deltagerobservatører i nogle dage. Hertil kommer forskelligt skriftligt materiale, som vi har fået udleveret, og offentligt tilgængeligt materiale f.eks. på hjemmesider. Undersøgelserne har fundet sted fra foråret 2001 til efteråret 2001 og er gennemført af Bøje Larsen og Kristine Munkgård Pedersen. Artiklen her er skrevet primo december 2001. Undersøgelsen indgår som et delprojekt i projektet "Ledelse i Den Ny Økonomi", der gennemføres ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi, Handelshøjskolen i København.

## Hvor ligger de? Hvad er det nye?

### Tid og tempo

Flere af virksomhederne har oplevet betydelige ændringer i deres liv. For det første i form af store vækstrater. NewCo, JobCo og WebCo er virksomheder med omkring 3 år på bagen og med vækstrater på flere hundrede procent pr. år. Tal som 20% vækst pr. måned, 170% og 700% på et år nævnes, selvom disse vækstrater gælder for visse perioder. Hertil kommer dot.com-nedturen, der har ramt alle IT-virksomhederne, men de har faktisk alle overlevet. Der er også sket andre ændringer blot i den tid, vi har kendt dem. AmCo har fået en ny organisation og en ændret strategi. Public har ændret sin organisation og er, efter folketingsvalget 2001, blevet sammenlagt med andre enheder samt fået ny chef. JobCo's største konkurrent er nærmest gået konkurs. NewCo er flyttet og er på vej til at gøre det igen.

Dagligdagen af disse og andre grunde præget af tidspres og tempo:

- (1) "Det... er svært, og du kan arbejde lange timer somme tider, fordi der er utopiske deadlines på, som (griner) fordi kunden har lovet en eller anden aktionær at det skal være færdig inden den og den dato" (Projektleder, WebCo)

Tidspreset forøges af, "at der hele tiden sker ændringer":

- (2) "Det er sådan, at hele tiden sker der noget, det er sådan lidt kaos, ikke? Ligesom med humlebien, der principielt ikke kan flyve, men alligevel gør det. Og man har fundet ud af, at det er fordi den kontrollerer kaos, og uden at lyde alt for selvfed, så tror jeg, at det er det, vi gør." (Ejer, NewCo)

Det gælder også for udviklingsforløbene, at der i modsætning til "gamle dage" ikke er ro til at arbejde inden for faste specifikationer. Der er stadig ændringer:

(3) "Der kan altid være uforudsete ting ...en eller anden funktionalitet, der pludselig skal med, fordi man ikke på det tidspunkt, man lavede de overordnede proces flows osv., havde helt det fulde overblik..." (Projektleder, WebCo)

(4) "Hvis der er en ting, man kan være helt sikker på, så er det at... specifikationerne ændrer sig, kravene ændrer sig. Tidligere... har det været sådan, at virksomheder er kommet med særdeles store og velgennemtænkte kravspecifikationer og [har sagt]..."det her, det er det, vi ønsker." [Men i dag er det anderledes]... Det her projekt, som vi kører i øjeblikket... det [er af] den art, hvor det er ganske tynde specifikationer i princippet, som du starter med [hvorefter det er en meget løbende proces]." (Projektleder, AmCo)

Er nu tidspresset og foranderligheden et problem? Del af utopien eller dystopien?

I sig selv synes det ikke at være et problem:

(5) "Siden jeg var 21, har jeg været vant til, at det bare var produktion, og [at] tingene ændrer sig konstant... (Ejer, NewCo)

Han siger, at han oplever, at "tid er skalerbar". Han har fået mindre tid til rådighed, men løser flere opgaver. Han tænker hurtigere, mener han, fordi han er tvunget til det.

At nå givne frister kan også være tilfredsstillende:

(6) "Det er jo det, der er spændende ved at være i [AmCo], at hvis de siger: Det vil vi, til december eller januar, så når man kommer frem til... december eller januar, så virker det. Det er det, der skægt, at de [AmCo] kan lave forandring lynhurtigt." (Projektleder, AmCo)

Problemet er mere det allestedsnærværende behov for reaktion på det, der kommer ind:

(7) "Som projektleder... vil din hverdag også være meget styret af de hændelser, som sker... der er en masse situationer, som du skal agere på, og som naturligt vil få fortrin frem for andre ting, som du sidder og gør." (Projektleder, AmCo)

(8) "Man kunne fristes til at sige mere dynamisk, men man kunne godt bruge andre [mere kritiske] ord omkring det. Mail har jo f.eks. gjort, at det er blevet langt lettere at sende beskeder og opgaver til hinanden og egentlig forvente, at folk er på mails konstant, næsten, og kan checke deres mails og dermed også udføre de her opgaver lynhurtigt... (D)et kan du dels selv bruge... som værktøj, men der er også mange andre, der bruger det, og dermed fordrer det, at du er ret tit inde og kikke på din mail og finde ud af, oh, nu kommer der pludselig nogle opgaver og det kan være internt fra (AmCo) selv, hvor man siger "oh, vi skal lige bruge de og de informationer fra projektets side, eller vi har behov for en af dine projektdeltagere eller osv. osv., en masse ting som du skal tage stilling til og behandle... så jeg har stor forståelse for de virksomheder der laver de her mail-pauser også og siger "der er der altså ikke nogen mail, der må vi sgu' vente lidt."" (projektleder, AmCo)

(9) "Det er meget, meget hårdt mentalt, fordi det er konstant fokusskift, og det er komplekse opgaver, vi arbejder med. Så hver gang der kommer en mail fra en eller anden kunde, så skal man huske: nå, ja det var det projekt, som var dér i processen, nu spørger hun om det, så skal jeg... [gøre det og det]." (Ejer, NewCo)

(10) "Min dag er bidt i småstykker." (Projektleder, AmCo)

(11) "En typisk dag vil bestå i, at du har... nogle møder, du har dels nogle møder med din egen projektgruppe, du har nogle møder projektmæssigt, til at tale om nogle bestemte emner i det her projekt, du har en lang række e-mails... dels fra dine egne medarbejdere, projektdeltagere, fra kundens side, dels fra [AmCo] selv, en masse ting omkring ressourcer i det hele taget." (Projektleder, AmCo)

En anden - næsten tilsigtet - forstyrrelsesfaktor følger af de åbne kontorlandskaber, som dominerer i disse virksomheder. Notaterne viser miljøer med betydelig interaktion eller "forstyrrelse": I WebCo noterede vi 38 aktiviteter (f.eks. holde møde, svare på telefon, tale med ...) for en projektleder i løbet af en dag. Kun 4 af disse aktiviteter foregik uden for projektrummet, og de fleste var således også synlige og hørlige for projektmedarbejderne. For en projektleder i AmCo, der sad i et 1.000 m<sup>2</sup> kontorlandskab hos en kunde, noterede vi 43 opgaver. En projektleder siger:

(12) "(I) X-afdelingen... var meget mere fest og farver, og det er selvfølgelig forstyrrende, hvis du ønsker at koncentrere dig eller taler i telefon med kunden, så, ja for mig er det egentlig en fordel at sidde i et mere stille lokale." (Projektleder, WebCo)

Den amerikanske sociolog Leslie Perlow (1999) har kortlagt arbejdssituationer svarende til dem, vi også har undersøgt. Han viser et relativt destruktivt mønster, hvor den enkelte medarbejder - softwareudviklere og deres ledere - brugte nærmiljøet i kontorlandskabet til at få løst *sine* problemer f.eks. skaffe oplysninger, få støtte til at løse et problem mv. Men konsekvensen var en stadig forstyrrelse af de andre. Det medførte, at der var meget få og korte fredelige arbejdsperioder for den enkelte, og arbejdsdagen blev slået i stykker. Kontormiljøet og nærværet er således måske både en løsning og et problem.

## **Fleksibel organisation og selvledelse**

I alle de undersøgte virksomheder (undtagen JobCo) var der en *projektorganisering*. Dette er det væsentligste element i den fleksible organisation, da det opfattes således, at man kan være på flere projekter og opgaver samtidig, ligesom projekter pr. definition er tidsbegrænsede, hvorefter man skal i gang med noget andet. Der er dog en stor spredning i, hvor mange projekter man typisk er på, og hvor lange de er. I alle virksomheder lægger man endvidere - når man fortæller om det - op til, at der er høj grad af *selvledelse*, altså at der lægges mindre vægt på hierarki og ledelse udført af formelle ledere.

### **Opgaver**

Der er som nævnt en ret stor spredning i den opgavemæssige variabilitet, som projektorganiseringen indeholder. De fleste steder er både medarbejdere og projektledere kun knyttet til ét projekt for en længere periode med undtagelse af start- og slutfaserne, hvor man kan være ved at afslutte ét projekt, mens man starter det næste op. Varigheden af projekter er f.eks. 3-18 måneder, og de kan være bemandet med fra 1-3 medarbejdere til 10 eller flere.



(13) "[Projekterne] er stærkt varierende, de kan variere fra et langt projekt [på] halvandet år, til korte projekter, men der er en klar tendens til, at projekterne skal være kortere, vi vil gerne køre en levering til omkring 90 dage... det er det bedste." (Projektleder, AmCo)

I AmCo svarer et projekt til en opgave for en kunde. Men over projektets levetid kan forskellige medarbejdere være på projektet. I Public, derimod, er medarbejderne normalt knyttet til det samme projekt i hele dets levetid. Derfor har man også bestemte skiftedage for projekter:

(14) "(D)et er vilkårene, at man... kan blive flyttet rundt... hvert halve år, og når man slutter et projekt, skal man faktisk noget andet, og så begynder man allerede at fokusere på, hvad skal jeg så?" (Leder, Public)

Inden for disse relativt store projekter kan der være en de facto underopdeling i mindre projekter, således at der ikke er en oplevelse af, at man kun arbejder med én ting. Hertil kommer, at arbejdsdagen alligevel kan være opsplittet på mange typer aktiviteter - "forstyrrelser" - som det blev beskrevet ovenfor.

I NewCo er projekterne typisk mindre, og man har flere samtidig. Projekterne varer mellem et år og 14 dage. Der ligger hele tiden 5-10 projekter og bearbejdes samtidig. Det er mest udpræget for ejeren, der også varetager salget. Han har hele tiden gang i 20-30 projekter dvs. salgstilbud og lignende.

Det samme mønster ses i WebCo's front-end afdeling, hvor brugerfladerne af web-løsningerne laves:

(15) "Hvis du går ind i vores kommunikationsafdeling, der laver front-end projekter, det er typisk karakteriseret af mange små projekter. Og det er sådan noget du også finder, hvis du går til MouseHouse eller Framfab, det er de her front end specialister, der finder man mange små projekter. Men hvis du går til back-end delen, så er det jo nogle kæmpe projekter." (Projektleder, WebCo)

## Selvledelse

Ligesom den fleksible arbejdstid understreges, så kommer det ganske ubesværet, at man overlader meget til medarbejderne, at man har selvledelse.

(16) "Det, som er vigtigst for os, er, at folk er proaktive, at alle tager ansvar for deres opgaver. Og man får ansvaret. Hvis der er en opgave, der skal løses, så går jeg ikke og tjekker folk hele tiden." (Ejer, NewCo)

I den anden mindre virksomhed, JobCo hedder det tilsvarende:

(17) "Vi ansætter selvtænkende personer." (Leder, notat fra interview<sup>2</sup>, JobCo)

Og:

---

<sup>2</sup> "Notat fra interview" betyder, at der er tale om sammenfatning af flere udtalelser. Sammenfatningen er foretaget ved aflytning og udskrift af bånd fra interview. Når der ikke står "Notat fra interview" betyder det, at der er tale om direkte citat udskrevet fra bånd.

(18) "For [ejeren af JobCo] er ledelse "at sørge for rigtig dygtige medarbejdere, der vil bestemme selv."" (Ejer, notat fra interview, JobCo).

Public er den virksomhed, der har gjort mest for at bryde med klassiske lederroller:

(19) "(O)prindeligt var der jo den dér idé om, at man virkelig skulle have... selvstyrende grupper, hvor det var gruppen som sådan... der tog et ansvar i fællesskab. Og det var altså det dér med at få gjort alle engagerede, og at der ikke var nogle, der [var] naturlige projektledere, for ofte havde de den samme erfaring, de medarbejdere der sad i projekterne..." (Afdelingsleder, Public)

Det nærmeste, man i Public efter projektreformen kom en leder, var en "projektejer", ofte en af de øverste chefer, hvis rolle nærmest svarende til kundens i de private virksomheder, der producerer store IT-løsninger. Hertil kom en "faglig sparringspartner", der normalt blev valgt blandt de hidtidige kontorchefer og få andre eksperter. Senere er man gået i retning af at styrke den faglige sparringspartner - gøre ham til en egentlig projektleder. En anden afdelingsleder i Public beskriver situationen set fra ledernes (kontorchefernes) side:

(20) "Kontorcheferne mistede [med projektreformen] deres kontorer, og det har været en stor udfordring at finde ud af, hvordan man laver kollektiv ledelse [dvs. realiserer idealet om, at] folk skal have så meget ansvar som muligt, al det ansvar de efterspørger, hvilket gør, at cheferne får en anden rolle, fordi de nu [skal] fungere mere som sparringspartnere end som den traditionelle chef, der overrefererer ting." (Afdelingsleder, Public)

Oplysningerne om selvledelse - og intentionerne om at ansætte selvstændige medarbejdere - står noget i modsætning til den tætte overvågning, vi observerede i nogle af virksomhederne (WebCo og JobCo) og som f.eks. fremmes af den fysiske nærhed/ophold på samme sted og i samme rum jf. nedenfor.

Utopien er her selvledelse og dystopien er enten anarki eller skjult overvågning.

## Ude og inde

Industrisamfundets "løsning" på dette område er en situation med en streng arbejdsdeling mellem hjem og arbejdsplads og mellem familie og organisation. Dette skel gælder bl.a. *stedet*, hvor arbejde udføres, som alene er på arbejdspladsen, mens familieliv og fritid foregår i og fra hjemmet. Det gælder *arbejdstiden*, som i industriløsningen er fast defineret, men som i den ny økonomis virksomheder er upræcis med en glidende overgang. Endelig er der i industrisamfundet en *kulturel* og normativ arbejdsdeling mellem arbejde og fritid - man forventes at opføre sig og være forskelligt. Kritisk er det blevet sagt, at man som ansat forventes at hænge sin personlighed på knagen, inden man starter arbejdet.

## Arbejdssted

Med hensyn til arbejdets sted, så er det hyppigst firmaets egne lokaler. Disse er typiske indrettet som storkontorer, hvor der kun enkelte steder og for enkelte funktioner er noget, der nærmer sig faste pladser:

(21) "Hidtil havde de siddet som alle andre på en gang med "kaninbure". I løbet af de seks måneder havde medarbejderne erfaret, at det ikke fungerede med små kontorer, når man skulle lave projektarbejde. Det var en fælles beslutning med medarbejderne at lave projektrummet. Andre mente, at de skulle sidde i lokaler med tre ad gangen, men det mente de ikke, for de havde været ude på Oticon og spørge dem til råds og de sagde at de skulle sidde i storrum, og så besluttede de det."  
(Leder, Public)

I nogle af virksomhederne f.eks. AmCo arbejdes en del ude hos kunderne:

(22) "Typisk er medarbejderne [i dette projekt] samlet [hos XX-firma, kunde]. Nogle skal måske noget andet i kortere tid, og det er OK. Men dem, der arbejder på projektet, er fysisk til stede. De sidder ikke andre steder." (Projektleder, AmCo)

Hjemmearbejde bruges i meget begrænset omfang:

(23) "Hjemmearbejde er ikke noget, de bruger særlig meget, kun hvis der er brug for at arbejde hjemme en formiddag. (H)ans holdning er, at det meste af den viden, de arbejder ud fra, er det, der kaldes tavs viden, og den kan man kun få, hvis man fysisk sidder tæt på hinanden. Selv bruger han det kun til at sende en mail i weekenden eller printe papirer ud, men ellers er det ikke noget, han bruger meget. Hans primære hjemmearbejde består af mødeforberedelse. At læse notater."  
(Afdelingsleder, notat fra interview, Public)

(24) "Det [hjemmearbejde] kan være en dag pr. måned eller deromkring for de enkelte konsulenter, pr. medarbejder. Ja, det er igen, hvis der er noget dokumentation, som skal [skrives], så foregår det meget bedre derhjemme." (Leder, AmCo)

(25) "Jamen [medarbejderne] sidder ofte på projektet... dvs. on site. Det her med hjemmearbejde, synes jeg ikke har fungeret særlig godt, ikke på de projekter, jeg har været [på]... (D)er er også mange ting, der er ganske fremragende ved hjemmearbejde, men hvis du sidder hos en kunde, og du laver et projekt, som ikke er meget fast defineret, så sker der også det at der sker ændringer, denne her dialog med kunden, den daglige dialog med kunden er utrolig betydningsfuld, og derfor har du meget svært ved at håndtere, at dine konsulenter eller [du] selv sidder derhjemme, fordi det besværliggør kommunikationen, så derfor, det er i hvert fald min erfaring, at de helst skal være on site, på stedet. Det er det, der fungerer bedst, også rent gruppemæssigt." (projektleder, AmCo)

I WebCo er bygningen et ældre hus på Frederiksberg med en del store rum på 35-50 m<sup>2</sup>. De er i dag projektrum, hvor der sidder medarbejderne på ét projekt sammen med projektlederen. I et rum på 50 m<sup>2</sup> sidder der f.eks. 4 medarbejdere med en projektleder. Der er i alt kontorpladser til 6 i dette lokale. I et rum på 35 m<sup>2</sup> sidder 1 projektleder med 2 medarbejdere. Her er plads til 5 i alt.

Bagsiden af medaljen, når det drejer sig at om at man skal være tilstede, omfatter bl.a. flere sygedage:

(26) "Vi vil meget gerne kunne gøre det [arbejde hjemme] mere..., men vores interne system er ikke helt gearret til det nu, vi kan ikke komme på serveren, vi har ikke adgang til alle dokumenterne."

Interviewer: "Hvorfor vil I gerne have at flere arbejder hjemme?"  
"Det er måske lidt barsk at sige, men (griner) jeg kan se...øhm, jeg synes, [at] i Danmark er folk meget syge, og mange har mange sygedage, fordi deres børn er syge." (projektleder, der også har arbejdet i udlandet, WebCo)

En anden bagside er den nævnte, at der er en høj forstyrrelsesgrad, når man sidder sammen: Man får løst sine problemer ved at spørge naboen - men naboen bliver derved forstyrret i sit arbejde.

I NewCo, JobCo og Public arbejdes helt overvejende i virksomhedens lokaler. Hverken hjemmearbejde eller arbejde hos kunder er udbredt.

Til fordel for arbejdet på kontoret og i storrum giver langt de fleste, vi har talt med, funktionalistiske forklaringer: Det er godt for samarbejdet, det muliggør løbende tilpasning og deling af viden, nødvendigt når der er mange nye medarbejdere og stor rotation. F.eks.:

(27) "I og med at vi har så mange forskellige opgaver i luften ville det være svært at løse dem, hvis vi sad på hvert vores kontor. Fordi man hele tiden skal spørge: Hvordan er det nu med den dér, ok, så kan man arbejde videre... I virkeligheden, den bedste måde at arbejde med multimedie og internet, det er at sidde lige ved siden af hinanden." (Ejer, NewCo)

At der måske kunne være andre lodder i vægtskålen, i hvert fald i valget mellem hos kunden og på kontoret, antydes dog f.eks. af denne udtalelse:

(28) "Historisk har ... vi... udviklet meget her inde i huset, men... fremover... [bør det være mere] ude hos kunden... Det er... en tilpasning, som programmørerne skal vænne sig til, det at *sidde* ude hos kunden og være eksponeret overfor kunden." (Projektleder, WebCo)

Det peger hen på, at det er "rarere" og mere beskyttet at sidde "hjemme" på kontoret end ude hos kunden, hvor man er en del af firmaets front.

Utopien om alle steders arbejde og nedbrydning af industrialiseringens hjem-arbejdsplads opdeling er der ikke meget tegn på i disse virksomheder. Der er snarere en søgen mod fællesskab og fysisk nærhed. Det kan ses som opfyldelsen af andre klassiske utopiske idealer - den danske utopi? Men det kan også ses i et mere skeptisk og dystopisk skær:

Der er især to observationer, som peger i den retning.

Hos WebCo sidder man som nævnt projektvis i hvert sit lokale. Med i lokalet sidder projektlederen, der stort set er der hele tiden. I de observationer, vi gjorde, lagde vi endvidere mærke til, at lederen var verbalt aktiv næsten hele tiden, med opmuntringer, små vejledninger, spørgsmål mm. Her var kort sagt tale om meget tæt ledelse. Selv i klassiske industrivirksomheder er førstelinieledelsen sjældent så nær. De kommer kun forbi nogle gange eller sidder lidt bort i deres bur. Men i WebCo var de der hele tiden. En af lederne fortalte os, at en medarbejder, der havde arbejdet i USA, og nu var ansat i WebCo, havde været forbavset over den tætte ledelse. Vi søgte at få et interview med denne medarbejder, men efter at han havde talt med sin leder meddelte han, at det ønskede han ikke.

JobCo's stab består af lederen, 3 udviklingsmedarbejdere, der udvikler JobCo's hjemmeside, en salgschef og ca. 8 sælgere, der kontakter virksomheder for at få dem til at abonnere på ekstraydelser. Hertil kommer 3-4 administrative medarbejdere. De 8 sælgere, salgschefen og de 3-4 administrative medarbejdere sidder i samme fælleskontor. Sælgerne sælger helt overvejende pr. telefon. I nogle tilfælde går salgschefen dog ud til møde med større kunder. Sælgerens telefonsalg foregår under alment opsyn. Alle kan lytte med - og gør det i stort omfang. For efter at der er lagt på, kommenteres der, ikke mindst af salgschefen (bl.a. fordi et par af sælgerne var nye). Hvordan gik det? Hvad sagde han, spørges der? Og der udveksles tip. Der spørges også til samtaler, som skal føres. Har du fået ringet til NN? På white board'et skrives dagens omsætning for hver enkelt sælger. Her er intet skjult. Også her er der tale om en meget direkte og tæt overvågning. Det rapporteres endvidere, at efter en tid, blev 4 af sælgerne placeret i et rum for sig for at give dem større frihed og selvstændighed, bl.a. på initiativ fra ledelsen. Det gik imidlertid kun en måneds tid, så ønskede sælgerne sig tilbage i fællesrummet; de følte sig for ensomme i det særlige rum og berøvet vejledning. Den tætte ledelse er derfor måske ikke blot et arbejdsgiverønske.

Nærledelsen gælder dog i JobCo sælgerne. Det er ejerens mening, at der anvendes en friere styreform for disse telefonsælgere end for telefonsælgere i andre virksomheder. For de 3 udviklere, der sidder i deres eget rum, er der ikke tæt overvågning.

### Arbejdstid

I alle virksomhederne understregede man i interviewene, at der var fleksibel arbejdstid. Det virkede som det, at man kunne møde, når man ville, og gå når man ville, var noget "rigtigt", noget der var værd at understrege ved at sætte i et "stort perspektiv" jf. kursiveringerne nedenfor:

(29) "Vi har ikke en speciel mødetid, der hedder 8-9 om morgenen. Folk kommer mellem 9 og 11, og det er egentlig meget hyggeligt, fordi folk egentlig bare styrer deres dag, som de har lyst til. Det vigtigste er bare, at opgaven bliver løst. *Frihed under ansvar.*" (Ejer, NewCo, kursiv tilføjet)

(30) "Der er fleksibel mødetid. Folk styrer det selv, og de fleste har hjemmecomputer. De kan tage dage hjemme, hvis de vil, men det er ikke i stort omfang... De fleste møder mellem 8 og 9. Man afleverer et skema en gang om måneden, men det er umuligt at tjekke. Der er ingen formel overvågning. Folk styrer *helt selv*, hvornår de møder. De går mellem 17-18." (Kontorchef, Public)

Gennemgående er lederne der lidt længere. I Public nævner en leder f.eks. fra kl. 8 til 18. I NewCo nævner ejeren, at han normalt går hjem kl. 19. En projektleder i AmCo nævner kl. 8-19 plus at han arbejder hjemme.

Dystopien er på dette punkt både det ene yderpunkt, at der er helt faste arbejdstider, som kontrolleres med ildhu, og det andet yderpunkt, at det ikke er muligt for medarbejderen at sætte grænse omkring privatlivet. Kunda (1992) rapporterer således fra en førende amerikansk IT-virksomhed arbejdstider til kl. 20.00. Det forventedes der ud over, at man tog arbejde med hjem og var tilgængelig hjemme. Den sene arbejdstid blev tolket symbolsk - som et udtryk for, at man var "engageret" i sit arbejde. Udviklingsarbejde kan - ligesom ledelse - være usynlig i sine resultater. Derfor er der behov for at demonstrere med kulturelt acceptable metoder, at man er flittig og energisk.

Flere gør noget ud af at understrege - der er formentlig også her tale om et "rigtigt synspunkt" - at man kan gå hjem, uden at der ses skævt til én.

(31) "Det, der er godt, er at man ikke har den kultur, som man f.eks. havde i XX, da han var der, nemlig at hvis man skulle gå kl. 16, skulle man nærmest snige sig ud. Det var pinligt at gå så tidligt. "Her er det sgu' ikke pinligt, at man går kl. 16, her er det mere pinligt, at man bliver, og vi har et mål om at få arbejdstiden ned på 37 timer, og at medarbejdere, der har små børn, skal have mulighed for i en periode kun at arbejde fire dage om ugen. Det er *overhovedet* ikke ilde set, heller ikke i forhold til ens karrieremuligheder."" (Afdelingsleder, notater og citat fra interview, Public, kursiv tilføjet)

(32) "(D)et er egentlig ikke i firmaets interesse, at du er her 12 timer hver dag, for du er heller ikke effektiv i 12 timer, altså så er du her bare, og så arbejder du måske på halvt blus, så øh, jeg synes også, at det er mere hensigtsmæssigt, at du er her fra 9-17, og du så er effektiv, når du er her... Men altså, ja, somme tider er den seks eller syv, somme tider er det meget sent." (Projektleder, WebCo)

Her har vi altså den bedste af begge verdener: Du kan selv bestemme din arbejdstid, og du er ikke presset til at blive på arbejdet. Det er utopien. Det selvstyrende menneske. Stempeluret er afskaffet.

Men der er måske grænser for utopien. En lille fortalelse kunne være et tegn:

(33) "Du kan møde, hvornår du vil, f.eks. mellem 8 og halv 11, øh, nej jeg mener halv 10." (Projektleder, WebCo,)

Så meget fleksibilitet som fortalelsen indeholdt, måtte straks rettes. 1½ times fleksibilitet - det er den nye medarbejder.

Faktisk ser medarbejderne også ud til at møde på omtrent samme tid eller inden for et kortere interval 8.30-10.00 og gå mellem 16.00 og 18.00. En sådan overensstemmelse i adfærd kunne forklares ved, at der faktisk er en norm herom. I en enkelt virksomhed - WebCo talte flere om, at "i gamle dage" var det helt anderledes. Da kunne man se medarbejdere overnatte i deres soveposer i firmaet. Det var, da internettet var ungt, og virksomheden kun halve år gammel.

Det dystopiske er her, at der bag den udtrykte norm om fleksibilitet skjuler sig nogle upræcise, men stærke krav om arbejdsindsats. Hvis arbejdstiderne er faste, kan man som medarbejder henholde sig til, at dem leverer man. Men når de ikke er, så kan der ligge en skjult forventning - og en skjult dårlig samvittighed - om/over ikke at yde nok. Med de fleksible arbejdstider flyttes bevisbyrden for tilstrækkelig indsats til medarbejderen.

## Kultur

Hjem og arbejdsplads kan endelig være adskilt kulturelt i betydningen, at der hersker forskellige normer og værdier. I industrisamfundsløsningen er de to sfærer adskilt: Hjemme hersker ideelt set bedømmelse efter, hvem man er, amatørisme, mål-rationalitet og æstetisk nydelse. På arbejdspladsen hersker bedømmelse efter, hvad man yder, professionalisme, middel-rationalitet og funktionalisme. Med den normative og kulturelle adskillelse følger også en forskellig rumindretning og "møblering": Skriveborde, nøgternhed, ikke-strengt private områder, computere og stole til at sidde ret op på arbejdet og mode spiseborde, sofaborde, privat præg, afslapningsudstyr (køkken, radio-TV) i hjemmet.

"Teorien" om den ny økonomi har indeholdt, at de to områder glider sammen på flere områder: Normerne, kulturen og indretningen bliver mere ens. Virksomhederne bliver præget af hjem-forhold: Kærlighed og engagement sættes i centrum (Åkerstrøm), underholdnings- og æstetiske elementer, kunst f.eks., inddrages, hunde, børn og venner kan tages med på arbejdet, maden ændres fra kantinemad til avanceret hjemmemad. Det modsatte sker med hjemmet: Det bliver professionaliseret (f.eks. medarbejdersamtaler mellem ægtefællerne), husarbejdet bliver effektiviseret, udstyr fra kontoret trænger ind f.eks. i form af hjemmekontorer, maden bliver industrialiseret.

Utopien er på denne dimension det ikke-segmenterede liv, det holistiske liv, det ikke-fremmedgjorte liv. Man skal ikke "hænge sine følelser, menneskelighed og menneskelige behov på en knage", når man går ind på arbejdspladsen. Tilsvarende kan man til enhver tid vælge at arbejde, når det passer ind hjemme. Det sidstnævnte vistes ofte tidligere i de computerannoncer, der sigtede på at sælge hjemmecomputere. Her så man billeder af, hvordan man kunne arbejde hjemme ved computeren med kaffen og familien ved hånden og i hjemmetøj - og med den afslappede facade, man formodes at have hjemme og back stage.

Vi har ikke i undersøgelsen besøgt medarbejdere og lederes hjem, men observeret på arbejdet.

Den mindst hjemmeprægede arbejdsplads i materialet er AmCo, der anvender store, anonyme kontorlandskaber. Der er få personlige udsmykninger bl.a. fordi få personalegrupper har sin egen plads. Konsulenterne sætter sig ved storborde og plugges deres computere ind. Pladserne ligner hinanden, og naboen vil man sandsynligvis kende, for man har valgt en ledig plads, som i en stor kantine ved én, man kender, men der vil være flere i lokalet, som man sandsynligvis ikke har talt nærmere med. Samtalerne, så vidt vi overhørte dem, havde også sjældent privat præg eller angik private emner.

NewCo og JobCo har - måske fordi de er relativt små firmaer - en del hjemmepræg: Der findes møbler, som ikke er kontormøbler, der findes en del ansatte som samtidig er private venner eller gift med hinanden, der er en del samtaler om privatliv også, bl.a. fordi man kender hinanden bedre end i det store AmCo. Spiseområdet har også privat præg - hjemmelavet mad, torveindkøbte grønsager mm. I WebCo er familiepræget mest fremtrædende ved, at hvert projekt har sin egen stue, som det kan kolonialisere. Alt i alt er sammenglidningen måske begrænset - med hensyn til centrale værdier er der stadig et skel.

Utopien er her, at de to sfærer glider sammen. Dystopien er, at der ingen grænser og flugtmuligheder er. Du kan aldrig gå hjem og synke ned i dine følelser og før-rationelle

jeg, og du kan aldrig gå på arbejde og koncentrere dig om den faglige ydelse. Men denne dystopi er ikke åbenbar i materialet. Vi så tidligere, at flere forsvarede deres "hjem" bl.a. ved ikke at komme for sent hjem eller tage arbejde med hjem. I en nyere undersøgelse af medarbejderholdninger (Nymark og Wisborg, 2001) viste det sig også, at der generelt fra medarbejderne side var et ønske om at beskytte privatlivet. Det, der er sket, er indtil videre nok mest en opblødning af arbejdspladserne med visse hjemmetræk.

## "Nye" medarbejdere og "nye" ledere

Dette er typisk unge virksomheder, med unge medarbejder, der har en videregående uddannelse. For programmørerne er det ofte uddannelser som datalog. Nogle få IT-folk er uden formel IT-uddannelse. Nogle er uddannet fra særlige IT-uddannelsesforløb. For konsulenterne f.eks. i AmCo er det administrative uddannelser, økonomiske uddannelser eller ingeniøruddannelser. I Public findes økonomer, administrationsuddannede og jurister. Der er generelt ret få kontoruddannede, som varetager administrationsopgaverne. Kun cheferne (over projektledere) har typisk administrativ hjælp/sekretærer.

Gennemsnitsalderen er lav. I WebCo er den 29 år. Den gennemsnitlige anciennitet er også lav. I AmCo f.eks. 2½ år. Her skønner personalelederen, at omkring halvdelen af konsulenterne har deres CV på et job-søgnings-site, uden at det betyder, at de er særligt utilfredse. De holder blot øje med mulighederne og deres markedsværdi. I WebCo nævnes det, at det er normalt, at unge programmører eller "udviklere", som de sædvanligvis kaldes, skifter job meget de første 3-4 år efter afslutningen af deres uddannelse f.eks. efter 6 eller 12 måneder. I Public er den gennemsnitligt personaleomsætning 20%, svarende til en gennemsnitlig anciennitet på 5 år. Dette er formentlig lavt for denne type offentlige organisation.

Lederne (projektledere og afdelingsledere) har i vidt omfang samme faglige baggrunde som medarbejderne. De er også unge, men dog sædvanligvis nogle år ældre end medarbejderne. Deres anciennitet som ledere er tilsvarende lav. I Public og AmCo, der også er de ældste virksomheder i materialet, er der enkelte ledere med større anciennitet.

Hvordan er så ledelsessituationen i disse "unge" miljøer?

Mest afvigende fra kendte mønstre er nok situationen i Public. Her har man som nævnt i 1995 indført en meget decentral og næsten lederløs projektorganisering. Her var cheferne - i hvert fald i begyndelsen - "reduceret" til faglige sparringspartnere.

(34) "Cheferne er nu mere efterspørgselsbaserede [end før projektorganiseringen blev indført], hvor det tidligere lå i cheffrollen, at fordi du er chef, skal du se ting. Nu skal de ud og sørge for, at folk har et behov for at bruge dem. Det var skræmmende i starten, for de var vant til tidligere at qua sin funktion og lønramme så kom de bare, fordi de skulle, man skulle spørge chefen, sådan var reglerne. Det er de ikke længere." (Afdelingsleder, notat fra interview, Public)

Når man som chef skal skaffe "efterspørgsel efter sig" som sparringspartner, så er det nødvendigt, mener interviewpersonen i Public, at man har en **faglighed**, der er værd at efterspørge:



(35) "Det er vigtigt at være fagligt stærk i denne type organisation. Det er ikke nok at være procesleder, personaleleder og konsulent. Både ministeren og medarbejderne efterspørger faglighed." (Afdelingsleder, notat fra interview, Public)

Betydningen af ledernes faglige kendskab til det område, der arbejdes med, understreges overalt i disse virksomheder. En projektleder, der ikke havde direkte faglig indsigt i det programmeringsprog, der anvendtes, siger:

(36) "Jeg vil sige, at jeg mangler... noget teknisk indsigt, som gør, at det er svært for mig at sidde med planen og så følge op på den... jeg... mangler... noget teknisk viden til bedre at kunne gå ind og forstå, hvad er der af aktiviteter, og hvorfor... eller hvorfor er I ikke specifikt nået dertil, ikke også. Det er... lidt frustrerende..." (Projektleder, WebCo)

Han underspiller endda problemet, for observationerne viste, hvorledes medarbejderne talte forbi ham under møderne. Men faglighed omfatter mere end det IT-tekniske (i IT-virksomhederne):

(37) "Det kræver projektledererfaring, [en] kreativ idé, viden om hvordan man kommer i kontakt med branchen, [at kunne] lave økonomi, budget, vide noget om design og vide noget om programmering, hvor lang tid det tager... I forbindelse med websites skal man have noget konsulentagtig viden." (Ejer, NewCo)

Der er også krav til **sociale og psykologiske kompetencer** eller måske snarere **tolerancer**. F.eks.:

(38) "... evnen til at tale sammen, evne til at acceptere, at der stilles spørgsmålstejn ved ens fagområder, "kolbøtte sig rundt", og man skal kunne leve med ikke at have "sine medarbejdere" under sig. Hvis man kommer og tror, at man har så og så mange kontorer, computere og medarbejdere under sig, så går det galt." (Afdelingsleder, Public)

Man må altså ikke have en imperialist i maven i disse typer af organisationer. Og man skal have noget overskud:

(39) "Som projektleder... bliver du sgu' nødt til... at sluge lidt mere. Du kan ikke sætte dig ned en dag og sige, jeg er sgu' i lidt dårligt humør i dag, så kan I ikke lige lade mig være. Det går ikke. Det bliver forventet, at du er på hele tiden... Folk vil oftest tale til dig som projektleder..., så at sidde og gemme sig, det er ikke rigtig muligt, og så er det næsten uanset, hvilken rolle du agerer i." (Projektleder, AmCo)

Dette gælder formentlig al ledelse, men det er måske mere fremtrædende i disse organisationer, hvor man som leder ikke kan gemme sig på sit kontor.

Der argumenteres også for tæt ledelse. I hvert fald i de to noget mere udviklede IT-virksomheder (WebCo og AmCo). Her gives argumenterne for det, som jeg ovenfor så som den dystopiske situation, hvor lederen er til stede "hele tiden":

(40) "Hvis jeg føler, at der er nogen, der har behov for lidt ekstra, og det vil der *ofte* være, så vil man *løbende* spørge til dem, hvordan går det, hvilke hindringer har du lige nu, faglige ting og sådan nogle ting, diskutere det med dem, dvs. man laver en form for sparring med den enkelte medarbejder... så man *hele tiden* styrer

medarbejderne, inden de kommer for langt ud af et forkert spor. Det er noget af det, jeg gør meget, jeg prøver at kommunikere meget på projektet." (Projektleder, Amco, kursiv tilføjet)

(41) "[Når jeg kører et projekt], så vil jeg dagligt være der og være tilstede. Og der må jeg sige, der ville jeg savne at være der *hele tiden...*" (Projektleder, WebCo, kursiv tilføjet)

Her er en forskel til Public, der har lagt den tætte (projekt)ledelse på hylden. Man har her tilsyneladende både forkastet den "gamle" mere ordregivende og kontrollerende ledelsesform og (projekt)ledelse som sådan. Muligvis er nogle af de frustrationer, der også rapporteres i Public, forårsaget heraf. En projektmedarbejder i Public oplever det således:

(42) "Man skal selv tage ansvar, og det kan [interviewpersonen] godt lide. At man har mulighed for selv at handle, hvis der er noget, man ønsker anderledes. Omvendt kan det også skabe frustrationer, at det altid er én selv, der skal stå for alting. "Jeg vil sige, at det er nogle stærke mennesker, der er herinde og nogle mennesker, der ved, hvad de vil, og som kan håndtere netop, at ting flyder, som ikke har det behov for, at alting er struktureret." (Projektmedarbejder, notat fra interview, Public)

Man kan opregne flere "saglige grunde" til de omfattende krav til projektledere og til den tætte ledelsesform i AmCo, WebCo og i et vist omfang i JobCo. De kan omfatte, at medarbejderne netop ofte er meget unge, nyudklækkede fra uddannelser. De er nok fagligt kompetente, men kender ikke meget her ud over, hverken mht. f.eks. kommercielle forhold (for teknikere) eller mht. de særlige kunder, de arbejder for. De er der ofte også i kort tid, så de når næppe at blive erfarne, før de rejser. Og når de rejser, forsvinder meget af den indsamlede viden, som derfor må søges fastholdt af lederne, som er der lidt længere (jf. næste afsnit).

Vi kan hermed vende tilbage til utopien om selvledelse, som ikke - på nær hos Public - synes mig særlig udbredt. Snarere hersker eller stræbes efter noget, som flere af vore interviewpersoner jf. ovenfor nok ville opfatte som en utopi - et ideal - om tæt ledelse. I mine øjne er det imidlertid også her tale om en rædselsvision, en dystopi - hvor ledelsen er der "hele tiden", og når den ikke er der, som i Public, så føles det på kroppen frustrerende, selvom hovedet stadig - hos Publics projektmedarbejdere - ønsker sig begrænset ledelse.

## Videnarbejde

Det er åbenbart og ikke overraskende at fastslå, at disse virksomheder ikke producerer fysiske produkter eller standard tjenesteydelser. Og det er tillige tydeligt og ukontroversielt at sige, at produktionsfaktorerne - input - er viden og problemløsningsevne. Men givet, at man således kan kalde dem "videnvirksomheder" er det overraskende så "dumme", de virker. Viden er helt klart ikke noget, man blot *har*. Det er frem for alt noget, man *mangler*. De løbende udvekslinger over bordene er spørgsmål om viden: Hvordan gør man det og det? Til møderne ligeledes. De nye spørger de gamle, og de gamle spørger hinanden. Som det fremgik af omtalen ovenfor om nødvendig viden for projektledere i IT-virksomhederne, er der mange former for viden, der er nødvendig - programmeringssprog og systemer, æstetik, viden om kunden, om aftalen med kunden, om kundens forskellige ledere og medarbejdere og deres egenskaber, om markedet og kundens konkurrenter, om branchen, om planen, om eget firma, egne konkurrenter, om økonomi. I Public er der brug for en ikke mindre omfattende videnmængde ud over det rent faglige f.eks. økonomi eller jura - om institutioner og organisationer i "branchen", om politiske processer og Folketingets formelle og uformelle virke, om kommunikation bl.a. i de mange skriftlige rapporter og redegørelser, som Public præsterer. Der er begge steder tale om overvældende meget, som man - eller mange i virksomhederne - ofte ikke ved noget om. Det virker derfor snarere som "uvidenhedsvirksomheder".

Hovedproblemet er således at skaffe viden - at have en arbejdsform - som gør, at man kan møde og spørge nogle, der har viden. Her kommer storkontorerne, kantinerne og kaffemaskinen ind - samt ønsket om, at medarbejderne er på stedet (enten hos kunden eller i firmaet) og derved er tilgængelige. Det andet hovedproblem synes at være at holde på og fordele de små stumper viden, som er oparbejdet, når organisationen ellers er løs f.eks. ved, at medarbejderne rejser og skifter projekter. I disse - overvejende - højteknologiske virksomheder er der ingen eller få højteknologiske løsninger på disse to udfordringer:

(43) "Han har ikke nogen løsning på, hvad han skulle gøre, hvis en kapacitet som Kevin smuttede. Andet end, at han selv ved, hvad han laver. Hvis der er nogen der har siddet med en ting og "forsket" i længere tid, så holder de måske et miniseminar for at dele den viden de har fået... Men i hverdagene er der megen videndeling, fordi de hele tiden sidder og... se nu har jeg lige lavet det her, sådan og sådan. De har ikke noget software til at understøtte videndeling. Lokalet spiller en stor rolle for videndeling. "Og noget der virkelig betyder noget er kaffeautomaten, det er helt vildt, hvor meget man får delt. Man står lige og snakker, og der bliver der delt så meget erfaring, så du tror det er løgn." (Ejer, notat fra interview, NewCo)

Selv i det veletablerede AmCo er der ting, der kun vides "i hovedet" hos erfarne:

(44) "Jamen altså viden består jo af mange ting. Det består selvfølgelig dels af de ting, som er dokumenteret, ting som er beskrevet, dvs. de rent aftalemæssige ting, ting med hensyn til kunden, det kan være [hvem der er på projektet som] konsulenter, det kan være en hel masse ting, der vil være beskrevet omkring denne her opgave [f.eks. i kontrakt og kravspecifikation]. Det vil selvfølgelig være udgangspunktet [når en opgave f.eks. skal overdrages til en ny projektleder. Men det der ikke kan skrives ned], det er jo den læreproces, man er igennem, når man kommer på et nyt projekt, hvad er det egentlig for en kunde, vi har med at gøre... Stadig er der... en masse ting, rent dokumentationsmæssigt, som ikke eksisterer på

papir, men som eksisterer i de her folks hoveder, der er ingen tvivl om, at hele branchen og i [AmCo] i særdeleshed, at det er viden hos de enkelte personer, som man er baseret på." (Projektleder, AmCo)

For at skaffe sig den rigtige viden i en projekt er sammensætningen af projektgruppen særlig vigtig:

(45) "Pointen er jo... at få et fornuftigt miks i projektet, sådan så man ikke skal køre nye projekter med totalt uerfarne folk for så er din succesrate utrolig lille, men at finde et fornuftigt miks, hvor du har de her erfarne personer, der kan bære projektet igennem, og du har samtidig nogle der er lidt mindre erfarne... Det giver ikke nødvendigvis det bedste projekt at besætte dit projekt med meget erfarne personer, hele banden [for det betyder bare], at de alle sammen har deres egne ideer [om], hvordan det her skal køre." (Projektleder, AmCo)

Heller ikke i Public mener man, at IT-baserede tekniske systemer er løsningen:

(46) "Man kunne godt bruge et avanceret [videnopsamlingsystem] til at komme uden om den problemstilling [videnopsamling], men igen – folk vil ikke have det, fordi det ville betyde, at en masse ting skal registreres, og det har de ikke lyst til. De synes, at det er noget bureaukrati." (Afdelingsleder, Public)

(47) "I Forskningsministeriet [hvor jeg arbejdede tidligere] var de længere fremme med implementeringen [af et IT-baseret videnopsamlingsystem], og det viste, at der var potentiale i systemerne, men også at det var svært at få udnyttet det i virkeligheden. "Altså... det kan da godt være, at man kan gå ind og finde en eller anden sag eller fortilfælde til et brev, men når man konkret skal sidde og finde et brev, men nogle gange så tager det 100 år at lede, og spørgsmålet er, om man gider at gøre det i stedet for at spørge personen, der sidder ved siden af én." (HK-medarbejder, notat fra interview, Public)

Og med at spørge sidemanden er man tilbage til social nærhed som løsning. Konsekvenserne for Public af situationen med stor personaleomsætning, hyppige skift mellem fagområder og afvisning af tekniske systemer er, at videnopsamlingen sker hos lederne:

(48) "Videnopsamling er typisk forankret hos dem, der har været længst i huset, og det er ofte cheferne og hos konsulenter og specialkonsulenter, som faktisk bliver i længere tid, ofte fordi de er blevet forfremmet. Det er dér, videnopsamlingen ligger og ikke hos den menige medarbejder, for dér er udskiftningen for stor og opgaverne så forskellige, at det er svært at bevare den dér..." (Afdelingsleder, Public)

Dette fører igen til et behov for tæt kontakt med lederne, dvs. for nærledelse. Eller hvis man ikke lægger op til det - således som systemet i Public officielt ikke gør - til tilløb til frustrationer hos lederne over, at deres viden ikke bruges, og hos medarbejderne over, at de fægter i blinde for derefter at blive overruledede, når de har brugt deres selvstændighed.

(49) "Det [vi laver] er meget erfaringsbaseret. Det kræver mindst 3-4 år at lære alle de politiske processer at kende, de forskellige udvalg etc. [Først efter den tid] kan man... lave et notat, der kan gå til ministeren uden rettelser. Og her er personaleomsætningen for stor til, at de kan besætte alle projekter med erfarne

medarbejdere, og det betyder at ledelsen reelt skal trække mere..." (Afdelingsleder, Public)

Når den gennemsnitlige anciennitet i virksomheden er 5 år, er dette klart et problem, for tallet omfatter grupper - f.eks. HK'ere og specialkonsulenter - som typisk er der i lang tid. De unge veluddannede fuldmægtige er der næppe de 3-4 år. Det forklarer måske også, at Public virker som det sted, hvor lederne er mest hængt op med møder - udadvendte og indadvendte. Da et enkelt interview måtte aflyses med en afdelingsleder, skulle vi en måned frem i kalenderen, før der var plads igen.<sup>3</sup>

Den udbredte "uvidenhed" berører endelig ikke blot opgaveløsningen, men også organisationens identitet:

(50) "De unge medarbejdere og den store personaleomsætning er problematisk. "Man har så kort en organisatorisk og institutionel hukommelse. Ingen ved, hvad man gjorde sidste år, og det er selvfølgelig et problem for fagligheden, og også for, hvad skal man sige, kulturen nogle gange, hvor er kulturbærerne henne? Altså der er mange kulturskabere, og det er også meget godt, men en gang i mellem kunne det også være behov for nogle, som netop havde oplevet en bestemt situation før..." (Afdelingsleder, Public)

Det utopiske er her, at man som "andre filosoffer" arbejder med viden. Det er ikke beskidt arbejde, ikke koldt, ikke sundhedsskadeligt på en traditionel måde. Kan det være smukkere? Men virkeligheden har væsentlige dystopiske træk: I det daglige arbejde er relevant viden en meget knap faktor. Virksomhederne balancerer faretruende på kanten af amatørisme i negativ forstand, ikke mindst på grund af de unge og mobile medarbejdere.

## Temaer på tværs - konklusioner

### Den moderate revolution

I indledningen rejste jeg spørgsmålet: Hvor nyt og anderledes er det, vi ser her? Er den ny økonomi industrisamfundet + 10%, eller er det en omkalfatring?

Lad mig opsummere svarene i forhold til de 5 dimensioner:

<b>Dimension</b>	<b>Nu-situationen i de studerede virksomheder</b>
1. Tid og tempo	Mange ændringer. Stort tidspres.
2. Fleksibel organisation, selvledelse	Nogen fleksibilitet f.eks. i form af projektorganisering. Nogen, om end begrænset selvledelse.
3. Ude og inde glider sammen	Opløsning i dimensionerne tid, sted og kultur er begrænsede.
4. Unge veluddannede	Ja, men ofte uvidende på centrale områder.
5. Ord og viden som produktionsfaktorer og produkt	Ja, videnvirksomheder eller snarere "uvidenhedsvirksomheder", "videnskaos"

<sup>3</sup> Derfor er der særlig grund til at sige tak for, at de stillede sig til rådighed med relativt mange interviews.

Der er ikke ubetinget tale om en revolution. Jeg foreslår udtrykket "Den moderate revolution": Tidspresset, den hastige forandring (1) og det, man måske snarere end videnvirksomhed bør kalde "videnskaos'et" (4 og 5), er dér. Men når det drejer sig om fleksibiliseringen og selvledelse (2) og især om ophævelsen af den sociale institution "arbejdspladsen" (3), så er de faktiske forandringer moderate. De peger måske fremad. Det er måske tegn på noget, som kan blive meget anderledes - ad hoc organisationen, den hyppigst skiftende projekt- og netværksorganisation og "allesteder-fra arbejde". Men det er der ikke endnu.

Denne "afvigelse" kan tolkes på flere måder.

Der kan for *det første* være tale om, at udviklingen går den vej, som ideal-beskrivelsen af den ny økonomi angiver. De danske virksomheder er blot ikke kommet så langt endnu, men det kommer. Det synes fra undersøgelser og rapporter om amerikanske virksomheder i højteknologisk udvikling, at her er arbejdsformerne "længere fremme". Tid og sted er mere opløst. Der er en højere grad af løs tilknytning, og netværkssystemet og den regionale økologi, der leverer byggeblokkene til netværkene, er mere udbygget (Kenny, 2000).

For *det andet* kan der være tale om ganske "virksomhedsmæssigt rationelle" grunde til ikke at "opløse" virksomheden: Måske skal en virksomhed have et manifest og imponerende udtryk i form af en bygning og en social koncentration, for at omverdenen tager den rigtigt alvorligt. Det er formentlig for mange kunder - private og forretningskunder - svært at acceptere at handle med en ren netværksorganisation, et navn der svæver frit i luften. Den betydning, som image efterhånden har fået, styrker dette ræsonnement (Schultz, Hatch og Larsen, 2000). Det kan også argumenteres, at rent netværksarbejde ikke er muligt: Det fysiske nærvær og den sociale interaktion face to face er særlig nødvendig i videnvirksomheder (Brown og Duguid, 2000). Dette forstærkes sandsynligvis af presset for hurtig opgaveløsning og af, at man arbejder under uklare og flertydige vilkår f.eks. på grund af stadigt skiftende prioriteringer i udviklingsprocesser, hvor man i stigende grad afviser at lægge specifikationer og aftaler 100% fast fra begyndelsen. Man er nødt til at være fysisk sammen - som en anden guerilla-kampgruppe - for at gennemføre de nødvendige tilpasninger i real tid.

Der kan for *det tredje* være "virksomhedsmæssigt irrationelle" grunde på spil. Det er måske simpelthen forældet organisationstænkning, der fører til de (ofte demonstrativt flotte) huse, hvor medarbejderne helst skal møde, så man derved måske føler, at man har lidt kontrol med dem. Og måske er den stræben efter klassisk organisation, som var tydelig i en del af virksomhederne i undersøgelsen (WebCo, AmCo, delvis JobCo), hvor man talte om behovet for beskrevne arbejdsgange, formelle systemer, brugte tæt ledelse mv., simpelthen et udtryk for manglende fantasi mht. andre løsninger. Det er måske "*industrisamfundet i vore hoveder.*"

I den forbindelse kan man ikke afvise, at der kan være individuelle motiver til at foretrække som medarbejder at være - og som leder at ønske medarbejderne - samlet på faste tider og steder med ret faste opgaver og tæt ledelse. Det kan bero på et kontrolbehov hos lederne, som ville føle sig overflødige og overladt til almindeligt arbejde, hvis de ikke havde gruppen foran sig. Det kan også bero på en utryghed hos medarbejderen, der i skolen er blevet vænnet til gruppen, ved pludselig at skulle arbejde alene (Larsen, 2001). Det kræver også et stort mod at blive væk fra virksomheden og arbejde hjemme, selvom det formelt er muligt. For hvordan vil det blive tolket? Som et tegn på manglende solidaritet og engagement? Måske føler medarbejderen sig mere tryk

ved at komme hen og lade sig forstyrre på arbejdet - ja, måske kunne flygte ind i den legitime forstyrrelse i form af hjælp til kollegerne - snarere end at stå ansigt til ansigt med den *ensomhed og produktionsangst*, som hjemmearbejderen kender, og som for f.eks. forfatteren kommer til udtryk i form af skriveblokering og angsten for det hvide ark.

En fjerde mulig forklaring kan være, at virksomhederne er fanget i "*uvidenhedsprocesser*", der skaber deres egne forudsætninger: Der ansættes relativt unge og uerfarne medarbejdere til krævende opgaver. De er nødt til at fungere på en fysisk arbejdsplads for at kunne spørge kollegerne og blive støttet af lederne. Det former lederne lederstil mod detail- og nærledelse og undervisning i elementarstof. For medarbejderne fører det til, at de kommer til at leve i et forstyrret miljø som følge af den støtte, de skal yde hinanden. Det lægger pres på arbejdstiden og forhindrer den dybere læring, der kommer fra alvorligt at skulle prøve selv. I Public-lignende virksomheder udebliver endvidere lederne støtte, selvom medarbejderne "som modydelse" får en "ideologisk tilfredsstillende" ved den store selvstændighed. I AmCo-lignende virksomheder oplever de modsat god støtte, men det har den pris, at de dér oplever en ideologisk utilfredsstillende lav selvstændighed. Af disse grunde, og fordi det er kulturelt normalt, rejser medarbejderne derfor (relativt) snart. Så ansættes nye uerfarne, og processen fortsætter, nu med et endnu større behov for nærvær og støtte.

## Utopi eller dystopi?

Det andet hovedspørgsmål, der blev stillet i indledningen, angik, om udviklingen mod ny-økonomisk organisation var en udvikling mod gode idealer - om det indebar en ønskværdig fremtid for arbejdslivet - eller om det var en dystopi, en skrækvision. Mens det første spørgsmål - om hvor meget ny økonomi-organisation vi har fået - er empirisk, er dette mere et spørgsmål om vurdering. Her kan lægges flere værdier til grund. I indledningen henviste jeg til nogle fra litteraturen klassiske idealer, men inden jeg vender tilbage til dem, er det værd at notere, at i forhold til de interviewedes egne idealer, som de kom frem gennem samtalerne, er der overvejende tale om en utopi - om ønskelige udviklinger. Tempoet og tidskravet blev af de fleste opfattet som noget positivt, selvom der her var nogle røster om den fragmenterede arbejdsdag. Den fleksible organisation og selvledelse blev næsten udelukkende opfattet som eksisterende og ønskelig. Sammenglidningen mellem ude og inde blev overvejende omtalt som mindre udbredt, og der var (derfor heller) ingen større klager over truslerne mod "privatlivet". Unge veluddannede som arbejdskraft og videnvirksomhed blev enten taget som noget givent eller som noget positivt. Kun var der nogle kritiske - dystopiske - opfattelser omkring de store krav om viden, som man må leve med - og som man har svært ved at opfylde. Det er dette, der har fået mig til at bruge det kraftige ord "videnkaos".

Nu kan der være flere grunde til et sådant positivt billede. For det første er det altid svært for mennesker at udtrykke utilfredshed med en situation, som de selv har indflydelse på - det vil skabe såkaldt kognitiv dissonans. For det andet har vi ikke satset på at interviewe medarbejdere i stort omfang og ikke væk fra arbejdspladsen. For det tredje er de ny-økonomiske idealer så åbenbart kulturelt tiltrækkende - de er som sagt på linie med helt klassiske værdiudtryk i vor kultur - at de er svære at kritisere, selv når man måtte "rammes" af dem. Hvem kan gå imod noget, der hævdes at indeholde frihed, selvstændighed, bevægelighed og "det hele menneske"?

Heraf følger også, at for den udenfor stående forsker er det lettere at få øje på de dystopiske træk. De omfatter, at livet på disse arbejdspladser er fragmenteret og forstyrret, hvilket deltagerne også i noget omfang peger på. De omfatter endvidere, at der bag talen om fleksibilitet og selvstændighed - for det kritiske blik - ses en anden virkelighed bestående af faste projekter, små fysiske eller sociale rum og sjældent tæt ledelse. Med dette blik tegner der sig et billede af den moderne medarbejder som en påstået individualist, der ikke vover at være alene. Og en ledelse, som heller ikke vover at lade dem være alene og uden opsyn. Endelig forekommer udtrykket "videnvirksomhed" som nævnt stærkt misvisende eller ligefrem propagandistisk for disse virksomheder, som med en ung og mobil medarbejderskare vakler af sted på kanten til amatørisme. Ikke på grund af dårlig vilje eller lav moral, men som et strukturelt grundvilkår. Fordybelsen, vedholdenheden og specialiseringen er ikke i fokus.

#### Litteratur

- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kenny, M. ed. Kenney, M. (red.) (2000). *Understanding Silicon Valley. The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford: Stanford University Press.
- Kunda, G. (1992). *Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Larsen, B. (1987). *Fra hierarki til netværk*. København: Civiløkonomernes Forlag.
- Larsen, B. (2001). *Den ny økonomi og post-modernisme. Udfordringer for ledelse og organisation*. København: Forlaget Thomson.
- Nymark, S. R. & Wisborg, T. R. (2001). *Ledelse i Danmark. Fem temaer i debatten om ledelse i den private sektor. Tendenser og perspektiver*. København: KPMG Consulting.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Towards a sociology of work time, *Administrative Science Quarterly*, 44, (1), 57-81.
- Schultz, M., et al (2000). *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.



## Bilag: Virksomhedsbeskrivelser

### NewCo

**Produkt:** Digitale kommunikationsløsninger f.eks. hjemmesider og cd-rom, men også trksager og video. Ejeren siger selv, at de sælger analyse og design – mediet og værktøjerne er ikke så vigtige.

**Firmaets alder og vækst:** 2½ år, årlig vækst i omsætning og medarbejdere ca. 170%.

**Størrelse:** 7 medarbejdere, inkl. direktør/ejer (NN).

**Medarbejdere:** Ung medarbejdergruppe. Gennemsnitsalder under 30. De fleste medarbejdere har ikke nogen specifik faglig uddannelse, men har en ”sammenstykket” baggrund, der dels består af mere eller mindre relevant uddannelse og af erfaring fra branchen.

**Medarbejdermobilitet:** Firmaet har løbende øget sin medarbejderstab, og de fleste af dem, der er blevet ansat, arbejder forsat i NewCo. To medarbejdere er faldet fra. En blev fyret; en anden valgte at forlade firmaet efter kortvarig ansættelse.

**Lokaler:** Da vi besøger virksomheden, ligger den på Nørrebro med lokaler i en ældre produktionsbygning (NewCo er i mellemtiden flyttet sammen med en anden virksomhed på Vesterbro). Den er smukt renoveret som mange andre ældre bygninger i kvarteret. Området er primært et beboelseskvarter, med enkelte virksomheder. Stemningen er forholdsvis intim (her bor og lever folk), gaden er lille, med begrænset trafik. Her har NewCo lejet sig ind hos en anden medievirksomhed, et større firma der laver postproduktioner.

Alle medarbejdere sidder samlet i det samme højloftede, lyse lokale, der bærer præg af at være nyistandsat. Bjælkerne er fritlagte, og trægulvet nyafhøvlet. Der står borde langs væggene og en enkelt bord-ø i midten af rummet. Medarbejderne sidder spredt og arbejder ved deres computere. Der er faste pladser. I hjørnet er der et stort sofaarrangement og et tv. Møblerne i rummet er moderne og enkle, sofaen magelig.

**Personlig ledelse:** Når NN er tilstede i virksomheden, befinder han sig fysisk i samme rum som sine medarbejdere. Kontakten mellem ham og medarbejderne og medarbejderne internt er både social og faglig. Han taler dagligt med alle, men har en del roller, som kræver hans opmærksomhed andre steder. Især salg, kundekontakt og kontakt med samarbejdspartnere tager en stor del af hans tid og gør, at han ret ofte er fysisk eller ”mentalt” fraværende som personaleleder.

**Formel organisation:** Der findes ikke nogen afdelinger eller centre i virksomheden. De fleste medarbejdere har nogle primære ansvarsområder, men generelt kan de alle lidt af hvert. Der findes hverken nedskrevne metoder, procesmanualer eller lignende for arbejdet, til gengæld er opgaver veldefinerede og kan i vidt omfang bruges til projektplanlægning. Kravene fra kunden ændrer sig ikke i så høj grad. Lokaleindretningen understøtter den uformelle struktur og behovet for videndeling i en virksomhed, hvor alle har behov for at trække på hinandens ekspertise.

**Uformel organisation:** Det sociale netværk, venskabet betyder meget i virksomheden. En af medarbejderne er i familie med ejeren NN, en anden er en gammel ven. Relationen til de øvrige medarbejdere er også venskabelig og familiær og indtrykket er, at disse relationer og ”stemningen” betyder mere end løn og faglige tilhørsforhold. Medarbejdergruppen og ejeren har desuden i ret stor udstrækning samme kulturelle tilhørsforhold. De er ca. lige gamle, har på mange punkter samme værdier, samme livsstil.

**Motivation:** I kraft af alder befinder de fleste medarbejdere sig i begyndelsen af deres karriere. Nogle af dem er stadig elever og befinder sig således i en læringsituation. Andre er relativt uerfarne. Der ligger en afhængighed og til dels taknemmelighed overfor NewCo, som er et afsæt til at komme ind i en eftertragtet og kreativ branche. Motivationen synes bl.a. at være at få foden indenfor i denne branche. Medarbejdernes unge alder og færre udgifter og forpligtelser synes igen at have betydning for, at den økonomiske motivation ikke er så stor.

## JobCo

**Produkt:** JobCo er nærmest en jobbørs på internettet. De sælger ekstraydelser til de virksomheder, der ønsker en ekstraydelse ud over den standard, som leveres automatisk.

**Firmaets alder og vækst:** Startet i 1997. Siden da er medarbejderantallet næsten fordoblet hvert år. Indenfor ca. et år har de udvidet i en række europæiske lande. Kun i Tyskland har de også medarbejdere.

**Størrelse:** 17 medarbejdere inkl. ejer/direktør (NN).

**Medarbejdere:** Ung medarbejdergruppe. Sælgerne har blandet baggrund, og relativ lidt erfaring fra lignende arbejde, det samme gælder det administrative personale. Udviklerne er universitetsuddannede dataloger.

**Medarbejdermobilitet:** Relativ stor udskiftning blandt salgspersonalet

JobCo er en virksomhed startet af NN, som i dag fungerer som direktør af virksomheden. Han har selv udviklet det program der styrer siden, nemlig en søgemaskine, der finder og indekserer alle oplysninger fra internettet. Denne funktion er stort set gratis for JobCo. Produktet er også gratis for både brugere og virksomheder. Men ekstraydelser i form af service og større, markerede annoncer koster ekstra for virksomhederne. Størstedelen af JobCos medarbejdere er sælgere, der ringer rundt og tilbyder disse produkter til virksomheder.

**Lokaler:** JobCo er beliggende på Frederiksberg i et beboelseskvarter. Virksomheden holder til øverst i en kontorejendom. Når man ankommer, træder man direkte ind i et stort lokale, hvor sælgere og administrativt personale arbejder. Medarbejderne sidder ved "bord-øer" langs væggene, adskilt af lave reoler. Indretningen er afdæmpet og "normal". Det grå væg-til-væg tæppe dæmper lyden af skridt og sælgernes stemmer. For enden af rummet er direktørens kontor og et rum, hvor virksomhedens udviklere befinder sig. I virksomhedens andet større rum er køkken/kantine. Indretningen er hjemlig rustik og bag spisebordet er der IKEA-sofaarrangement og fodboldspil.

**Personlig ledelse:** NN varetager primært opgaver i forhold til udvikling, strategi og samarbejdspartnere. Det er hans salgschef, der står for den daglige personaleledelse i virksomheden. Salgsheren har også en del opgaver ude, men han befinder sig dagligt i virksomheden, hvor han sidder i samme store lokale som medarbejderne. Kontakten består af faglig vejledning og opmuntring.

**Formel organisation:** Virksomheden har fire afdelinger, som er udvikling, salg, telemarketing og administration. Opdelingen er ikke synlig i lokalet, hvor de tre sidstnævnte grupper sidder samlet, men der er klare opdelinger af opgaver og ikke et stort behov for samarbejde mellem afdelingerne. Udviklingsafdelingen arbejder med en lang tidshorisont, sælgerne med en helt anden, kort horisont. Udviklerne har ingen kundekontakt, sælgerne stort set ikke andet.

For nylig er der blevet lavet en medarbejderhåndbog, der beskriver de programmer, der bruges til daglig. Det er et led i at strukturere processerne mere, i takt med at virksomheden vokser.

Storkontoret understøtter vejledning og social kontakt i virksomheden og understreger og motiverer desuden salg. Alle kundesamtaler kan høres, ligesom enhver succes og fiasko er til ”offentlig beskuelse”. Derudover skrives de individuelle salgsresultater op på en tavle, der hænger i lokalet. En mindre del af lønnen er provisionsbaseret.

**Uformel organisation:** Faglige tilhørsforhold er mindre betydningsfulde blandt størstedelen af virksomhedens medarbejdere. Kun for udviklerne spiller fagligheden en rolle. De ansættes på baggrund af deres uddannelse, hvor sælgerne i højere grad tilbyder nogle personlige egenskaber. Firmaets størrelse betyder, at social interaktion og personligt kendskab er ret stort, både mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. Flere har relationer der går ud over arbejdsfællesskabet. To er gift, og flere er venner. Opbygningen af et velfungerende socialt miljø betyder meget i virksomheden, hvor ledelsen f.eks. er bevidst om at ansætte medarbejdere, der er jævnaldrende og formodes at dele livsstil og værdier. Lokalerne er i et vist omfang personliggjorte.

**Motivation:** For udviklerne i JobCo er arbejdet forbundet med faglig udvikling, og det lille udviklerteam betyder sandsynligvis, at der er store udfoldelses- og ansvarsmuligheder for arbejdet. Blandt salgspersonalet er det den sociale og uformelle omgangsform, der rangerer højt og som f.eks. gør at lønninger i JobCo ligger lavere end i andre lignende virksomheder. Virksomhedens voldsomme vækst og succes i en branche med stor konkurrence opleves som engagerende. Der er stor respekt, nærmest beundring i virksomheden omkring NN. Han tjente sine første penge som 16 årig ved at programmere skakcomputere og lavede JobCo's søgemaskine "på en nat", hvis man skal tro den ofte fortalte historie. Han er datalog af uddannelse, PhD og HD i organisation.

## WebCo

**Produkt:** Planlægning, udvikling og implementering af internet-business løsninger, hvor brugerfladen ofte er koblet sammen med eksisterende IT-systemer.

**Firmaets alder og vækst:** Etableret i 1997. Virksomheden har oplevet en vækst fra 12 medarbejdere i starten af 2000 til over 100 i slutningen af året. Overlever stadig med omtrent samme størrelse.

**Størrelse:** ca. 100 medarbejdere.

**Medarbejdere:** Unge medarbejdere med enten teknisk, kreativ eller handelshøjskole baggrund, sædvanligvis akademisk.

**Medarbejdermobilitet:** Mange nyansættelser og ret lille personaleomsætning. Størstedelen af medarbejderne har været ansat under et år.

WebCo er et ungt IT-firma, der sælger konsulentydelse til gennemførelse af IT-business løsninger.

**Lokaler:** Virksomheden er beliggende i en gammel ejendom på Frederiksberg. Ejendommen er statelig og perfekt beliggende med udsigt. Indenfor træder man ind i en fin hall, hvor alle detaljer er husets originale, hvilket også gælder resten af bygningen. Overalt er der gamle parketgulve og høje paneler. Det gamle interiør bliver ”udfordret” af store abstrakte malerier og dyre, moderne møbler. Indtrykket er mondant og tjekket. Kontorerne er mere kedeligt indrettet, kantinen er i afslappet IKEA-stemning. Der er ikke storkontorer hos WebCo, i stedet sidder hvert projekt sammen i mellemstore kontorer med plads til 5-10 medarbejdere.

**Personlig ledelse:** Der findes tre ledelsesniveauer i WebCo, hvor projektlederen har det daglige ansvar for projektet og den største kontakt til medarbejderne. Hvor tæt kontakten er mellem medarbejdere og projektleder afhænger af hvor i processen projektet befinder sig. Almindeligvis vil projektlederen have daglig kontakt med projektgruppen og ofte sidde i samme lokale. Kontakten er primært faglig, men i mindre grupper dog også social.

**Formel organisation:** Virksomheden er delt op i syv kompetencecentre, som overordnet kan deles ind i en udviklingsafdeling, en konsulentafdeling og en kommunikationsafdeling. Afdelingerne samarbejder under dele af projektprocessen. I takt med virksomhedens vækst har ledelsen arbejdet for en formalisering af organisation, ledelse og processer. Det er dels blevet gjort gennem indførelse af metodebeskrivelser, manualer og indførelse af projektstandarder.

Projekter er opgavedefinerede, og kunden spiller en ret stor rolle i ledelsen. Ofte sidder medarbejderne hos kunden og udvikler projektet i samarbejde med kunden. Projektlederen er også i hyppig kontakt med kunden, både ved møder, telefonkontakt og mails. Kunde krav bliver hurtigt videreformidlet til projektmedarbejderne.

**Uformel organisation:** Faggrupperne er ikke så formelle, men der eksisterer klare kulturforskelle mellem virksomhedens tre typer medarbejdertyper: De handelshøjskoleuddannede, de kreative fra kommunikationsafdelingen og de tekniske udviklere. Især for det tekniske personale er der store faglige udfordringer i at arbejde i WebCo.

Da virksomheden var mindre, var den i høj grad båret af personlige relationer. Dette har dog ændret sig drastisk som følge af WebCos voldsomme vækst. I dag er det faglighed og professionalisering, der kendetegner miljøet. Dog bærer organisationen stadig præg af at være ledet af de to ejere, der oprindeligt startede virksomheden. Mange kender dem personligt og flere nøglepersoner har været med siden den turbulente start. Der er således stadig rester efter den oprindelige ”nybygger”-kultur, men generelt har den ændret sig markant. Derudover er der en generel ”IT-kultur” på stedet. En bevidsthed om at være blandt frontløberne i samfundet.

**Motivation:** WebCo har nydt stor bevågenhed i medierne og haft flere kendte, store kunder. Virksomhedens navn har således for mange været lig med dot.com-bølgen. Image og publicity har haft positiv betydning for medarbejderne. Virksomhedens dynamik og vækst har også haft indflydelse på at det har været anset for at være mere attraktivt at arbejde her end f.eks. hos en større, mere etableret konkurrent.

## AmCo

**Produkt:** Sælger software og konsulentytelser omkring IT, koncentreret om anvendelsen og tilpasningen af firmaets egne softwareprodukter.

AmCo er et stort internationalt software-firma. Hovedorganisationen ligger i USA, men virksomheden har afdelinger over hele verden. Udvikling af produkter og programmer foregår stort set kun i USA, i den danske afdeling laver man udelukkende implementering.

**Firmaets alder og vækst:** Dansk start i 1981, 10 medarbejdere i 1982. Vækst i omsætning fra 1999 til 2000 på 27%

**Størrelse:** Ca. 385 medarbejdere i Danmark, heraf 120 konsulenter, som er i fokus i undersøgelsen.

**Medarbejdere:** Relativt unge, primært tekniske uddannelser, ingeniører, dataloger, programmører, erhvervsøkonomisk og administrationsuddannede - langt de fleste med akademisk uddannelse.

**Medarbejdermobilitet:** Medarbejderne er i ca. 4 år hos AmCo, personaleomsætningen er på 17%

**Lokaler:** AmCo er placeret i Ballerups industri- og IT-kvarter. AmCo er omgivet af andre store IT-firmaers kontorkomplekser, og området har generelt et upersonligt præg. Arkitekturen er ensartet, firkantet, moderne, bygningerne er store og bygget indenfor de sidste 15 år, alle er omgivet af store parkeringsarealer og græsarealer. AmCos bygning er en kontorbygning med mørkt glas til at markere indgangsparti og facade. Indenfor er stilen fornuftig moderne på en institutionel facon. Alle møbler er kendte moderne designmøbler, farver er afdæmpede, ”positive” og ”fornuftige”, malerier er farvestrålende og abstrakte. Gulve er af naturmaterialer som sten og træ. Den samme stil går igen i storkontorerne. Moderne, lækre, fornuftige kontormøbler i gråt og birk. Moderne kunst på væggene. Få personlige genstande og udsmykning i storkontorerne.

**Personlig ledelse:** Langt størstedelen af AmCos konsulenter arbejder ude hos kunderne. Kun 10-20% er i gennemsnit i virksomhedens bygning i Ballerup, hyppigere om fredagen end ugens andre dage. Ledelsesformen veksler stærkt afhængigt af, hvor vi befinder os. I storrummene i Ballerup sidder nogle projekter sammen, når de er der, men ofte er man der enkeltvis og lederen er måske et andet sted. I storkontorerne eksisterer ikke nogen mærkbar ikke-faglig social kontakt. På igangværende projekter, hvor projektlederen og konsulenterne sidder samlet hos en kunde, er der i højere grad tale om en tæt og vedvarende kontakt og en direkte ledelse.

**Formel organisation:** Opdelingen i AmCo veksler på visse områder og ikke på andre. Der findes i konsulentafdelingen fire kompetenceområder, der er relativt faste. Til gengæld er arbejdet delt op i projektteams og disse er af begrænset varighed, fra ca. et halvt til to år. Konsulenternes tilknytning til et team er af ca. et halvt til et helt års varighed. Projektbeskrivelser har skiftet karakter indenfor de seneste par år og tenderer til at blive løsere formuleret. Til gengæld spiller kunden en stadig større rolle i projektbeskrivelse, udvikling og implementering. Ofte foregår projektet i nært samarbejde med kundens medarbejdere. Når konsulenterne befinder sig i AmCo i

Ballerup arbejder de primært alene med en mindre, kortvarig opgave. Arbejdet foregår i et åbent kontorlandskab, hvor der er hævesænkeborde og officielt ingen faste pladser. Lave reoler adskiller "bord-ørner". Der er ingen hjemlige eller private ting i kontoret.

AmCo har et formaliseret system af projektvejledninger og manualer til arbejdsudførelsen. En del anvisninger og værktøjer kommer direkte fra USA, bl.a. for indkøbsprocesser og forskellige typer videndeling. Alt ligger tilgængeligt på AmCos intranet og bruges i stor udstrækning.

**Uformel organisation:** AmCo er en faglig stærk virksomhed og som stor innovativ organisation er der mange muligheder for faglig og karrieremæssig udvikling i organisationen. AmCo's image er samtidig så stærkt, at det ses som et plus i CV'et at have arbejdet der. De fleste konsulenter har en teknisk baggrund, andre en erhvervsøkonomisk. Især for de tekniske konsulenter er der mulighed for faglige udfordringer i et miljø med mange nye produkter. Kulturen i virksomheden er præget af en fælles faglighed omkring IT-miljøet. Desuden sætter konsulentarbejdsformen normer for, hvordan og hvor meget der arbejdes. Der er fokus på indtjening, levering og tid, som følge af en konstant bevidsthed om timerapportering.

**Motivation:** Virksomhedens størrelse og samlede erfaring gør, at den anses for at være en solid aktør i branchen. Den har de helt store kunder og kapacitet til at tilbyde sine medarbejdere at arbejde med det nyeste indenfor deres område. I en tid hvor IT-branchen er hårdt ramt, er det vigtigt at kunne signalere denne faglige og forretningsmæssige tyngde, både udadtil til kunder og indadtil over for medarbejdere. Man ser sig selv som et "seriøst" firma i modsætning til nogle af dot.com døgnfluerne, som man mener kørte alt for anarkistisk. Der er en sikkerhed og stolthed forbundet med at arbejde i en organisation, der både formår at omstille sig og sikre kvalitet.



## Public

**Produkt:** Politikudvikling, tænketank, ministerbetjening, styring af andre enheder.

**Firmaets alder:** Flere årtier, men har gennemgået forandringer i fagområde.

**Størrelse:** I den studerende enhed 140.

**Medarbejdere:** Medarbejdergruppen består af en stor gruppe unge akademikere ansat som fuldmægtige, en stor gruppe administrativt personale, en mellemlidergruppe af kontorchefer på ca. 20 mennesker, der er en smule ældre end de unge fuldmægtige. Ledelsesgruppen består af en øverste leder, tre afdelingsledere og en administrationschef.

**Medarbejdermobilitet:** Personaleomsætning 20%. Folk arbejder i gennemsnit 3-4 år i Public.

**Lokaler:** Public er beliggende i Københavns centrum, tæt på Folketinget og andre offentlige institutioner og organisationer. Området er præget af tunge, historiske bygninger, bygget til at huse centraladministrationen. De udstråler soliditet og formalitet. Der er hverken beboelse, butikker eller liberalt erhverv i området. Public har lokaler i to bygninger, den ene moderne, den anden flere hundrede år gammel. Selvom de er forskellige, er begge bygninger kendetegnet ved en formel, institutionel indretning, præget af "fornuftigt", lidt kedeligt, dansk design. Der er indrettet to kontorlandskaber som ramme om projektarbejdsformen. Et nyt tænketanks-lokale er indrettet mere futuristisk.

**Personlig ledelse:** Medarbejderne arbejder i projekter med mellem én og tre kolleger. Indenfor projektet er der ingen projektleder, men et fælles ansvar for opgaven. Projektledelsen varetages af henholdsvis en sparringspartner, typisk en kontorchef, og en projektejer, en person fra ledelsesgruppen, der oftest vil fungere som en slags "kunde". Sparringspartneren skal komme med faglig vejledning og sparring på projektet. Meningen er, at denne form for ledelse primært skal være "efterspørgselsbaseret". Reelt er der dog ofte tale om, at ledelsen har ret stor indflydelse på projektet, der som følge af det politiske miljø til tider kræver stor erfaring og følsomhed. Ledelseskontakten afhænger af, hvor i processen projektet befinder sig, men i "hverdagen" vil det være ca. en gang om ugen eller hver anden uge. Kontakten mellem både leder og medarbejdere og medarbejdere internt er faglig. Dog har der været forsøg på at bløde formen op og indføre en mere social omgangsform.

**Formel organisation:** Siden 1996 har organisationen gennemført store forandringer i både ledelse, organisation og medarbejdersammensætning. Fra at fungere som en formel, hierarkisk organisation med fokus på ministerbetjening og sagsbehandling, er fokus nu i højere grad rettet mod politikudvikling. En væsentlig del af den nye orientering er skabt ved, at organisationen er ændret til at være projektorienteret og tværfaglig. Det er en bevidst strategi, som ledelsen har arbejdet for gennem en stadig nytænkning og debat af arbejdsforholdene i organisationen. Projektarbejdsformen er meget omtalt både i og uden for Public. Der er stærke følelser, langt overvejende positive knyttet til den i organisationen. Projektarbejdsformen er således et stærkt synligt element i organisationens selvforståelse, måske også fordi den indtil videre har

været sjældent blandt offentlige virksomheder af Public's type. Her står Public i modsætning til de øvrige studerede virksomheder, hvor projektarbejdsformen snarere tages for givet og ikke ofres megen omtale - den er en del af tapetet.

I dag er Public's organisation opdelt i tre kompetencecentre med hvert deres faglige hovedområde. Derudover eksisterer der flere sekretariater, der varetager mere specifikke opgaver. Sekretariater og centre er faste enheder, selvom deres eksistens dog ikke er mere forankrede, end at de kun har fungeret nogle år, og at der til stadighed er debat om, hvad og hvilke enheder der bedst imødekommer organisationens behov. Medarbejderne er ansat og tilknyttet et af de tre faglige centre, men meningen er, at projekter kan besættes med medarbejdere fra alle tre fagområder. Det sker dog ikke i så stor udstrækning som forventet. Sekretariaterne er bemandede med personale fra alle tre centre og her eksisterer reelt tværfaglighed. Indenfor enhederne eksisterer forskellige strukturer. Sekretariaterne er struktureret omkring ret faste opgaver. Centrene er struktureret omkring forskellige projekter, der hver beskæftiger mellem 1-4 fuldmægtige. Der findes to typer projekter, dels koncernprojekter, der er fast definerede. De er længerevarende f.eks. to år, og der er mindst to fuldtidsansatte på projektet. Derudover er der udviklingsprojekter, der er mindre og løsere defineret, de varer f.eks. et halvt år og der er én, højst to medarbejdere tilknyttet. I det største center, der også har flest projekter, både store og små, er alle projekterne knyttet sammen tematisk i teams. Et team kan f.eks. bestå af to udviklingsprojekter og et koncernprojekt, der har en fælles faglig ramme. Sigtet med teams har både været at skabe en faglig og en social ramme for de for løst svævende medarbejdere. På den måde kan den ses som en delvis "trækken i land" mht. den frie projektstruktur bl.a. fordi der her ikke skete en videnopsamling. Og medarbejderne heller ikke - givet den begrænsede ledelseskontakt - ikke havde et fast sted at søge støtte.

De tre centre hører hjemme i hver deres lokaler. De to mest udviklingsorienterede centre holder til i storkontorer, hvor alle fuldmægtige sidder åbent. Der hvor der findes en teamstruktur sidder folk samlet i deres team, typisk omkring en fælles bordstruktur. Interaktionen i storrummet foregår primært mellem medarbejdere, der arbejder sammen i teams eller i samme projekt, ellers er samarbejdet minimalt.

Der eksisterer faste definitioner på projekter og ledelseskontakt, men der findes ikke manualer eller vejledninger på det faglige arbejde. Her er medarbejderne henvist til at få vejledning fra ledere eller andre mere erfarne medarbejdere.

**Uformel organisation:** Faglighed betyder meget i Public. Dels er centrene opdelt efter fagområder, som primært er uddannelsesrelaterede, dels er medarbejderidentitet tæt forbundet med faglig identitet. Formel, akademisk uddannelse, faglige kompetencer og erfaring er langt de vigtigste kriterier ved ansættelse. Medarbejdere og ledere er ambitiøse, og arbejdskulturen er karriereminded, konkurrencebetonet, faglig og professionel.

**Motivation:** Public anses for at være et godt springbræt til en videre karriere, organisationen er lærerig og giver sine medarbejdere efterspurgt erfaring og et stort netværk. Organisationens anses også for at være moderne og "fræk" med sin nytænkning omkring projekter og nye ledelsesformer. Navn og image er altså en medvirkende faktor til, at mange unge akademikere ønsker at arbejde i organisationen. Det synes at være vigtigere end en høj løn. At arbejde i Public betyder desuden at arbejde i en politisk organisation, at få indflydelse og ansvar, hvilket mange betegner som motiverende.

**Udgivne working papers:**

Nr. 101  Lars Goldschmidt og Jens Kristian Elkjær-Larsen:	<b>Interaktionsforskning som metode i erhvervsforskningen</b>	August 2005  24 sider.  Pris: kr. 75,00
Nr. 102  Bøje Larsen:	<b>Den moderate revolution</b>  <b>Arbejds- og ledelsesforhold i ny- økonomiske virksomheder</b>	September 2006  34 sider  Pris: kr. 100,00