

Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien

Ledelseslitteraturen og media snakker om et nytt arbeidsliv og en ny type kunnskapsarbeidere som sies bare å være lojale mot sin egen CV og mer opp-tatt av sin personlige karriere enn av bedriftens ve og vel. Ved hjelp av data fra en studie av web-designere i reklamebransjen og en ung bedrift som leverer web-baserte databasesystemer på nettet, vil vi argumentere for at det 'nye' arbeidslivet og kunnskapsarbeiderne kan forstås med våre 'gamle' begreper. Selv om de nye kunnskapsarbeiderne er motivert av sin faglige interesse og synes at arbeidet er både meningsfylt og interessant, er de ekstremt lange arbeidsdagene først og fremst et resultat av det økonomiske presset som ny-etablerte bedrifter i disse bransjene opplever.

Teori

Peter Drucker argumenterer i boka *Post-Capitalist Society* fra 1993 for at vi er på vei inn i en kunnskapsøkonomi der kapital bundet i fabrikker og maskiner blir mindre viktig enn de ansattes kunnskap. Hvis kunnskapen til de ansatte er den viktigste kapitalen for dagens bedrifter, forandres maktforholdene i arbeidslivet. Når de ansatte er bærere av kunnskapskapitalen, kan de ta med seg den og bedriftens kunderelasjoner og gå til konkurrenten. Mange arbeidsgivere uttrykker derfor usikkerhet overfor en framtid der de blir maktesløse overfor potensielt egoistiske og illojale ansatte.

De fleste som studerer moderne organisasjoner, går ikke så langt. Litteraturen om det nye arbeidslivet presenterer oss imidlertid for en visjon om en ny global økonomi og et arbeidsliv med nye dynamiske, fleksible, ikke-byråkratiske nettverksorganisa-

sjoner der de ansatte har fått makt og ansvar og blir sett på som viktige strategiske ressurser (Handy 1984; Kanter 1989; Reich 1993). I dette nye arbeidslivet endres organisasjonsstrukturene for å legge til rette for medvirkning og innflytelse fra de ansatte (Kanter 1989; Clegg 1990; Frenkel m.fl. 1995). Hvis de nye kunnskapsarbeiderne er motivert av sine faglige interesser (Deetz 1995), må de behandles annerledes enn arbeiderne i industriens masseproduksjon dersom bedriften skal klare å beholde dem. Castells (1996) argumenterer for at samhandling og teamarbeid, selvstendighet og delegering av ansvar til de ansatte er nødvendig for å lede de uformelle arbeidsprosessene i kunnskapsarbeid. Gamle ledelsesformer basert på kontroll og kommando blir derfor avløst av idealer om 'kollegial' koordinering og samarbeid i team. Vi sitter igjen med et bilde av et nytt arbeidsliv hvor det er

få spenninger og interessekonflikter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere.

Hvor godt passer en slik forståelse på arbeidssituasjonen til de nye kunnskapsarbeiderne? I boka *Workplaces of the Future* blir visjonene om den 'nye' økonomien kritisert for å overse at hovedtyngden av jobbene i tjenesteyting fremdeles først og fremst er ufaglærte jobber med tradisjonelle 'scientific management'-former for organisering og ledelse (Thompson & Warhurst 1998). Dette er ofte såkalte 'kvinnejobber' der kvalifikasjonene som kreves er slike som kvinner antas å ha og som derfor ikke blir anerkjent eller betalt for (Lie & Rasmussen 1983; Jenson 1989). Thompson og Warhurst argumenterer for at de fleste jobbene i produksjon og de gamle og nye jobbene i tjenesteyting, er rutinejobber under direkte kontroll av bedriftsledelsen, f.eks. telefonsentre der de ansatte nøye overvåkes og kontrolleres (Warhurst & Thompson 1998; se for en liknende kritikk også Bradley m.fl. 2000). Der nye prinsipper for arbeidsorganisering blir innført i private og offentlige foretak, slike som kulturbygging, Human-Resource Management (HRM), teamarbeid, arbeidsgrupper og såkalte 'lean production' teknikker, er dette som regel midler for å få arbeiderne til å ta ansvar for sin egen utbytting og intensivering av arbeidet (Rasmussen 1998, 2000; Milkman 1998). Det som utenfra kan se ut som bevegelser på arbeidsmarkedet av CV-arbeidere som fremmer sin egen karriere, kan like godt være bevegelser mellom midlertidige jobber og prosjekter av arbeidstakere som er blitt 'overflødig' gjennom omstruktureringer, 'out-sourced' eller ansatt på kortvarige kontrakter (Sennett 1998; Warhurst & Thompson 1998).

Kritikerne av det optimistiske bildet av arbeidets framtid i den 'nye' økonomien, har først og fremst vært opptatt av *omfanget*

av endringene og idéen om at det er et paradigmeskifte på gang når det gjelder arbeidsorganisering som endrer arbeidsforholdene til det bedre for (nesten) alle ansatte (Kumar 1995; Warhurst & Thompson 1998; Bradley m.fl. 2000). Vi er enig med kritikerne i at det ikke er grunnlag for å si at vi går inn i en ny kunnskapsintensiv global økonomi med dramatiske forbedringer i arbeidsbetingelsene og maktforholdene i arbeidslivet. Vi er likevel interessert i Druckers og andres påstander om at arbeidssituasjonen og maktforholdene har endret seg innen 'nye' kunnskapsintensive deler av arbeidslivet. Vi spør derfor om kunnskapsarbeiderne opplever å være de mektige i forhold til arbeidsgiveren sammenliknet med arbeiderne i den industrielle kapitalismen.

I arbeidsprosess-tradisjonen i arbeidsforskningen (Braverman 1974) har det tradisjonelt vært antatt at intellektuelt arbeid som dataprogrammering og systemutvikling, ville utvikle seg mot større rutinisering og lavere krav til kvalifikasjoner på samme måte som håndverksarbeidet hadde det under den industrielle kapitalismen (Kraft 1977; Greenbaum 1979 og 1995). Visjonene om det nye arbeidslivet med mektige kunnskapsarbeidere som arbeider selvstendig i flate organisasjoner med stor autonomi står i skarp kontrast til dette. Beirne m.fl. (1998) stiller spørsmål ved myten om tayloriseringen av systemutviklingsarbeid i IT-bransjen. I en studie i Storbritannia finner forskerne uklare grenser mellom ulike oppgaver og flytende grenseoppganger mellom jobber og funksjoner og ikke en rigid spesialisering som en skulle forvente etter Bravermans tese. Veksten i småskala prosjekter hadde endret arbeidsorganisasjonen mot små team og en-manns prosjekter. Dette hadde ført til en desentralisering av ansvar fra ledere til systemutviklere og re-

sultert i at brukerkontakt ikke lenger var ledelsens eller spesialisters ansvar, men noe som alle de ansatte hadde (Beirne m.fl. 1998, 151-152). Beirne m.fl. (1998) fant også en individualisering og intensivering av arbeidet blant systemutviklerne der staben jobbet lange dager og i helgene for å få ferdig prosjektene. Greenbaum (1998) beskriver en utvikling i andre halvdel av 80-årene fra automatiserte mot mer distribuerte IT-systemer der systemene brukes til å sette sammen oppgaver og arbeidsprosesser som tidligere var oppdelt og arbeidsdelt. Denne utviklingen går sammen med en voksende ideologi om profesjonalisering der ansvaret for å få jobben gjort slik bedriften ønsker det, er desentralisert til de ansatte (Greenbaum 1998, 132). Barrett (2001) finner imidlertid i en undersøkelse av små australske systemutviklingsbedrifter både teknisk autonomi og direkte ledelseskontroll over arbeidsprosessen avhengig av fasene i systemutviklingen og de oppgavene som skulle løses.

Internalisering av bedriftens målsetninger og desentralisering av ansvar er sentrale kjennetegn ved det profesjonelle byråkratiet og står ikke i motsetning til sentralisert hierarkisk kontroll slik vi blant annet finner det i organiseringen av McDonald's hamburger restauranter (Ritzer 1993). Denne utviklingen av en form for taylorisert profesjonelt byråkrati ser vi i store internasjonale konsulentfirmaer som strømlinjeformer prosjektene ved å benytte seg av standardiserte metoder og ved å lære opp de ansatte til å jobbe på organisasjonens foreskrevne måter (Hope 1999). Om desentralisering av resultatansvar er en del av en prosess mot større makt og innflytelse for de ansatte eller bare en ny form for ledelseskontroll, er derfor et empirisk spørsmål som bare kan besvares ved å analysere de spesifikke arbeidsforholdene for konkrete kunnskapsarbeidere.

Hvordan er situasjonen for kunnskapsarbeidere som har en kompetanse som er avgjørende for bedriftens produkter og tjenester og der ansatte med de rette kvalifikasjonene er sterkt etterspurt? I denne artikkelen ser vi på én sektor av den 'nye' økonomien der den menneskelige kunnskapskapitalen er essensiell og der det er et under-skudd på kvalifiserte arbeidstakere. Vi har valgt å studere web-avdelinger i reklamebransjen og et firma som leverer nettbaserte databasesystemer og drift av disse. Dette er nye tjenester som er blitt mulige gjennom verdensveven (World Wide Web), og de viktigste arbeidsredskapene er de ansattes kompetanse og en datamaskin knyttet til nettet. De ansatte er derfor mobile og kan lett gå fra en arbeidsgiver til en annen. Arbeidet er organisert i småskala dynamiske avdelinger med teamarbeid og kollegial ledelse med åpne dører. De ansatte i sektoren får relativt høy lønn, de jobber svært lange dager og det er stor gjennomtrekk. De viser altså mange av kjennetegnene som beskrives som karakteristisk for de nye mektige og illojale kunnskapsarbeiderne.

Hvordan er arbeidssituasjonen og maktforholdene i den 'nye' økonomien slik disse kunnskapsarbeiderne i den nye 'dot.com'-økonomien opplever den?

Metode

Dataene som artikkelen baserer seg på, er samlet inn som en del av et pågående forskningsprosjekt om kunnskapsarbeid med tittelen »Grenseløse jobber og grådige organisasjoner«. Prosjektet omfatter studier av finansielle tjenester, reklame og markedsføring og informasjons og kommunikasjonstjenester i Norge. Artikkelen er basert på intervjuer med web-designere og programmerer i to ulike arbeidsmarked, hovedstaden og provinsbyen (Johansen 2000), og et

case studie av et lite web-basert systemutviklingsfirma i den samme provinsbyen.

Web-designerne som vi intervjuet var utvalgt ved hjelp av 'snøballmetoden' ved at informantene rekrutterte nye informanter gjennom egne faglig/sosiale nettverk slik at vi fikk et utvalg av designere og programmerere med mer enn tre års erfaring i bransjen som hadde en viss profesjonell status på feltet. Alle informantene i web-design hadde vært med på å starte opp nye avdelinger for å utvikle web-basert reklame, de fleste i tradisjonelle reklamebyråer. Svært få jobbet i samme firma da vi intervjuet dem, men de fleste av informantene i hovedstaden hadde i perioder jobbet i de samme store byråene som hadde vært og var ledende på feltet. De største var da vi intervjuet i 1999 i ferd med å utvikle seg mot 'Digital Change Management' konsulentfirmaer. Sektoren var spesielt interessant på grunn av den høye gjennomtrekken blant de ansatte, spesielt i hovedstaden.

IT-firmaet som leverte web-baserte løsninger og drift, S, var etablert som et kollektivt eid firma av fire venner med utdanning fra teknisk høyskole midt på 90-tallet. IT-avdelingen var den delen av firmaet som hadde vokst mest, og den var i 1999 den absolutt viktigste delen av bedriften. Veksten hadde medført endringer i den tidligere flate partnerorganisasjonen, men S holdt fremdeles fast ved partnerkonseptet. De baserte seg på at de ansatte skulle være mediere og partnere med egen økonomisk interesse i firmaets utvikling. De betalte lavere lønn enn de fleste konkurrentene, men tilbød spennende oppgaver og et godt sosialt og faglig miljø med muligheter for faglig utvikling og partnerskap. For å gjøre partnerskap økonomisk attraktivt innen overskuelig framtid, ekspanderte de raskt. S hadde spesialisert seg på databasesystemer for små og mellomstore bedrifter og leverte

driftstjenester på nettet hele døgnet. De ansatte jobbet lange dager og hadde en kultur for felles sosiale aktiviteter utover jobben. De hadde hatt stor gjennomtrekk blant systemutviklerne på grunn av høyt arbeidspress og lav lønn året før vi intervjuet.

Selv om kvinner var i mindretall i begge bransjene, fant vi en tilsynelatende likestilling i bedriftene og en positiv holdning til å ansette kvinner (Rasmussen 2002). I IT-bransjen generelt er det svært få kvinner på grunn av den skjeve kjønnsbalansen i rekruttering til IT-utdanning (Rasmussen & Håpnes 1991). I IT-avdelingen i S var det imidlertid flere kvinnelige systemutviklere enn en kunne forvente utfra andelen kvinner med relevant utdanning.

I det følgende vil vi se nærmere på hvem disse kunnskapsarbeiderne i den nye dot.com-økonomien var.

De nye kunnskapsarbeiderne

Siden de nye sektorene i arbeidslivet som IT og web-tjenester legger så stor vekt på at de er kunnskapsintensive og avhengig av de ansattes kompetanse, ville vi forvente å finne ansatte med høy utdanning og erfaring på feltet. Dette var imidlertid ikke tilfellet. Vi vil illustrere dette ved å presentere informantene i en oversikt med alder, familiесituasjon, utdanning, jobb og erfaring på feltet. Web-designerne har vi gitt navn slik at informantene fra hovedstaden har fått navn som begynner på H og fra provinsbyen navn på P. Ansatte i S har fått navn på S.

Selv om forretningsområdene web-reklame og web-baserte informasjonssystemer var nye og i oppbygningsfasen da vi intervjuet vinteren 1999/2000, ble vi slått av hvor unge de fleste ansatte var. Selv web-designerne og -programmererne i hovedstaden som var valgt som informanter fordi de var erfarne og anerkjente profesjonelle, var

Tabel 1: *Oversikt over informantene*

Infor- manter	Alder	Sivil status, familie	Utdanning	Jobb og erfaring
HELGE	25-30	Singel	Utdanning fra utlandet i design og animasjon	Grafisk designer, leder design, 5 års erfaring
HENRIK	ca. 25	Singel	Selvlært, 2 år v.g. tegning, form og farge, erfaring fra film/animasjon	Grafisk designer/ programmerer, 5 års erfaring
HANS	25-30	Kjæreste i web-design	Selvlært	Programmerer
HANNE	25-30	Singel, 1 barn	Selvlært, erfaring fra TV-produksjon	Programmer/web- designer, 5 år i webreklame
HILDE	25-30	Samboer med en i bransjen	Selvlært, v.g. i tegning, form og farge, praktikant	Grafisk designer, 8 år i reklame
HILMA	ca. 25	Kjæreste som er web-progr.	Universitetsfag, selvlært og kurs i web-design, har vært praktikant	Grafisk designer, 3 år i reklame
PÅL	ca. 35	Gift, 2 barn og en underveis	Westerdahls reklameskole	Grafisk designer, AD, partner, 10 år i reklame
PETER	45-50	Skilt med voksne barn. Samboer med kvinne i reklame	Høgskoleeks. i økonomi	Leder for web-byrå, 12 år i reklame
STEIN	ca. 25	Gift, 1 barn og en underveis	Høgskoleutdanning i data	Leder systemutvikling, 8 måneder i S, partner
SYLFEST	ca. 25	Samboer	Cand.mag. i informatikk	Systemutvikler, 6 måneder erfaring
STEFFEN	ca. 20	Kjæreste	Student i samfunnsvitenskap, selvlært i data	Systemutvikler, nå deltid, 4 år i S
SVEN	ca. 30	Kjærest i S	(Voksenstudent) 3 år ingeniørutdanning i data	Systemutvikler, 6 måneders erfaring
SVERRE	ca. 25	Gift, barn underveis	Cand.mag. i informatikk	Systemutvikler, 6 måneders erf.
SARA	ca. 25	Kjærest i hovedstaden i databransjen	MA informatikk fra S-America	Systemutvikler, 6 måneder i S
SIGURD	ca. 25	Singel	3 års høgskoleutdanning i data	Leder drift, partner, 18 måneders erfaring
SØREN	ca. 25	Samboer med hjelpepleier	2 års høgskoleutdanning	Driftstoperør, partner, 18 måneders erfaring
SOLVOR	ca. 30	Gift med daglig leder S, baby	Siv.ing. (ikke data)	Leder, partner og gründer, 5 års erfaring

svært unge (mellom 23 og 27 år gamle). Likevel var de veteraner i bransjen. Mange av dem hadde startet både ett og to firma alene eller sammen med venner, og i tillegg hadde de vært ansatt i flere velrenommerte firmaer i bransjen. Ofte var det de som var regnet for å være best kvalifisert og mest erfarne som hadde minst utdanning (f.eks. Henrik, Hilde og Hans, men også Steffen i S).

Det at de var så unge, kan forklares med at de hadde så lite formell utdanning i web-design og data. Det skyldtes delvis at det ikke fantes noen formell utdanning i web-design i Norge. Den vanligste veien inn i reklamebransjen i Norge er gjennom videregående skole med tegning, form og farge for så å prøve å komme inn på den private Westerdahls reklameskole. Denne veien er bare åpen for de få utvalgte. I bransjen ble andre private utdanninger oppfattet som 'bare kurs'. En alternativ vei inn i bransjen er å begynne i et reklamebyrå som praktikant etter videregående utdanning for å lære design gjennom praksis. Dette var en vei inn i web-design for unge mennesker som var interessert i design og som kunne noe om web-programmering fra før. Bare en av 'våre' web-designere hadde en relevant utdanning (utenlandsk utdanning i design og animasjon). En annen hadde relevant erfaring med film og animasjon fra før, men ingen formell utdanning.

I S var det mange av de nyansatte som hadde formell utdanning på mellomnivå i data fra høyskole eller universitet. De fortalte imidlertid at det de trengte av kunnskaper og ferdigheter for å gjøre jobben når de designet, programmerte og driftet systemer på nettet, hadde de lært selv og gjennom samarbeid med andre. Datamaskiner hadde for mange vært en hobby helt fra barndommen, og noen av dem hadde designet og driftet systemer på lærestedenes store datamaskiner på fritiden (oftest om nette-

ne) mens de tok utdanning. Bare Sara og i noen grad Sylfest, mente at deres universitetsutdanning i generelle programmeringsspråk var et viktig redskap når de designet og programmerte, mens de andre uttalte at de ikke hadde lært noe i utdanningen som var til hjelp i deres daglige arbeid. Å løse problemer i det daglige arbeidet og diskusjoner med kolleger om problemene de møtte, var den viktigste kilden til faglig utvikling og læring i jobben. Dette står i sterk motsetning til idéen om at de ansatte individuelt bærer med seg den knappe kunnskapskapitalen som bedriften er avhengig av. Bildet som tegnes er istedet av oppgaver og team som er organisert av bedriften der kunnskapen utvikles gjennom den daglige arbeidspraksisen for å utføre organisasjonens oppgaver, såkalte 'communities of practice' (Brown & Duguid 1991; Wenger 1998).

Vi fant derfor ikke høyt utdannet og erfarne spesialister i de nye yrkene, men interesserte og ivrige unge mennesker, mange uten formell utdanning, som ønsket å arbeide med sin hobby. De var interessert i og utvikle sin kompetanse gjennom jobben. Organisasjonen som de arbeidet i, ga dem en arena for å lære og samarbeide med andre unge mennesker med samme interesser.

Å leve for jobben

Alle informantene fortalte om hvor spennende og morsomt de syntes det var å jobbe med design, systemutvikling og programmering for internett. Ifølge Pål: »For det er jo det morsomste du vet på jord«.

I IT-bedriften S jobbet de med en relativt ny teknologi: databasesystemer på nettet. Arbeidet var utfordrende fordi de måtte være i fronten av den teknologiske utviklingen. Sammenlignet med andre jobber, var dette mye mer spennende:

»Jobber med en hobby, egentlig. Jeg blir utfordret hver dag. Det har ikke gått en eneste dag uten at jeg har lært noe nytt enda. Det er veldig viktig for meg i hvert fall, å stadig lære noe. Slik er jo bransjen her, rivende utvikling, så det er stadig nytt« (Sven).

For web-programmererne var mestring av mediet og å håndtere de tekniske utfordringene i jobben det viktigste. For dem var det viktig å kjenne til det siste i programvare og å utvikle ny programvare slik at de kunne gjøre en bedre jobb. Hans fortalte:

»[D]et er ikke poeng i stikke hjem for å sitte å se på TV, det er kjedelig i forhold til dette her. Det er liksom snudd helt opp ned. Man slapper mer av å sitte her foran skjermen eller eventuelt gjøre noen sånt framfor å dra hjem og titte på TV. Det er helt snudd når jobben er mer underholdende enn det å sitte hjemme. Det er mer slik at man gleder seg til å gå på jobb enn å glede seg til å dra hjem.«

Det var innholdet i jobben som var motivasjonen for disse unge mennene og kvinnene med attraktiv kompetanse i de 'nye' bedriftene. De var opptatt av å ha interessante arbeidsoppgaver, og de syntes det de gjorde på jobb var gøy:

»Jeg har alltid vært interessert i IT. Jeg jobber med systemutvikling og liker å skape ting... Jeg har hobbyprosjekter hjemme også hvor jeg jobber med private IT-prosjekt. Det er ikke noe kommersielt, men for å lære mer av ting jeg ikke lærer på jobben... Det er nesten mer hobby, jeg er bare glad jeg blir betalt, for å si det slik« (Sverre).

De la vekt på samarbeidet og det gode so-

siale miljøet på arbeidsplassen. I S var alle ansatte samlet i et rom, rundt et stort ovalt bord og langs veggene med ryggen til bordet. Når det var noe de ville spørre om eller diskuterte med sine kolleger, kunne de bare snu seg rundt eller til siden for å få hjelp. De fortalte at da de startet i jobben, var det som en betalt studenttilværelse. De jobbet med det de aller helst hadde lyst til sammen med likesinnede jevnaldrende som de hadde mye til felles med. Og så fikk de betalt for det! Derfor var arbeidsplassen preget av en slags studentlivsstil hvor de ansatte kom litt sent og jobbet lenge utover kvelden for så å gå på byen og ta noen øl sammen etterpå. Så lenge de ikke hadde andre forpliktelser og familie, var det helt greit å jobbe sent og komme på jobb i helgene når det trengtes eller de hadde lyst:

»Det der hard fun-begrepet har jeg ikke noen tro på i det hele tatt. Synes bare det er tull at folk sier at de jobber i helgene. De sitter og koser seg og spiller litt dataspill og... Jeg jobber jo gjerne i helgene fordi jeg vil det. Det er jo koselig, jeg trives med det. Det er artig. Hvis jeg har tid, hvis det passer, så hvorfor ikke? Det der helgebegrepet begynner å bli litt utvannet etterhvert. Det går igjen på det at du har din egen frihet i forhold til arbeidet. Det går alltid an for meg å stikke av en mandag eller en tirsdag og si at jeg tar det på en lørdag eller søndag i stedet« (Sylfest).

De grafiske web-designerne og programmererne som jobbet med reklame la særlig vekt på arbeidets kreative og innovative sider som en viktig motivasjonskilde for å jobbe:

»Det som er viktigst for meg er å lage noe [...] kanskje ordet kreativt er litt slitt

og blæh, men det viktigste for meg er å skape noe. [...] Og det må være noe jeg er stolt av. Jeg kan ikke gjøre det når det er et for stort fokus og press på budsjetter og deadline. Da blir jeg ikke fornøyd med jobben jeg har gjort» (Helge).

I tillegg til å skape noe og å være teknisk innovativ, var også god kvalitet viktig:

»Når det du jobber med er det som betyr mest i livet, er det svært viktig. [...] De fleste ønsker å skape noe som er bra« (Henrik).

At faglig anerkjennelse og utvikling var viktig så vi også av deres syn på karriere, illustrert gjennom Helges refleksjoner over hva en ny jobb kunne tilby ham. Skulle han skifte jobb måtte det medføre at han fikk jobbe med bedre designere slik ar han kunne utvikle seg videre faglig.

Pål var svært fornøyd med sin livssituasjon for tiden. Han og tre kolleger hadde forlatt et stort reklamebyrå for noen år siden for å starte for seg selv. De hadde nå mulighet til å velge de kundene og oppgavene de selv ønsket. Han mente selv han hadde drømmejobben:

»Vi har mange spennende kunder, vi har vunnet mange priser for jobbene vi har gjort og vi tjener mange penger«.

Partnerne i S snakket mye om viktigheten av innflytelsen de hadde gjennom partnerstatusen:

»Jeg stortrives. Det er midt i blinken. Det her er så godt som det kan bli, det. Du styrer jo både din egen arbeidsdag samtidig som du har både et innblikk og kontroll over hva som skjer fra topp til tå i bedriften fordi du er partner« (Sigurd).

Grensen mellom jobb og privatliv var flytende. Helge bemerket at det å jobbe i reklamebransjen ikke var noen standard, velregulert jobb. Det var mer som en livsstil, og ikke akkurat jobben for den som ville ha trygghet og faste arbeidstider. Reklamebransjen var mer for den kreative kunstner som jobbet når han eller hun hadde inspirasjon, uten hensyn til normalarbeidstid. Den utradisjonelle arbeidssituasjonen omfattet også individuell belønning og fravær av fagforeninger. Lønn var avhengig av individuelle forhandlinger med ledelsen og den verdien du hadde på arbeidsmarkedet. Ofte kom lønnsøkningen når de ansatte truet med å slutte eller hadde fått nye jobbtilbud.

Å ha arbeidet som en livsstil var en forutsetning i disse bransjene, mente de ansatte. Mange mente at du var i feil bransje hvis du ønsket en jobb hvor du kunne gå kl 16. Et fellestrekk ved både reklamebransjen og de unge systemutviklingsbedriftene, var 'gratistimene' og kvelds- og nattjobbingen. Dette var likevel ikke en ufarlig kultur:

»For mange som jobber i denne bransjen er kjennetegnet med at de har jobben som en livsstil, de vil ikke ha en tradisjonell 9-4 jobb. Det de oppdager da er at det blir ikke en livsstil, det blir bare livet, fordi de jobber så mye« (Hilma).

Organisering og arbeidstid

Selv om de elsket jobben og var veldig fornøyd med kollegene, var erfaringene med å jobbe i web-reklamebyråene ikke så positiv, spesielt blant web-designerne og -programmererne i hovedstaden. En ofte nevnt frustrasjon var organiseringen av arbeidet og mangelen på profesjonell planlegging og prosjektstyring. Hverken konsulentene som solgte prosjektene til kundene, kundene eller lederne i byråene hadde kunnskapen og

kompetansen som skulle til for å lage realistiske planer og budsjett for prosjektene. De forhandlet ofte med kundene uten å forhøre seg med de som skulle utføre arbeidet. Da beregnet de selv den tiden det skulle ta og solgte prosjektet for en gitt pris med en avtalt deadline:

»[D]e var ikke flinke til å spørre folk som skulle gjøre det, de som har den tekniske kompetansen, de spør ikke disse om hvor komplisert dette er og hvor lang tid det egentlig tar. De bruker ofte bare å pris-sette og budsjettere tid og penger etter eget hode« (Hilde).

Hilde hadde forsøkt å endre rutinene i firmaet for å gjøre en 'høring' blant de involverte ansatte til rutine ved prosjektplanlegging, men uten å lykkes, selv om alle mente det var en god idé.

Desentraliseringen av ansvaret for å møte tidsfristene og levere tilfredsstillende produkter innenfor budsjettene, resulterte i at hver enkelt arbeidstaker fikk et individuelt ansvar for prosjektets suksess og gjennomføring:

»[D]u har hele tiden et visst antall timer å forholde deg til, la oss si deter et oppdrag som er så og så mange hundre timer. Så er det opp til deg å organisere din dag sånn at du da møter en deadline« (Helge).

Peter som var leder for et web-reklamebyrå i provinsbyen illustrerte friheten og ansvaret til de ansatte i byrået. De hadde stor fleksibilitet, og de som skulle hente barn, gikk kl. 16. Hvis noen ville være hjemme en dag, var det greit for ham:

»(L)itt forenkla sier jeg at det egentlig ikke er mitt problem, for du vet hva du

skal gjøre, du vet hva jobben din er og den må du bare løse«.

Peter hadde medarbeidersamtaler, og da hadde folk sagt at nå hadde de jobbet for mye og ønsket å ta det mer med ro:

»Og da har vi blitt enig om at da gjør du det, da går du hjem klokka fire og tar deg av andre oppgaver og folk enn bare å være her på jobb«.

Når ansvaret for resultatet og tidsfristene var delegert til den enkelte ansatte, kunne firmaet være fleksibelt så lenge de ansatte tok dette ansvaret.

Det individuelle ansvaret for prosjektene ga arbeidstakerne frihet og fleksibilitet til selv å planlegge arbeidet:

»(Du) har jo friheten din. Du kan jo sitte og jobbe hele dagen og bare holde på med å installere noen artige programvare, og sitte og kose deg og surfe på nettet. Fordi det er ditt eget ansvar å levere til avtalt tid. I november hadde jeg 290 arbeidstimer ubetalt overtid for å levere prosjektet mitt til 1. desember« (Sylfest).

Når de likevel ikke hadde noe å si i planleggingen og budsjetteringen av prosjektene og tidsskjema nesten alltid var for knapt, ble de sittende med en for stor arbeidsoppgave som skulle løses på altfor kort tid:

»Det er som å gi noen et garnnøste og si »strikk en genser av dette« og hvis det ikke er nok garn, er det ditt problem. Det skal være størrelse XL, vi driter i om det ikke er nok garn (latter)« (Hilde).

Resultatet ble gratis overtidsjobbing og nattarbeid for designerne og programmerne:

»[...] og det [produktet] skal leveres da og da. Det triste med det er at de som sitter med det.. du kommer på jobb og folk har ligget på sofaen i resepsjonen og sovet. De står opp og setter seg til å jobbe igjen fordi dette må leveres« (Hilde).

Hilde hadde opplevd å bli utbrent som et resultat av å ha ansvar for store oppgaver på for liten tid:

»Jeg har opplevd at du kommer hjem fra jobb og så er du så sliten at du bare gråter; uten grunn, bare at du er så sliten, krystet. Så er det bare å ta seg sammen og gå på jobb«.

Overtid i reklamebransjen var ikke betalt, men det forventes overtid som en del av lønnen. (Alvesson & Köping 1993). Å jobbe mye og lange dager ble regnet som normalt i reklamebransjen:

»Veldig enkelt så kan man si at du har fast arbeidstid [i kontrakten], men du blir betalt på en sånn måte at man forventer overtid. Det er tvers gjennom bransjen« (Hans).

Mangel på opplæring og oppfølging av de ansatte i organisasjonen var et vanlig problem i web-reklame som også bidro til lange arbeidsdager. Dette var spesielt et problem i små byråer der lederen ikke hadde mer kunnskap om web-design enn de nyansatte. Da Hilma var nyansatt assistent uten noe særlig erfaring, hadde hun fått ansvaret for et prosjekt som hverken hun eller noen andre i firmaet hadde kompetanse til å utføre:

»På NP solgte de et prosjekt i en programvare noen knapt hadde hørt om. Det var kjempedumt. De trodde de visste sånn cirka hva man skulle gjøre. Da var

det en (salgs)konsulent som sa til meg: »det går så bra, du finner ut av det, jeg kjenner litt til det«. Da sitter man og tenker at »ok, dette blir et fryktelig arbeid«. Så sitter man der til langt på natt... Det var ganske frustrerende... men jeg lærte mye av det, det gjorde jeg, jeg lærte det til slutt«.

I S hadde ledelsen innsikt i hvor mye tid som normalt ville kreves for å gjøre en jobb, men siden de var et lite firma som ville innarbeide seg på et nytt marked, hadde lederen ofte solgt prosjektene for en lavere pris for å få kontrakten. Dette hadde resultert i mye overtid for systemutviklerne. Lederen for systemutviklerne mente at i dag var de i stand til å planlegge og budsjettere realistisk og hadde etablert en posisjon på markedet slik at de kunne være tøffere i forhandlingene med kundene om leveringsfrister. Dermed kunne de unngå overdreven overtid i framtida. Når de planla prosjektene, ble deltakerne involvert slik at de ble ansvarlige for prosjektet fra starten av. Når de var ansvarlige for planleggingen, var det mer akseptabelt å jobbe overtid for å bli ferdig i tide.

Sigurd var leder for en liten gruppe med ansvar for drift på nettet av systemene de hadde levert. Driftsavdelingen måtte være på jobb i vanlig arbeidstid for å være tilgjengelig for kundenes spørsmål og problemer, men alt arbeid med oppdatering og endringer av systemene, måtte gjøres etter arbeidstid. Det medførte at deres normalarbeidsdag var på 10-12 timer. I tillegg måtte minst en av dem ha vakt i helgene, og Sigurd som leder hadde alltid bakvakt når han ikke var på ferie. Hvis det var store problemer, kunne det hende at alle måtte trå til for å løse dem i helgene. Om dagen var det ikke så mye å gjøre, men etter arbeidstid, var det mer intenst.

Overtidsproblemene for å holde leveringsfristene kan iallfall delvis forstås som et resultat av at dette var nye entreprenørbedrifter på et nytt marked. Etablerte reklamebyråer hadde liten innsikt i web-reklame og hvor lang tid det ville ta å lage produktene de solgte. På mange måter var både ledelsen og kundene amatører på feltet, men ledelsen holdt likevel fast på sin rett til å ta avgjørelsene når det gjaldt tid og pris. Reklamebyråene var svært ivrige etter å selge web-reklame fordi dette var et nytt og lukrativt marked. Når de ansatte måtte fakturere syv timer per dag for 1100 kr timen og de nyansatte bare tjente 200.000 kr i året, var det mye å tjene her. Siden det ikke var etablert kvalitetsnormer i markedet, og siden de ikke hadde erfaringer med å planlegge og styre web-prosjekter, solgte de nesten alltid løsningene for billig.

Hilma mente at overtiden i web-byråene ikke bare var et resultat av feil planlegging og dårlig beregning av uerfarne salgskonsulenter:

»Problemet er at det hele tiden er planlagt overtid, det er ikke tilfeldig. Du har det hele tiden, hver dag og hver uke«.

Da web-design bransjen var ny, var det mange unge som kom rett fra skolen som ble ansatt, og de var bare glad for å få betalt for å holde på med hobbyen sin. De hadde ikke fagutdanning på feltet, og de stod gjerne på uten å protestere:

»Kulturen går på at du skal være så jævlig heldig at du har denne jobben, og at du skal være klar til å jobbe ulønna arbeidstid« (Hilde).

Det var en forventning om at de skulle jobbe mye ikke bare fra ledelsen, men også fra de ansatte:

»Det er litt sånn at du kommer deg inn i den tenkemåten at du hele tida må stå på og jobben er viktigere enn alt annet. Det er litt vanskelig å komme seg ut av den... Det er en kultur i bedriften, at alle jobber så mye og at alle gjør det uten å kjeft. Det hjelper lite om jeg sier noe, hvis 20 andre sitter og jobber like mye og holder kjeft. ... og så merker du det fra ledelsen sin side. Hvis du tenker på (Harald) i Consult, han jobba jo så sinnssykt mye, han hadde jo familie og unger. Han forlangte at siden han satt og jobbet så mye, så skal liksom du og gjøre det, og: »det er ikke noe galt i at dere sitter så lenge, jeg sitter mye lengre«« (Hilde).

Å bli hørt

Fordi det hadde vært mange systemutviklere som hadde sluttet året før i S, jobbet mange av de nyansatte på prosjekter som var planlagt og utformet av tidligere kolleger med mye mer erfaring. Sverre fortalte om en kollega som hadde sluttet fordi arbeids-situasjonen på prosjektet ble uholdbar:

»En som startet et par måneder før meg hadde jobbet veldig mye overtid. Han har også advart meg litt mot å jobbe så mye overtid. Han ble satt på et prosjekt som han ikke hadde oversikt over i det hele tatt, og han hadde veldig lite erfaring. Så han jobbet veldig mye fram til jul, hadde over 500 timer overtid bare på de månedene. Han fortsatte på et prosjekt som de som sluttet den sommeren startet på. Og så fantes det ikke dokumentasjon, det var ingen å spørre, for de hadde slutte...«

De visste ikke hva den tidligere prosjektlederen hadde tenkt og heller ikke hvordan de skulle få til å bli ferdig til avtalt tidsfrist:

»Den samme personen måtte nesten gå til retts sak mot bedriften for å få overtiden sin. Han har fått det nå, så nå har han tre og en halv måned avspasering. Etterpå slutter han« (Sverre).

Sverre elsket arbeidet sitt og trivdes meget godt sammen med kollegene. Han hadde pleid å jobbe 50-60 timer i uka, men etter erfaringene til kollegaen over, hadde han holdt opp å jobbe mer enn 50 timer. Nå prøvde han å holde seg til den tiden som stod i kontrakten så lenge bedriften ikke hadde noen overtidsordning: *»Det blir jo som å jobbe gratis, og det er ikke interessant«*. I tillegg var han svært misfornøyd med lønnsutbetalingene som sjelden kom på tide, og ofte en uke etter lønningsdato. Han måtte gå og be om informasjon for å finne ut når han ville få lønn. Han opplevde det som nedverdiggende å måtte be om lønn for jobben han gjorde, og han var avhengig av pengene for å betale lånet han hadde på leiligheten. Han fortalte at han ville slutte på dagen dersom han fant en jobb som var like interessant faglig der han kunne jobbe med liknende oppgaver.

Hilde fortalte at hun hadde foreslått og kjempet for endringer i alle firmaene hun hadde arbeidet i. Noen ganger hadde hun sagt opp på fordi hun ikke fikk gjennomslag for forslagene sine. Dette hadde ført til at ledelsen hadde gått med på noen forandringer, som å plassere alle de fire web-designerne i samme rom, slik at de kunne lære av hverandre: *»men da protesterte programmererne fordi de var spredt rundt i bygningen«*. Hun hadde også erfart at de ansatte hadde holdt møter der de ble enige om hvilke krav de ville stille til ledelsen, men da de satt der med ledelsen, var hun den eneste som framførte klagen *»som om det var hennes individuelle krav«*. Nå var hun lei av å kjempe for alt:

»Du kan gå og snakke med sjefen, men ikke forvent at noe kommer til å skje. Du er nødt til å sitte på dem for å få noe gjort. «Kom inn på kontoret, la oss ta en kaffe og prate om det.« Så snakker du om det, letter hva du har på hjertet, men så skjer det ingenting. Du blir roet ned, i det minste noen ganger, men etter hvert så skjønner du hvor landet ligger« (Hilde).

Hun var lei av å jobbe så mye og samtidig måtte sloss kontinuerlig for å få til forbedringer. Derfor hadde hun sluttet og startet eget firma sammen med venninnen, Hilma. Ved å jobbe i egen bedrift kunne de selv bestemme hvilke kunder de ville ha og samtidig jobbe mindre og ha et liv utenfor arbeidet.

Fagorganisering og kollektiv handling var en umulig og urealistisk idé i reklamebransjen mente Hans:

»Nei, det kan du ikke, da rakner bransjen. Hvis en gruppe er organisert da sliter man kraftig. Streiker du en uke i denne bransjen er firmaet konkurs«.

Han hadde noen ganger ønsket han hadde støttet en fagforening kunne gi:

»Det er noen ganger man har på en måte hatt lyst til å organisere seg for å ha noe man skulle ha sagt, men disse firmaene i denne bransjen her er så [uklart], du kan si din mening til adm dir eller uansett hvem det er og så hører de på deg og så kan det skje noe. Han sparker deg hvis du kommer med noe helt riv ruskende galt«.

I de små entreprenørbedriftene og avdelingene med flate hierarkier, passet ikke fagforeninger og deres arbeidsmåter inn. De kunne likevel være gode å ha i bakhånd

dersom noe skjedde. Sylfest hadde fått god hjelp av fagforeningen i en tidligere karriere, og han ville bli medlem igjen hvis situasjonen i bedriften skulle bli problematisk og han følte at han trengte beskyttelse. Slik det var nå, mente ingen av de ansatte at de trengte en fagforening. De mente de kunne ordne opp selv direkte med bedriften.

Fly avsted...?

Hvordan får bedriftene de ansatte til å jobbe så lange arbeidsdager for relativt lav lønn og uten betaling for overtid? I bildet av den nye økonomien med de mektige kunnskapsarbeiderne ville forklaringen være at de jobbet for seg selv og sin egen faglige utvikling og ikke primært for bedriften. Vi har sett at alle de ansatte i web-design og S hadde jobben som hovedinteresse. Å jobbe var derfor også lystbetont, og de var villige til å arbeide lange dager for å finne ut hvordan de skulle løse problemene, lære nye metoder og skape produkter og løsninger av høy kvalitet. Deetz (1995, 146) observerte følgende i en studie av datakonsulenter:

»These employees are minimally supervised, often working at home or in sites away from their unit. But, in this context they often work fifty to sixty hours a week. In the interviews it is clear that they do not see this as problematic«.

Alvesson (2000) karakteriserer kunnskapsarbeidere som ideelle underordnede og en arbeidsgivers drøm når det gjelder arbeidsmotivasjon og lojalitet (Alvesson 2000, 1104). Ifølge Alvesson er den høye egenmotivasjonen ikke den eneste grunnen til at disse ansatte arbeider så lange dager. Andre forklaringer er normene og kulturen i yrket. Begge våre grupper ansatte, web-designere og IT-spesialister, er kjent for å arbeide mye

og lange dager, enten som del av en identitet som kreative kunstnere som i reklame, eller som interesserte og atoppslukte i datateknologien ('hackers' eller datanerder) (Turkle 1988; Rasmussen & Håpnes 1991). En kunnskapsarbeider er i selvbildet til mange å være en hardt arbeidende og ansvarsfull person. Alvesson peker også på at de fleste kunnskapsarbeiderne får godt betalt og har mange fordeler. En vanlig reaksjon på høy lønn er å svare ved å arbeide mye og lenge (presenteeism). Når kampen om muligheter og belønninger i organisasjonen hardner til, vil presset på de ansatte om å vise at de jobber mye, øke. Epstein m. fl. (1998) beskriver hvordan det å være en seriøs advokat i de store firmaene i USA med økende konkurranse mellom advokatfirmaene på 90-tallet i stadig økende grad betydde å jobbe mellom 50 og 80 timer i uka dersom du ønsket en karriere i bedriften.

De fleste av våre informanter ble imidlertid ikke bra betalt, med unntak av ledere og eiere (som Peter og Pål) og de mest erfarne web-designerne. De mindre erfarne web-designerne og de ansatte i S fikk kanskje bedre betalt enn sine jevnaldrende med like lang utdanning, men bare dersom en ikke tok hensyn til arbeidstiden. Alle kunne tjene mer andre steder; de ansatte i provinsen ved å flytte til hovedstaden og de erfarne web-designerne i hovedstaden ved å bytte jobb. Selv om noen av dem fortalte at de jobbet mye fordi de likte det, for å lære noe nytt og for å få til et produkt de kunne være stolt av, var forklaringen på de lange dagene som oftest at de ble presset til å jobbe mye for å bli ferdig innen tidsfristen. Dette var tidsfrister som ofte ikke var realistiske for de oppgavene og prosjektene de ansatte fikk ansvaret for. Bransjene var karakterisert av høy gjennomtrekk. Mange forklarte dette med at de ansatte ble utslitt

og utbrent. Henrik hadde jobbet mye svært lenge. Det var normalt med 12-timersdager for ham, og han hadde også jobbet 24-timers og 36-timers skift for å bli ferdig med prosjekter, særlig når han jobbet på noe som han ville skulle bli bra nok. Han hadde imidlertid holdt opp å jobbe så mye. Han var trøtt av det og opplevde at bedriften ikke satte pris på hans innsats. Det var ikke bryet verd å jobbe så lange dager:

»Jeg tror det er grunnen til at folk skifter jobb så ofte. De er utbrente og så starter de i et nytt firma fordi de tror det kommer til å bli så mye bedre. Kanskje starter de i et nyetablert firma og jobber for mye og så er det det samme på nytt igjen. Eller du arbeider mye fordi du er ny og ønsker å gjøre et godt inntrykk og fordi det er nytt og spennende. Til slutt blir du sliten«.

Når arbeidstakere brøt sammen eller jobbet netter for å bli ferdig med prosjekter slik både Hilma, Henrik og Hilde fortalte om, var det ingen som tok ansvar for deres velferd eller som gjorde noe for å forhindre at de ble overarbeidet. De opplevde at ledelsen ikke brydde seg om deres velferd eller helse, men bare var opptatt av overskudd og å møte produksjonsmålene. Dette endret deres forhold til firmaet.

Når de så at de først og fremst ble oppfattet som arbeidskraft som kunne byttes ut og slett ikke som kunstnere, brast en del illusjoner om deres personlige verdi for bedriften. Når bedriften ikke var opptatt av om de leverte produkter av topp kvalitet, så lenge de var 'gode nok' for kunden (som ikke forstod seg på web-design), opplevde de at bedriftene ikke var opptatt av dem som *kunnskapsarbeidere*. Det var derfor en motsetning mellom bedriftenes ønske om å *ansette* de beste designerne og at de ikke var så

interessert i å bruke det de 'beste' designerne var i stand til. Å gå ut i arbeidsmarkedet for å lukte på andre jobber kan derfor tolkes som en måte å finne ut av hvor mye en er 'verd'. Dersom en annen bedrift er villig til å betale så mye, må det vel være bevis for at de er interessert i å bruke kompetansen og de kreative evnene? Erfaringene med å bytte jobb for å få en bedre arbeidssituasjon var stort sett negative slik som Hilde og Henrik beskrev det, og dette var den viktigste grunnen til at mange av dem hadde startet for seg selv eller planla å gjøre det. Hans hadde sluttet i forskjellige firma og konkluderte:

»Alle stedene jeg har jobba så er det rett og slett oppgitthet at jeg slutta. Jeg sier opp fordi at de skjønner ikke hva jeg vil. Og ser meg kun som en ressurs ... that's it, men det er sånn det er i reklamebransjen«.

De var villige til å gjøre det som var nødvendig for organisasjonen som tilbød dem en arena for å utvikle kvalifikasjonene og produsere web-design og informasjonssystemer. Dette inkluderte en villighet til å jobbe lange dager og ekstra innsats for å bli ferdig med prosjektene i tide, men hvis de erfarte at for korte tidsfrister og for lange arbeidsdager kunne unngås ved bedre planlegging og bedre prosjektstyring, var det ikke lenger så lett å akseptere dem.

Sverre illustrerte hvordan hans forhold til bedriften hadde endret seg da han opplevde at bedriften hadde 'brutt' den psykologiske kontrakten slik han forstod den som basis for arbeidsforholdet (Rousseau 1995). Når hans kollega måtte jobbe så mye overtid for å fullføre en annens prosjekt uten takk og ekstra betaling, endret han oppfatning av kontrakten fra en relasjonell og langvarig personlig forpliktelse til en mer transaksjo-

nell kontrakt. Han så ikke lenger på seg selv som en fri og villig profesjonell som arbeidet for seg selv og bedriften, men som en lønnsarbeider som opplevde at arbeidsgiveren utbyttet de ansatte og var upålitelig og ikke istand til å holde sin del av avtalen ved å betale lønn i tide.

Hans forhold til S var svært forskjellig fra partnerne Sigurd, Søren, Solvor og Stein i S. De var villig til å bruke det meste av tiden de hadde til disposisjon innen visse grenser, for bedriften. De var interessert i jobben, men også i å gjøre bedriften til en suksess. Som partnere i S konstituerte de seg som 'kollektive' entreprenører som tok på seg den risikoen og det ansvaret som fulgte med en nyetablering som strevde for få en posisjon på markedet.

Ingen av de ansatte i S så seg selv i denne jobben om ti år. Sylfest ville gjerne ha barn, og han kunne ikke forestille seg at han kunne få tatt ut foreldrepermisjon: »en uke maks«. Sigurd fortalte at han heller ikke så seg selv i denne jobben resten av livet. Det var spennende, men ikke godt for helsen:

»Jeg har egentlig sagt til meg selv at jeg kunne tenke meg å jobbe med dette i 10 år til, til jeg er 35. Da tenker jeg på det tempoet som jeg opprettholder i dag. Noe særlig lenger enn til den alderen der, det tror jeg ikke jeg kunne tenkt meg. Og da vil kroppen være såpass sliten at da varer den ikke så veldig lenge hvis man ikke gir seg i de tider«.

Om ti år så Sigurd seg selv i en annen jobb:

»Da har jeg et mål om at jeg ikke skal gjøre det jeg gjør nå iallfall. Ikke alt det stresset. Jeg ser heller for meg litt mer krevende, kanskje tyngre, langsiktige konsulentoppdrag. Slike som ikke krever

endringer på timen, men kanskje endringer over en måned eller to... Du hører veldig mye om folk oppi åra som jobber med IT, men de jobber ikke i det tempoet som vi holder«.

Samtidig hadde han som partner i bedriften interesse av å stå på for å få firmaet til å bli en suksess. Dette illustreres også av Solvor som var partner og hadde vært med og grunnlagt IT-bedriften sammen med sin mann og to andre. Da hun og mannen fikk barn, ble tidskonflikten mellom arbeid og familie akutt. Det ble et problem å skulle forhandle med en partner som både var partner i firmaet og i forholdet, når interessene til firmaet blandet seg med mors og barnets interesser. Solvor opplevde at hun ble sittende med ansvaret for begge deler og en arbeidsdeling hun hverken ønsket eller kunne leve med. En strukturell løsning ville være at begge reduserte arbeidstiden, men dette var også problematisk:

»Vi som sitter her som ledere skal motivere de andre, og hvis vi begynner å gå hjem klokka fire om dagene og jobbe mindre, så vil gjerne de andre også det. Dess mer vi jobber, dess mer jobber de andre. Den effekten er veldig tydelig, så det er også et problem da, å innskrenke arbeidstiden«.

Hvis det skulle være levelig i bedriften på lengre sikt, var de ansatte enige om at da måtte bedriften være større og mer profesjonell med mer normal arbeidstid. En av de yngste systemutviklerne med lengst fartstid som var engasjert i utvikling av bedre interne systemer sa det slik:

»Jeg tror sikkert vi kunne klart fint å leke postmoderne bedrift med en flat struktur i lang tid, men å stable en ordentlig be-

drift på bena, tror jeg krever organisering« (Steffen).

Konklusjon

For å vende tilbake til vårt spørsmål om hvorvidt vi ser en ny type mektige kunnskapsarbeidere som primært arbeider for sin egen karriere og faglige utvikling, er svaret basert på det materialet vi har presentert, at motivasjonen til kunnskapsarbeiderne i vårt utvalg uten tvil er deres faglige tilfredsstillelse og utvikling. De er imidlertid ikke uavhengige og egenmektige 'kunnskapsiere' som selger sin kompetanse til bedriften, men avhengig av bedriften de er ansatt i for sin faglige utvikling og for å gjøre seg kjent og synlige som kompetente. Det er bedriften som skaper den arenaen der de kan utvikle seg og samarbeide med andre kunnskapsarbeidere om det de er interessert i. Så lenge de får anledning til det, er de villig til å arbeide hardt for bedriftens beste. Der er derfor ingen prinsipiell motsetning mellom deres egne faglige interesse og bedriftens interesse. Når mulighetene til faglig utvikling blir for dårlig og når de behandles som utbytbar arbeidskraft som utnyttes for kortsiktig profitt, begynner deres lojalitet og innsatsvilje å minke. Når de opplever at arbeidsgiveren ikke behandler dem som viktige ressurser og ikke lytter til deres forslag om forbedringer i arbeidssituasjonen, ser de seg om etter en annen og bedre arbeidsgiver.

Om de finner noen som er bedre, avhenger av strategiene og politikken i bedriftene i bransjen. Web-designerne i hovedstaden opplevde at bedriftene 'shoppet' etter arbeidskraft i et arbeidsmarked med mange (desillusionerte) erfarne og kreative designere og programmere, og mange unge som gjerne ville ha en mulighet til å prøve seg i den nye og hippe web-reklamebransjen.

Det var derfor lett for arbeidsgiverne å finne nye ansatte for de som sa opp. De kunne også kjøpe opp mindre bedrifter for å skaffe seg nye ansatte og vokse og ta større deler av markedet. Når de kvalifikasjonene de etterspurte ikke var bedriftsspesifikke, men generelle slik det var i den fasen vi intervjuet (1999), og når både kundene og arbeidsgiverne fremdeles var amatører på feltet web-design, var dette en grei måte å holde bedriftens posisjon på markedet. Denne politikken skapte en norm med karriere som rask mobilitet mellom firmaer der ledere og ansatte hoppet fra byrå til byrå og firmaer ble kjøpt opp og solgt i høyt tempo. Som et resultat av dette hadde både web-designerne og -programmererne en drøm om å starte for seg selv med kreativ virksomhet for å kunne gjøre det de mente var faglig spennende oppgaver og skape ting av god kvalitet.

I provinsbyen var arbeidsmarkedet annerledes og bestod for det meste av uerfarne rekrutter, mens det var vanskelig å få tak i erfarne systemutviklere, web-designere og programmere. De forsvant til hovedstaden hvis de ikke fant seg til rette i bedriften, og det var vanskelig å lokke dem til provinsen med lavere lønner. Det var derfor viktig for firmaene i provinsbyen å utvikle og beholde de ansatte og hindre stor gjennomtrekk. S hadde allerede erfart at svært mange systemutviklere forsvant på en gang, og de hadde økt sine (flate) lønninger en god del for å være mer attraktive på markedet og kompensere bedre for lange arbeidsdager. I provinsbyen var bedriftene nødt til å lytte til de ansatte og forbedre vilkårene dersom de skulle hindre dem i å forsvinne til hovedstaden der tilbudene var mange og gode. De var derfor villige til å endre organisasjonen og ta forslag fra de ansatte alvorlig for å redusere arbeidsmengden og planlegge og styre prosjektene bedre. Siden S ikke

hadde økonomi til å betale høye lønninger, var partnerskap deres svar for å binde de ansatte til bedriften med løfte om framtidig gevinst. Partnerskap ga de ansatte egeninteresse av å få bedriften til å lykkes, selv om det medførte lange arbeidsdager.

Alle organisasjonene hadde flate hierarkier og få muligheter til å klatre oppover. Karriere betydde derfor primært profesjonell og faglig utvikling. Dette var en type karriere som passet godt til motivasjonen til de ansatte. En profesjonell karriere var imidlertid avhengig av de mulighetene bedriften bød de ansatte. Vi har sett at når de ansatte opplevde at kvaliteten på arbeidet og faglig utvikling kom i konflikt med og måtte vike for bedriftens kortsiktige økonomiske interesser, var dette en grunn til å vurdere sin framtid i bedriften. Markedspresset på nye entreprenørbedrifter førte til at det ofte ble kortsiktig bruk av arbeidskraften selv om bedrifter slik som S, var opptatt av de ansattes faglige utvikling.

Jobber som krever unormal stor innsats fra nye bedrifter som skal etablere seg på markedet, er ikke et blivende sted over lengre tid, slik de ansatte opplever det. Det går an i en periode mens man er ung og 'i opplæring' og i ferd med å etablere seg på fagfeltet, men det er ikke en jobb de ansatte opplever at det går an å ha over lengre tid dersom de vil ha et sosialt liv, etablere familie og beholde helsen. Da må arbeidslivet blir mer normalisert med arbeidsdager som gir plass til privatliv, restitusjon og omsorg. Når de ansatte får barn eller planlegger å få barn, blir de faglig og sosialt spennende, men grenseløse jobbene en belastning. De blir stilt overfor et valg mellom å delta for fullt i jobben, å redusere innsatsen eller finne seg en annen jobb. Paradoksalt nok ble veien mot et bedre og mer kvinne- og familievennlig arbeidsliv i S en mer hierarkisk organisasjon med mer system, planlegging

og styring, dvs. en bevegelse bort fra den fleksible, flate og kollegiale partnerorganisasjonen der alle var like (Kvande & Rasmussen 1990 og 1995; Kvande 1999; Rasmussen 1999).

Referanser

- Alvesson, M. (2000): Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, i *Journal of Management Studies*, 37, 8, 1101-1123.
- Alvesson, M. & Köping, A.-S. (1993): *Med känslan som ledstjärna. En studie av reklam-arbete och reklambyråer*, Lund, Studentlitteratur.
- Barrett, R. (2001): Labouring under an illusion? The labour process of software development in the Australian information industry, i *New Technology, Work and Employment*, 16, 1, 18-34.
- Beirne, M., Ramsey, H. & Panteli, A. (1998): Developments in computing work: Control and contradiction in the software labour process, pp. 142-162 i P. Thompson & C. Warhurst (ed.): *Workplaces of the Future*, London, MacMillan.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C. & Williams, S. (2000): *Myths at Work*, Cambridge, Polity.
- Braverman, H. (1974): *Labour and Monopoly Capital: The degradation of work in the 20th century*, New York, Monthly Review Press.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991): Organisational Learning and Communities-of-Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation, i *Organization Science*, 2, 1, 40-57.
- Castells, M. (1996): *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.
- Clegg, S. R. (1990): *Modern Organizations. Organization studies in the postmodern world*, London, Sage.
- Deetz, S. (1995): *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, NJ, Hampton Press.

- Drucker, P. F. (1993): *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B. & Saute, R. (1998): *The Part-Time Paradox*, New York, Routledge.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donohue, L. & Shire, K. (1995) Re-constituting work, i *Work, Employment and Society*, 5, 3, 319-351.
- Greenbaum, J. (1979): *In the Name of Efficiency*, Philadelphia, Temple University Press.
- Greenbaum, J. (1995): *Windows on the Workplace*, New York, Monthly Review Press.
- Greenbaum, J. (1998): The times they are a'changing: Dividing and recombining labour through computer systems, pp. 124-141 i P. Thompson & C. Warhurst (eds.): *Workplaces of the Future*, London, MacMillan.
- Handy, C. (1984): *The Future of Work*, Oxford, Blackwell.
- Hope, K. L. (1999): *Og bakom ligg metoden*, Hovedoppgave i sosiologi, Trondheim, STS, NTNU.
- Jenson, J. (1989): The talents of women, the skills of men: Flexible specialization and women, pp. 141-155 i S. Wood (ed.): *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process*, London, Routledge.
- Johansen, E. B. L. (2000): *Arbeidsvilkår i den nye økonomien – »virtual reality« eller »reality bites«?* Hovedfagsoppgave i sosiologi (upublisert), Trondheim, NTNU.
- Kanter, R. M. (1989): *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, New York, Simon & Schuster.
- Kraft, P. (1977): *Programmers and Managers: The Routinisation of Computer Programming in the United States*, New York, Springer.
- Kumar, K. (1995): *From Post-industrial to Post-modern Society. New Theories of the Contemporary World*, Oxford, Blackwell.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990): *Nye Kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*, Oslo, AdNotam.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1995): Women's careers in static and dynamic organizations, i *Acta Sociologica*, 38, 2, 115-130.
- Kvande, E. (1999): *Paradoxes of gender and organization*, Dr.polit.avhandling i sosiologi, Trondheim, NTNU.
- Lie, M. & Rasmussen, B. (1983): *Kan 'kontor-damene' automatiseres?* Trondheim, IFIM.
- Milkman, R. (1998): The new American workplace: High road or low road? pp. 25-39 i P. Thompson & C. Warhurst (ed.): *Workplaces of the Future*, London, MacMillan.
- Rasmussen, B. (1998): Bedre jobber og mer å gjøre? i *Sosiologi idag*, 28, 3, 85-108.
- Rasmussen, B. (1999): *Dehierarchization – re-organizing gender?* Dr. polit.avhandling i sosiologi, Trondheim, NTNU.
- Rasmussen, B. (2002): Jobben eller livet? Fra strukturell manskraft til personlige valg, i A. L. Ellingsæter & J. Solheim: *Kjønn og makt i det nye arbeidslivet*, Oslo, AdNotam Gyldendal (under udgivelse).
- Rasmussen, B. & Håpnes, T. (1991): Excluding Women from the Technology of the Future? A Case Study of the Culture of Computer Science, i *Futures*, 23, 10, 1107-1119. Også publisert pp. 381-394 i P. D. Hopkins (ed.) (1998): *Sex/Machine. Readings in Culture, Gender, and Technology*, Bloomington, Indiana University Press.
- Reich, R. (1993): *The Work of Nations*, London, Simon & Schuster.
- Ritzer, G. (1993): *The McDonaldization of Society*, London, Sage.
- Rousseau, D. (1995): *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Thompson, P. & Warhurst, C. (ed.) (1998): *Workplaces of the Future*, London, MacMillan.
- Turkle, S. (1988): Computational reticence: why women fear the intimate machine, pp. 41-61 i C. Kramarae (ed.): *Technology and Women's Voices – Keeping in Touch*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, Norton.

Warhurst, C. & Thompson, P. (1998): Hands, hearts and minds: Changing work and workers at the end of the century, pp. 1-24 i P. Thompson & C. Warhurst (ed.): *Workplaces of the Future*, London, MacMillan.

Wenger, E. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bente Rasmussen er dr.polit. i sosiologi, førsteamanuensis i arbeids- og organisasjons-sosiologi ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet), Trondheim, og seniorforsker ved SINTEF, Institutt for industriell miljøforskning, Trondheim.

e-mail: bente.rasmussen@svt.ntnu.no eller bente.rasmussen@ifim.sintef.no

Birgitte Johansen er cand.polit. i sosiologi og forsker ved Nordlandsforskning, Bodø, Norge.

e-mail: bij@nf.hibo.no