

At være sine ubevidste rytmer bevidst

Af Sheila Flyckt Steen, Sara Biilmann Egede, Nathalie Soegaard og Ditte Marie Riddersholm

Abstract

This empirical study aims to investigate which work-related rhythms small businesses should hold onto in a process of change. We have done this research by having a Appreciative Inquiry workshop for employees at a small technology company in Copenhagen called CleverCode. The purpose of the workshop was to determine, in a positive and appreciative way, which relations and rhythms the employees find valuable in CleverCode and what they should be aware of in a potential change.

We found that the employees appreciate the flexible work culture in CleverCode and the strong social bond there is between the employees. Furthermore, the employees have many rhythms in common. Rhythms that seems to be well functioning and unconscious. The conclusion is, that small businesses like CleverCode, have to be aware of their rhythms both the conscious and the unconscious - otherwise it can be difficult to integrate new employees.

Indledning

Det gode arbejdsliv har i flere år været præget af konfliktende idealer, hvor medarbejdere på den ene side hele tiden skal udvikles og udfordres, og på den anden side ikke må presses for hårdt, for at undgå stress. I denne artikel ønsker vi at sætte arbejdslivet og dets forandringer i spil. I artiklen fokuserer vi på mindre virksomheder der står overfor forandringer i form af ansættelse af flere medarbejdere. Hvilke udfordringer bringer sådanne forandringer og hvad skal virksomhederne være opmærksomme på? Berettigelsen til at skrive en artikel omhandlende disse små virksomheders forandringer, finder vi i den manglende viden på området. En simpel søgning på både danske og internationale søgemaskiner, fører ikke til meget information om hvordan virksomhederne skal forholde sig når der skal ansættes flere medarbejdere. Tværtimod er fokus rettet mod hvorfor/hvorfor ikke virksomheder vækster og hvad der skal til for at vækste. Derfor finder vi det interessant at undersøge dette felt, da ansættelsen af flere medarbejdere for små virksomheder kan betyde store forandringer i det eksisterende arbejdsliv og -miljø.

I artiklen tages der udgangspunkt i en mindre IT-virksomhed kaldet CleverCode. CleverCode står overfor en forandring, hvor medarbejder-teamet forventes at blive udvidet, hvilket

formentlig vil påvirke det eksisterende arbejdsmiljø. Vores sigte er derfor at undersøge det der italesættes som velfungerende for virksomheden, hvorved vi gennem et teoretisk og refleksiøst blik, er i stand til at give nogle opmærksomhedspunkter til virksomhedens fremtidige forandring.

Ovenstående interessefelt munder derfor ud i følgende problemstilling:

Hvilke velfungerende tiltag har CleverCode i forhold til deres arbejdsmiljø og hvordan kan virksomheden fastholde dette velfungerende arbejdsmiljø i en fremtidig forandring?

IT-virksomheden CleverCode

CleverCode blev etableret i 2000 af civilingeniør og softwareudvikler Anders Thue Pedersen, og tilbyder IT-systemer og softwareløsninger til virksomheder. Anders er uddannet softwareudvikler og har mange års iværksætterier bag sig. Foruden Anders, er der to udviklere ansat, Marcus og Anda, samt en praktikant. Marcus er uddannet elektriker, men har forfulgt sin drøm om at blive IT-udvikler. Marcus er den medarbejder der har været ansat i CleverCode i længst tid. Anda er født og opvokset i Grønland, og er ligesom Marcus IT-udvikler. Anda er, foruden at være udvikler, også projektleder og er ofte med Anders ude hos virksomheder og præsentere deres produkter. Praktikanten i CleverCode hedder Paulin, og er hos CleverCode i en 20 ugers praktikperiode. Paulin læser til softwareudvikler og er på sit 6. semester (lydfil 1A: 19.30, clevercode.dk, om os, u.d).

Under vores indledende interview med CleverCode italesatte både Anders og de øvrige medarbejdere CleverCode som en særlig virksomhed, hvor især deres sociale relation er et bærende element i virksomheden. Deres sociale relation har lagt grobund for et stærkt kendskab til hinanden, og medarbejderne kender på den måde deres individuelle styrker og svagheder, hvilket skaber en særlig arbejdsrytme i virksomheden (lydfil 1A: 44:30). Sociale arrangementer, hvor medarbejderne kan pleje deres sociale relation, bliver derfor i høj grad prioriteret (lydfil 3: 28.50). Medarbejderne har derudover frie hænder til, at planlægge deres arbejdstider. Denne planlægning udføres via et værktøj de kalder TimeBlock, som Anders opfandt i 2015. TimeBlock fungerer således, at medarbejderne inddeler deres arbejdsopgaver i blokke fordelt over en uge. Inddelingen foretages ud fra en prioritering af de forskellige arbejdsopgaver den enkelte medarbejder har, hvorefter man afsætter et tidsrum til løsning af opgaverne. Der bliver desuden afsat tid til pauser og andre gøremål. Formålet med at benytte

TimeBlock er at skabe flow og arbejdsglæde i virksomheden. Metoden bliver brugt af alle ansatte i CleverCode (lydfil 5: 12.30 og timeblock, u.d.). Hver mandag holder alle medarbejdere i CleverCode møde om, hvad der skal laves i løbet af ugen, og på mødet fortæller de også hver især hvordan deres TimeBlock ser ud (lydfil 5: 12.45). Der er altså et stort fokus på at have et godt kendskab til hinanden i virksomheden, både rent socialt og arbejdsmæssigt.

CleverCode står nu i den situation, at de forudser en fremtidig forandring hvor de skal ansætte flere medarbejdere. Det skyldes, at fragt- og vognmandsforretningen Viggo Petersens EFTF. A/S har købt et IT-disponeringsværktøj af CleverCode, hvilket de har vist stor tilfredshed med. Dette fragtfirma er medejere af Danske Fragtmænd, som er Danmarks største transport- og distributionssystem. CleverCode forventer at deres disponeringsværktøj vil blive købt af flere virksomheder under Danske Fragtmænd på grund tilfredsheden fra Viggo Petersens EFTF. A/S (lydfil 5: 24.00-25.30). Hvis denne forudsigelse holder stik, vil CleverCodes arbejdsopgaver blive markant flere, og virksomheden vil derfor skulle ansætte flere medarbejdere. I en sådan forandring, hvor medarbejderstaben bliver større på grund af en større arbejdsmængde, vil det derfor være en fordel at CleverCode har et godt kendskab til de førnævnte værdier og rytmer som de ønsker at bevare.

Fremgangsmåde

Denne artikel baseres på et Appreciative Inquiry (AI) værksted, som vi afholdte i CleverCode med intentionen om at indsamle empiri og viden om virksomhedens mulige forandringsprocesser samt virksomhedens velfungerende fælles rytmer. Artiklen 1 “Appreciative Inquiry - en samskabende forandringsproces” omhandler den metodiske tilgang til dette AI-værksted, samt et refleksivt blik på værkstedet.

Et AI-værksted beskæftiger sig med anerkendelse og værdsættelse, og tager udgangspunkt i organisationen, når den fungerer bedst. Endvidere, bygger et AI-værksted på en antagelse om, at der bag ethvert problem er en frustreret drøm, og at problemer opstår grundet disse uforløste drømme. Modsat mange andre tiltag i forhold til organisationsudvikling, vil et AI-værksted altid være rettet mod det velfungerende og det skabende for organisationen, frem for problemerne (Kongsbak: 1-9).

Fordelene ved at tage afstand til mangeltænkning og problemløsning gennem et AI-værksted, er at styrke, bevidstgøre og fremelske det, der fungerer godt. Dét som må forventes at være en ideel tilstand. Ved det indledende møde med CleverCode fik vi indtryk af at det generelt går

godt og at de ansatte er glade og tilfredse med deres arbejde (lydfil 5). Derfor er det interessant at undersøge de elementer der fungerer godt, for netop at bruge denne viden aktivt i den forandringsproces virksomheden står over for.

Et AI-værksted er opbygget omkring fem forskellige faser, og værkstedet defineres ofte ud fra en 4D-model, *Topic choice, Discovery, Dream, Design* og *Destiny* (Ludema et al., 2001: 192). Nedenstående er et uddrag fra vores drejebog og illustrerer hvad værkstedets forskellige faser indeholdte.

Fase	Titel	Formål	Proces
Fase 1	Topic choice	At præsentere og italesætte dagens tema Der lægges vægt på, at alt kun må italesættes positiv ladet	- Mundtlig oplæg v. PP
Fase 2	Discovery	Italesættelse af oplevelser hvor man har oplevet at tingene fungerede godt.	- To og to (samtalemenu anvendes) Situation: "Tænk tilbage på en rigtig god arbejdsdag" - Kondensering i fællesskab - Hovedpointer noteres på planche
Fase 3	Dream	Think BIG - lad	- Pick a picture - Alle udvælger 2-3 billeder pr. mand - Hver person knytter nogle tanker og ord til billederne - I fællesskab tales om CleverCodes fremtid + Skrives ned på planche
Fase 4	Design	Design en realistisk vision ud fra drømmene + hvordan føres det ud i livet? (med flere ansatte)	Spørge ind til... - Hvad er første skridt? - Hvad skal I være opmærksomme på? - Hvordan fastholder I drømmene når/hvis I ansætter flere og får flere arbejdsopgaver?
Fase 5	Destiny	Denne fase udføres ikke på værkstedet	

Formålet med værkstedet var at få medarbejderne hos CleverCode til at reflektere over og italesætte det de oplever som velfungerende i virksomheden. Gennem de forskellige faser fik medarbejderne mulighed for at drømme stort og reflektere over, hvad der gør dem glade i deres arbejde. I fase fire, skulle deltagerne forsøge at designe en drømme fremtid, med tanke på at der er flere ansatte i CleverCode. Værkstedet efterlod os med brugbar empiri, som vi kunne analysere på, for til sidst at kunne give CleverCode en række opmærksomhedspunkter i forhold til ansættelse af flere medarbejdere.

Teoretisk og analytisk rammesætning

Vi har gennem AI-værkstedet haft en positiv og anerkendende tilgang. Denne tilgang ønsker vi ikke at bryde med, men til gengæld ønsker vi med denne artikel at skabe et nuanceret blik på de positive udsagn og ytringer som tydeliggøres på værkstedet. Vores ønske er ikke at begrænse CleverCodes drømme og visioner, men nærmere udfordre dem så de kan realiseres. Vi er på Arbejdsliv blevet præsenteret for forskellig faglitteratur, som selvfølgelig har inspireret os til at bevæge os i en bestemt retning. Derudover har vi ved gennemlæsninger og -lytninger af empirien, fundet at deltagerne særligt taler sig ind i bestemte temaer inden for arbejdsmiljø.

I store dele af artiklen placerer vi os indenfor det sociotekniske felt, idet flere af de anvendte teoretikere inspireres heraf. Desuden er artiklens hovedtemaer også vigtige elementer i socioteknikken. Socioteknikken blev skabt af briterne Eric Trist og Ken Bamford i efterkrigstiden. Fokus var ikke længere kun på det sociale system på arbejdspladsen, men der var opstået en ny dimension: *teknologien*. Trist og Bamford ønskede med socioteknikken at genskabe en balance mellem det sociale system og det tekniske system, hvilket i sidste ende resulterede i ansvarlig autonomi (Hvid, 2014: 127). Nordmændene Fred Emery og Einar Thorsrud videreudviklede socioteknikken, og formulerede i den forbindelse seks psykologiske jobkrav:

- indhold i arbejdet, der giver mentale udfordringer
- mulighed for at kunne lære
- mulighed for at kunne træffe beslutninger på arbejdet
- social støtte og gensidig respekt
- sammenhæng mellem arbejde og omverden
- behov for at kunne forestille sig en ønskværdig fremtid

(Limborg, 2001).

Med inspiration i ovenstående psykologiske jobkrav og den indsamlede empiri, har vi derfor fundet forskellige arbejdslivs-temaer, som i sidste ende er blevet kogt ned til tre overordnede hovedtemaer:

- Frihed i eget arbejde
- Sociale relationer
- At blive en del af arbejdspladsen

Temaerne vil danne rammen om analysen, derfor uddybes temaerne og vores forståelse af dem, yderligere i de følgende afsnit. Vi kunne naturligvis have valgt at lægge fokus på andre temaer, men vi finder temaerne interessante med nærværende case for øje.

Den første analysedel omhandler frihed i eget arbejde. I denne analysedel analyserer vi CleverCodes fleksibilitet, kontrol på arbejdspladsen, transparens og grænseløshed. Teoretisk tager vi udgangspunkt i S. E. Navrbjerg, H. Hvid, J. Tynell og K. Albertsen, T. S. Kristensen og J. Petersen.

I anden analysedel ønsker vi at undersøge de sociale relationernes betydning for arbejdsmiljøet i CleverCode. Medarbejderne udtrykker, at sociale relationer på arbejdspladsen har stor betydning for dem, derfor finder vi det interessant at undersøge medarbejdernes oplevelser af, hvad der fungerer særligt godt. Her inddrages teori af K. G. Olesen, E. Thoft, P. Hasle og T. S. Kristensen, som i fællesskab har skrevet en rapport for Arbejdsmiljørådet om Virksomheders sociale kapital.

Artiklens sidste analysedel beskæftiger sig med hvordan man kan blive en del af arbejdspladsen CleverCode. Her tager vi udgangspunkt i H. Hvids teoriapparat om rytmer. Derudover inddrages H. Holt, H. Hvid, A. Kamp og H. Lund's perspektiv på Tidsmiljøer i det moderne arbejde, herunder særligt synkronisering af tid.

Analysedel 1 - Frihed i eget arbejde

Med fleksibiliteten som fortegn

Noget af det som medarbejderne i CleverCode italesætter som en væsentlig fordel ved at være ansat i virksomheden er, at de har stor frihed og fleksibilitet i deres arbejde. Det vil sige, at der ikke er faste arbejdstider for medarbejderne, de skal bare løse deres arbejdsopgaver (lydfil 1A: 47.30). Denne form for fleksibilitet kaldes ifølge Steen E. Navrbjerg, for *arbejdstidsmæssig fleksibilitet*, hvori der ligger en tilpasning af arbejdstid til arbejdsmængden (Navrbjerg, 2001:69). Navrbjerg inddeler i fem forskellige fleksibilitetsformer: *funktionel fleksibilitet*, *lønæssig fleksibilitet*, *numerisk fleksibilitet*, *arbejdstidsmæssig fleksibilitet*, og *teknisk-organisatorisk fleksibilitet* (Navrbjerg, 2001: 68). Den arbejdstidsmæssige fleksibilitet dækker over muligheden for at variere arbejdstiden over en periode, både efter virksomhedens ønske og efter medarbejderens egne behov (Navrbjerg, 2001:69). Det er netop denne fleksibilitetsform CleverCode værdsætter. Medarbejderen Anda forklarer hvordan han anser den arbejdstidsmæssige fleksibilitet som en frihed: ”der er en frihed i at kunne have en

langsom morgen” (lydfil 1A: 46.40). Det kommer også frem på værkstedet at Marcus fornyligt er blevet far. Derfor er fleksibiliteten også vigtig for ham, da det muliggør at han har dage hvor han er nødt til at blive hjemme og dage hvor han kan blive et par timer ekstra. Anders finder fleksibiliteten afgørende for folks velbefindende: ”den der fleksibilitet - og hele tiden falder det tilbage på at det vigtige er at folk har det godt” (lydfil 3: 35.10). Foruden den arbejdstidsmæssig fleksibilitet arbejder CleverCode også indenfor en lønmæssig fleksibilitet, som defineres ved at virksomheden har mulighed for a) at variere løn i forhold til markedsvilkår og b) at justere løn i forhold til den enkelte ansattes arbejdsindsats (Navrbjerg, 2001:68). I CleverCode er lønnen lige og samtidig er der en lønmæssig fleksibilitet, idet lønnen kan variere i forhold til virksomhedens ydre betingelser, såsom antallet af opgaver. På det indledende møde med CleverCode forklarer virksomhedens CEO, Anders, hvordan CleverCodes fleksibilitet er opbygget: ”...vi kører 100% transparent, vi har lige løn, fri ferie, frie arbejdstider, bestemmer stort set selv hvad man vil lave, bare kunderne er glade” (lydfil 5: 11.30). I kølvandet på fleksibilitet opstår der uundgåeligt stor grad af selvledelse. Derfor bevæger vi os videre til CleverCodes tilgang til selvledelse og standardisering, hvor der i sidste ende bringes et refleksivt blik på disse post-bureaukratiske og bureaukratiske tilgange.

Hvem har kontrollen?

I artiklen *To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation* (2009), sætter forfatter, Helge Hvid, spørgsmålstegn ved kontrolbegrebets betydning for det psykiske arbejdsmiljø (Hvid, 2009: 11). Kontrolbegrebet og graden af kontrol har de sidste årtier ændret sig i takt med, at der inden for arbejdslivet er blevet skabt to nye udviklingstendenser. Den ene tendens kalder Hvid: *udvikling mod selvledelse*, mens den anden kaldes *standardisering* (Hvid, 2009: 16). Tidligere har disse to tendenser været anset som hinandens modsætninger. Et standardiseret arbejde bliver betragtet med en lav grad af kontrol og har karakter af bureaukrati og taylorisme. Mens et mere selvledende arbejde indbefatter stor grad af kontrol og er præget af post-bureaukrati og post-taylorisme (Hvid, 2009: 17). Forståelsen af selvledelse og standardisering som modsætningsfyldte, har dog med tiden ændret sig. Og i dag er der stor tendens til at koble de bureaukratiske og post-bureaukratiske tilgange, som ifølge Hvid, blandt andet kan skyldes teknologiens udvikling (Hvid, 2009: 17).

Det er vigtigt at pointere at selvledelse, i nærværende artikel, skal forstås som en paraply, dækkende over flere af de begreber som anvendes i empirien, herunder: selvstændighed, ansvarlighed og autonomi.

I IT-virksomheden CleverCode opleves denne kobling mellem selvledelse og standardisering. Virksomheden er bundet op omkring fleksibilitet. I fleksibiliteten ligger der en stor grad af selvkontrol og selvledelse, idet medarbejderen selv skal være i stand til at strukturere og udføre det arbejde, som medarbejderen selv har defineret. Foruden et ugentligt statusmøde, lægges hovedansvaret for udførelsen af arbejdet, hos den enkelte ansatte. Virksomhedens CEO, Anders, beskriver på værkstedet at virksomhedens ansatte, alle har høj autonomi, idet de ansatte selv bestemmer ugen, hvornår man møder og så videre. I forlængelse heraf udtaler han at graden af ansvarlighed dog er højere end graden af autonomi, som for ham giver en god balance, hvor virksomheden hverken oplever anomi eller anarki (lydfil 1A: 48.40). Paulin, virksomhedens praktikant, trives med autonomien: "...det er ikke en børnehave, hvor man hele tiden skal passe på mig" (lydfil 1A: 38.30). For Paulin er selvstændigheden den bedste måde at lære på. Han beskriver samtidig hvordan det har været en proces for ham at lære at det er ok at fejle (lydfil 1A: 38.40).

Generelt opnås der gennem empirien, en forståelse af, at de ansatte i CleverCode værdsætter og ser mange fordele ved den høje grad af autonomi og selvledelse. Ansvar og ejerskab er blandt de ord, som nedskrives på planchen, i værkstedets fjerde fase, *Design* (bilag 4). I denne fjerde fase, har deltagerne skulle inddrage den ekstra dimension: CleverCodes fremtid, med flere ansatte. Paulin bliver brugt som eksempel idet han ved praktikforløbets start fik udleveret en liste af ting han skulle udføre, til nu (ca. 11 uger henne i praktikforløbet) at have fået tildelt mere ansvar og er blevet meddefinerende på egne opgaver. Paulin beskriver en af sine opgaver som "min lille baby", som dog havde en hård fødsel (lydfil 3: 14.30). I værkstedets tredje fase, *Dream*, hvor deltagerne udvælger tre kort (Pick a picture) vælger Paulin også et kort, der for ham illustrerer selvstændighed. Han ønsker og drømmer at man får lov at arbejde på opgaven for derigennem at udvikle sig selv (lydfil 2:03.10). Grunden til at særligt Paulin italesætter selvstændigheden, kan skyldes at han er forholdsvis ny i virksomheden og som Anda siger "vi andre har jo haft en 2-årig periode hvor vi har lært de ting du (Paulin red.) har lært på første mandagsmøde..." (lydfil 1A: 38.15). Selvledelse og ansvar kan derfor være noget som de øvrige ansatte "tager forgivet", idet de har været vant til det i mange år. Hermed ikke sagt at de ikke værdsætter den fleksibilitet og frihed, men det bliver ikke udtalt i så høj grad som Paulin gør det.

Når alt bliver transparent

En af hovedårsagerne til at CleverCodes selvledelse og fleksibilitet fungerer som det gør, skyldes formentlig virksomhedens transparens. Der er både intern og ekstern transparens i

virksomheden, hvilket vil sige at alle ansatte har fri adgang til alle data (lydfil 5: 12.00), og samtidig arbejdes der transparent i forhold til kunderne. Anda forklarer hvordan åbenhed overfor kunderne gør, at kunderne ikke bliver sure hvis deadlines må rykkes (lydfil 3: 29.50). Det at arbejde transparent, bliver italesat både på værkstedet, men også ved det indledende møde. Transparens er også ét af de fire punkter, som udgør CleverCodes manifest. I deres manifest beskrives deres transparens på følgende måde: ”Vi er transparente både overfor hinanden, vores kunder og omgivelserne. Vi informerer om hvor vi er, hvor vi er på vej hen og om de udfordringer vi støder på. Vi fortæller ærligt, når der er noget vi ikke kan finde ud af og beder om hjælp, når vi har brug for det.” (www.clevercode.dk/manifest/).

Grunden til at CleverCode kan betragtes som en virksomhed der kobler den ovenstående post-bureaukratiske selvledelse med den bureaukratiske standardisering, skyldes at virksomheden har udviklet metoden TimeBlock. TimeBlock beskrives som ”...en metode, som kan hjælpe dig, der arbejder koncentreret i hverdagen med at få mere tid i flow. Det vil gøre dig mere produktiv og samtidig vil det øge din omsætning og arbejdsglæde” (www.timeblock.dk). TimeBlock kan betragtes som en bureaukratisk organisatorisk tilgang, hvor der er tale om standardiseret og systematiseret kontrol af den enkelte medarbejders arbejdsproces. Kontrollen ved TimeBlock, ligger dog ikke i en ekstern kontrol. Kontrollen ligger derimod i forventningen om at udføre TimeBlock uge efter uge. Dermed bliver TimeBlock ikke en direkte kontrolmekanisme fra CEO'en Anders' side, men et struktureringsværktøj, som det forventes at du anvender når du arbejder i CleverCode, hvorfor uddannelse i TimeBlock metoden også forventes ved ansættelse (lydfil 3: 17.40). Samtidig muliggør TimeBlock i kombination med virksomhedens øvrige transparens, at Anders konstant har føling med arbejdet og med medarbejdernes arbejdsindsats. Der kan dog stilles spørgsmålstejn ved hvorvidt TimeBlock metoden kan være i stand til at tilgodese individets behov for autonomi. TimeBlock kan derfor virke yderst standardiserende og kontrollerende for nogle mennesker, idet der er tale om at det forventes at du bruger TimeBlock metoden, og dermed ikke er et tilbud.

Standardisering er et middel til at effektivisere og rationalisere arbejdet, hvilket Timeblock også må siges at være. Og havde TimeBlock metoden været 100% kontrolleret og styret af Anders, kunne der være tale om at ensformige og fremmedgøre arbejdet, så man til sidst ville miste mening ved det (Kamp et al., 2013: 5). I stedet skal TimeBlock metoden ses i kombination med CleverCodes højprioritering af selvledelse.

CleverCode er altså en virksomhed der vægter fleksibilitet, selvstændighed, ansvarlighed og transparens højt, og umiddelbart virker det til at denne tilgang samt TimeBlock metoden passer godt til virksomheden - dens opbygning og ansatte. Men er der en bagside ved medaljen? Kan der opstå *for meget* selvledelse? Svaret er ja!

Grænseløshed

Jesper Tynell er en af de forfattere der tager fat i problematikken omkring autonomisering og ansvarliggørelse. Det gør han i artiklen >>*Det er min egen skyld*<<, som handler om en IT-virksomhed, som omlægges til at være selvledende og hvor frihedsgraden i sidste ende kan have sin pris (Tynell, 2002: 7). En af de grundlæggende problematikker ved selvledelse og autonomisering er at deadlines ikke længere sættes af lederne, men af medarbejderne selv. Dermed gives et stort ansvar til medarbejderne, og medarbejderne kan derfor stilles til ansvar for deres egen estimering af tid, arbejdsproces og resultat. Projektstyringsværktøjer kan hjælpe medarbejderen med at organisere sit arbejde, men samtidig er det også en måde hvorpå lederen konstant kan kontrollere arbejdsprocessen (Tynell, 2002: 9).

I CleverCode er den enkelte medarbejder også tildelt et stort ansvar. TimeBlock metoden kan betragtes som et projektstyringsværktøj, som på sin vis kan anses som værende Anders' kontrolværktøj. Medarbejdernes udtalelser på værkstedet giver dog i højere grad indtrykket af at TimeBlock anvendes som struktureringsværktøj (lydfil 5: 12.00). Dermed kan TimeBlock potentielt være med til at man undgår nogle af de fælder der opstår ved selvledelse. Alligevel oplever medarbejderne arbejdsdage med overarbejde. En af virksomhedens medarbejdere peger selv på at den fleksible arbejdstid får ham til at arbejde mere: ”efter vi har haft samtalen om ’nu må vi gøre hvad vi vil’, at så vi alle sammen bliver her længere tid. Jeg tror vi sidder her længere tid” (lydfil 1A: 47.10). Foregående udtalelse, er et eksempel på en af de konsekvenser der er ved fleksibilitet og selvledelse. Resultatet af fleksibilitet og selvledelse er, at medarbejderen kun vil kunne bebrejde sin egen tidsestimering og som resultat heraf må overarbejde.

Albertsen, Kristensen og Pejtersen, har skrevet en artikel der forholder sig til problematikken *arbejdstid* i forbindelse med det grænseløse arbejde. Ved grænseløshed forstås en deregulering af forskellige dimensioner, herunder tid, sted og organisering. Teknologien siges at være en af hovedårsagerne til det fleksible og grænseløse arbejde, da teknologien muliggør arbejde hvor som helst og når som helst (Albertsen et al., 2007: 63). Desuden undersøger Albertsen et al. den ubalance grænseløst arbejde kan skabe mellem arbejdsliv og øvrigt liv. Her diskuterer og konkluderer de endvidere, at de finder at indflydelse på arbejdstidens

placering kan kompensere for den ubalance grænseløsheden skaber (Albertsen et al., 2007:76). Det kan altså have stor betydning, at den enkelte medarbejder har indflydelse på hvor og hvornår han/hun ønsker at arbejde. Det er netop den fleksibilitet som medarbejderne værdsætter i CleverCode. Her får vi en oplevelse af, at medarbejderne selv bestemmer hvornår de arbejder. Med et grænseløst og fleksibelt arbejde er det derfor vigtigt at medarbejderne selv er meddefinerende på både deres opgaver, men i særdeleshed også deres tid.

Diskussion: Frihed i eget arbejde

CleverCode er blot én blandt mange små virksomheder der står overfor at skulle ansætte flere. Hos CleverCode har de valgt at medarbejderne skal være selvledende og det forventes at medarbejderne tager ansvar. Omvendt har de skabt TimeBlock, som metode til konstant at kunne skabe overblik, strukturere og prioritere arbejdsprocessen. Det er dog vigtigt at have for øje, at vægningen af selvledelse, fleksibilitet og standardisering er afgørende for arbejdsmiljøet. For meget selvledelse kan føre til stressede og overarbejdende medarbejdere. Mens for meget standardisering skaber rigiditet og manglende lyst til at arbejde. Det er derfor vigtig hele tiden at være disse yderpoler bevidst.

Nogle mennesker vil utvivlsomt betragte TimeBlock metoden som et kontrolværktøj fra Anders' side. Mens andre vil anse det som en glimrende metode til at strukturere hverdagen og arbejdsprocesserne på. Ligeledes vil nogle typer af mennesker trives med frihedsgraden, mens andre har behov for at få ordrer oppefra. Det er derfor vigtigt at være tilgængelige, ens egne og medarbejdernes behov bevidste. Mens det samtidig kan være vigtigt at stille spørgsmålstejn ved *hvem der egentlig har kontrollen lige nu?*

Analysedel 2 - Sociale relationer

I dette afsnit vil vi analysere på medarbejdernes sociale relation til hinanden, da det var et tema der jævnligt blev bragt frem i løbet af værkstedet.

En god social relation og et godt fællesskab mellem medarbejderne i CleverCode, italesættes som et element der skaber arbejdsglæde og motivation blandt medarbejderne. Det gode fællesskab eksemplificeres blandt andet ved, at medarbejderne kan hygge sig sammen og ikke kun interagere med hinanden i forbindelse med arbejde. De bruger eksempelvis pauserne i løbet af arbejdsdagen til at spille bordfodbold med hinanden, og sociale arrangementer uden for arbejdstiden prioriteres højt. De sociale arrangementer består blandt andet af julefrokoster

og teamdage. Anders nævner i denne sammenhæng, at han altid arbejder på at have en teamdag hver tredje måned, hvor de lejer et sted inde i byen og bruger dagen sammen uden at arbejde (lydfil 3: 39.00). Som eksempel på, hvad de laver på disse teamdage, nævner Anda at de blandt andet har været ude og flyve (lydfil 3: 31.10), og Anders nævner at de har haft en "byg-lejligheds-dag", hvor de brugte dagen på at renovere én af medarbejdernes lejlighed (lydfil 3: 34:00). Om netop prioriteringen af at skabe og bevare en god relation mellem medarbejderne siger Anders: "Det tager vi os tid til. Det tillader jeg ikke, at det ikke er der. Det er så vigtigt at den del er på plads. Det er også derfor at vi snakker så meget om det" (lydfil 3: 28.50). For at forstå, hvilken påvirkning denne prioritering af at skabe et godt fællesskab og gode relationer har på arbejdspladsen, finder vi det relevant at inddrage Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle og Tage Søndergaard Kristensens teori om *virksomhedens sociale kapital*. Virksomhedens sociale kapital indeholder tre kernebegreber, der tilsammen skaber et godt fællesskab mellem medarbejderne, således at de på bedst mulig vis kan løfte arbejdets kerneopgaver kollektivt. De tre begreber er *samarbejde*, *tillid* og *retfærdighed* (Olesen et al., 2008: 44). Hvis disse tre komponenter opfyldes på en arbejdsplads, bliver der med større sandsynlighed skabt *fælles fordele*, *værdier* og sikret *langvarige goder*, hvilket betyder at medarbejderne sigter mod et fælles mål i virksomheden. Dette medfører at den samlede produktion bliver af højere kvalitet (Olesen et al., 2008: 40). Det er altså en fordel for virksomheder, at have en høj social kapital, da det også skaber en høj økonomisk kapital. Hvorvidt de tre kernebegreber samarbejde, tillid og retfærdighed er til stede i CleverCode, vil vi analysere i det følgende.

Samarbejde

For at medarbejderne skal kunne sigte mod et fælles mål og tilpasse deres handlinger i arbejdet mod dette, er det essentielt at de formår at samarbejde og koordinere med hinanden. Evnen til at samarbejde er betinget af, at der bliver skabt de rette rammer og normer for samarbejdet, fx mødetider og kommunikationskanaler (Olesen et al., 2008: 44). Det er dog ikke nok at rammerne er til stede, medarbejderne skal også have lyst og føle pligt til at samarbejde. Samarbejdsevnen anses som en kombination af samarbejdskompetencer og normer samt strukturer for samarbejdet (ibid.). I CleverCode er rammerne for samarbejdet fx de ugentlige mandagsmøder, hvor medarbejderne taler om, hvad de skal lave i løbet af ugen. Her får medarbejderne indblik i hinandens arbejdsopgaver og tidsestimeringen af de forskellige opgaver (lydfil 1A: 37.15) Derudover har medarbejderne mulighed for at udtrykke sig til møderne, hvis der er en arbejdsopgave de er i tvivl om, eller har brug for hjælp til

(lydfil 1A: 38.40-42.00). Ved disse møder, har medarbejderne mulighed for, at få diskuteret de forskellige arbejdsopgaver i fællesskab, hvilket de kalder “ping-pong”. Anda fortæller videre, at det netop er de ugentlige mandagsmøder der muliggør dette samarbejde (lydfil 1A: 44:00). CleverCode har faste rammer for samarbejde ved at have de ugentlige møder og de har også fælles normer i forhold til samarbejdet, da de er enige om, at der skal være tid og plads til at nogle opgaver løses i fællesskab (lydfil 1A: 38:40-42:00). Rammerne, strukturen og normerne for samarbejde er til stede i virksomheden, hvilket viser at samarbejdsevnen er høj.

Tillid

For at skabe social kapital, er det essentielt at der er tillid mellem medarbejderne og ledelsen samt medarbejderne imellem. Tillid kan forklares ved, at man har positive forventninger til en anden persons handlinger og hensigter, hvilket er en vigtig faktor i en virksomhed, hvis der skal være et godt arbejdsliv, jobtilfredshed og helbred (Olesen et al., 2008: 47). At der er tillid til stede, er derudover afgørende for en virksomhed i forandring, da manglende tillid ofte medfører konflikter og dermed skaber forhindringer for at opnå det ønskede udbytte af forandringen. Olesen et al. forklarer videre, at en leder i en virksomhed står i en højere magtposition end sine medarbejdere og at lederen dermed er nødsaget til at udvise tillid til sine medarbejdere og også sikre, at der er tillid medarbejderne imellem. Tilliden udvises blandt andet ved at give medarbejderne mere ansvar, hvilket er noget som Anders fortæller er en vigtig faktor i CleverCode, da alle i virksomheden har en stor ansvarlighed (lydfil 1A: 48:50). Et eksempel på denne ansvarlighed findes i den frihed medarbejderne har over deres arbejdstid, som vi har beskrevet i vores analyse af medarbejdernes fleksible arbejde. Anders giver medarbejderne et stort ansvar ved, at de har frie hænder til at løse deres arbejdsopgaver uden at være bundet til specifikke arbejdstider. Anders udviser en tillid til sine medarbejdere i form af stort ansvar, hvilket ifølge Olesen et al. er en vigtig del af tillidsprocessen, da man som leder skal bestræbe sig på ikke at signalere at man ønsker at styre sine medarbejdere (Olesen et al., 2008: 48). At Anders viser denne tillid til sine medarbejdere sandsynliggør, at medarbejderne også viser tillid tilbage, hvilket kan spores i Andas udtalelse om friheden til at løse sine opgaver:

“(…) friheden om at du må gøre hvad du vil, jeg tror den giver energi til at man... så vil man fandme gerne, altså, så vil man sgu gerne blive her og kæmpe lidt mere for det” (lydfil 1A: 47:30).

Anda udtrykker altså, at den store frihed til at løse arbejdsopgaver medfører at man gerne vil give noget igen. Den store frihed og dermed det store ansvar medarbejderne har i virksomheden, skaber en gensidig tillid mellem medarbejderne og lederen.

Det er dog ikke kun ved, at lederen giver ansvar til sine medarbejdere, at tilliden skabes.

Lederen bliver også nødt til at kære sig om sine ansatte og være ærlig samt konsistent i sine handlinger (Olesen et al, 2008: 48). Et eksempel på situationer, hvor Anders har vist omsorg over for sine medarbejdere, er da han arrangerede 'byg-lejligheds-dag' for alle i

virksomheden. Dagen blev arrangeret, da Anda var stresset over, at hans lejlighed ikke var færdigrenoveret (lydfil 3: 34:00). At Anders arrangerede denne dag kan både skyldes, at han ønsker at hjælpe Anda, men kan også være fordi han ønsker de mest produktive medarbejdere, hvorved stress er en forhindring. Han pointerer dog: "Det er altid vigtigere at personerne har det godt. Det er altid det vigtigste" (lydfil 3: 34:30). Det tyder altså på, at Anders kærer sig om sine ansatte, hvilket er et positivt element i forhold til skabe tillid.

Som nævnt, er det også væsentligt at lederen er ærlig og konsistent i sine handlinger, for at der kan skabes tillid i virksomheden. Netop i forhold til denne dimension, finder vi et brud.

Som vi har beskrevet i starten af dette afsnit forklarer Anders, at en stærk social relation på arbejdspladsen er vigtigt for ham. Det sikres blandt andet ved jævnlige sociale arrangementer og teamdage. Senere på værkstedet, da snakken igen går på disse teamdage siger Anda:

"Hvad skete der egentlig med det?", hvorefter Anders siger "Det havde vi (red. faste teamdage) men det har vi ikke mere, Vi laver ikke noget socialt." (lydfil 3: 31:40-32:05). Det tyder på, at de sociale arrangementer og teamdage har foregået i en periode, hvorefter det ikke har været afholdt konsekvent. Vi ser dermed, at de faste teamdage og sociale arrangementer på nuværende tidspunkt ikke opstår konsekvent, selvom Anders italesætter disse som en vigtig del af virksomheden. På dette punkt er Anders således ikke konsistent i sine handlinger, hvilket kan være tillidsbrydende for medarbejderne.

Retfærdighed

I det ovenstående har vi beskrevet, at der er en god samarbejdsevne i CleverCode og at der i store træk også er en høj tillid. For at virksomheden kan have en høj social kapital, bliver der også nødt til at være retfærdighed, som er det sidste kernebegreb som Olesen et al.

præsenterer. For at medarbejderne skal have lyst og vilje til at indgå i et samarbejde og styre deres handlinger mod et fælles mål, har de brug for at føle at de bliver retfærdigt behandlet (Olesen et al, 2008: 51). Derudover har en høj retfærdighedsfølelse også en betydning for den enkelte medarbejders selvværd, motivation, involvering og engagement på arbejdspladsen,

lige så vel som det også har en betydning for den enkeltes helbred (ibid.). I forskningen af retfærdighed i arbejdet, bliver der skelnet mellem en række forskellige aspekter; *den fordelingsmæssige retfærdighed, den processuelle retfærdighed, den interpersonelle retfærdighed og den informative retfærdighed* (Olesen et al., 2008: 50-51). Den fordelingsmæssige retfærdighed omhandler hvorvidt medarbejderne finder fordelingen af goder og belønninger retfærdigt fordelt. Disse kan eksempelvis være i form af løn eller ros. I forhold til denne form for retfærdighed, har vi ikke kendskab til, hvorvidt medarbejderne finder deres lønsituation tilfredsstillende, men vi ved at alle i virksomheden får lige løn. Dvs. at Anders ikke får mere i løn end de andre fastansatte medarbejdere (lydfil 5: 11:10). I forhold til den processuelle retfærdighed, fandt vi under værkstedet, at både Anders og medarbejderne agter at lade alle være en del af rekrutteringsprocessen i tilfælde af at der skal ansættes nye medarbejdere. Den processuelle retfærdighed refererer til, hvorvidt alle parter bliver hørt i en forandringsproces og at processen er gennemsækelig (Olesen et al., 2008: 51), og i dette tilfælde bliver begge dele opfyldt i CleverCode. Det tredje aspekt af retfærdighed, den interpersonelle retfærdighed, omhandler den personlige behandling af medarbejderne, og handler fx om, hvorvidt fejl bliver påpeget på en retfærdig eller ydmygende måde (ibid.). Her er medarbejderne i CleverCode stort set enige om, at der er en retfærdig håndtering af fejl. Eksempelvis siger Anda: “Vi har arbejdet meget med at det er okay at fejle” (lydfil 1A: 39:30). Ligeledes fortæller Paulin, at han i den periode han har været en del af CleverCode har lært at det ikke er negativt at fejl (lydfil 1A: 38.55). Netop denne accept af, at medarbejderne laver fejl, bliver italesat som noget positivt i CleverCode. Dette indikerer at medarbejderne føler en interpersonel retfærdighed på arbejdspladsen. Det sidste aspekt af retfærdighed er den informative retfærdighed, som handler om, hvorvidt der gives tilstrækkelig information til medarbejderne (Olesen et al., 2008: 51). Som vi har beskrevet i vores første analysedel, finder vi, at der er i høj grad bliver informeret om både den situation virksomheden står i, samt hvilke arbejdsopgaver de hver især arbejder med. Der er stor transparens i CleverCode, hvilket kan karakteriseres som et positivt tiltag i forhold til at skabe informativ retfærdighed.

Diskussion: Sociale relationer

På baggrund af ovenstående analyse af samarbejde, tillid og retfærdighed i CleverCode, kan vi konkludere, at der er en høj social kapital i virksomheden, da de tre dimensioner alle er til stede. Dog finder vi som sagt, at Anders’ udtalelser om jævnlig afholdelse af teamdage ikke bliver udført i praksis. Det kan have en konsekvens for medarbejdernes tillid til ham, da det er

vigtigt at lederen i en virksomhed er konsistent i sine handlinger. Det tyder på, at de jævnlige teamdage der skal medføre en stærk social relation blandt medarbejderne, blot er et narrativ på nuværende tidspunkt, da de ikke realiseres. På den anden side er det også vigtigt, at reflektere over om vores metodiske tilgang kan have haft en betydning for dette, da vores værksted primært fordrer en positiv italesættelse af situationen i virksomheden. Hvis vi kritisk havde spurgt ind til Anders' fortælling om de kvartale teamdage, kunne vi måske i starten af forløbet have fået et klarere indblik i, hvorvidt denne fortælling blev udlevet i praksis.

Analysedel 3 - At blive en del af arbejdspladsen

“en af mine store drømme (...) er at man får lavet et sted hvor man har lyst til at blive resten af sit liv (...) at det virker mere som en familie, end kollegaer” (lydfil 2: 07.20).

For Anda er drømmene store og tydelige. Han drømmer om at CleverCode bliver en familie frem for en arbejdsplads. En familie som har fælles oplevelser. Spørgsmålet er så, hvad skal der til for at blive en del af denne familie?

Efter at have analyseret CleverCodes håndtering af selvledelse og standardisering, samt sociale relationer, går vi nu skridtet videre. Denne analysedel vil derfor inkludere hovedpointer fra de to forrige analysedele for derigennem at fokusere på hvilke overvejelser CleverCode skal gøre sig, når de ansætter en ny medarbejder. Til dette, vil vi bruge Helge Hvids teoriapparat omkring *rytmer*, for at undersøge de velfungerende rytmer, som de i fællesskab har i CleverCode. I det følgende kommer vi derfor til at stille spørgsmålene: Hvordan bliver man en CleverCoder? Og hvilke rytmer og rutiner skal en ny medarbejder lære at indgå i?

Rytmer eller mangel på samme?

“Rytme er kombinationen af gentagelse og tid. Rytmer er hændelser, som ligner hinanden, og som gentager sig selv i et nogenlunde fast tidsmønster” (Hvid, 2006: kap.5).

Vi mennesker har altid været vant til rytmer i vores liv. De forskellige livsprocesser er rytmiske, lige såvel som naturens processer. I dag er vi i langt højere grad uafhængige af naturens rytmer. Dette skyldes primært fremkomsten af teknologi såsom kunstigt lys (Hvid, 2006: kap.5). Vores uafhængighed af naturens rytmer har medført at rytmer er blevet løsrevet fra hinanden, og der sker tab af rytmisk koordinering og sammenhæng. Ifølge Hvid, kan det være både identitets- og livstruende at være uden for rytmen (Hvid, 2006: kap.5). Rytmer på arbejdspladsen kan derfor være afgørende for en arbejdsplads' trivsel. Derudover påpeger

Hvid også at fælles rytmer i arbejdet er produktionsfremmende. Rytmer indeholder både elementer af rutine og frihed. Hos CleverCode arbejdes der både fleksibelt og rytmisk. TimeBlock er i særlig grad med til at skabe en fælles rytme for virksomheden og kan betegnes som en årvågen rytme. En årvågen rytme defineres ved at være en velfungerende rytme, som man følger uden at tænke videre over det og som stadig har en grad af frihed og improvisation (Hvid, 2006: kap. 5).

Rytmer kan ledes helt tilbage til 1969, hvor Emerys og Thorsrud udviklede socioteknikken. Allerede dengang var der stor fokus på rutiner og opgavetilrettelæggelse. Socioteknikken har udviklet sig, og i takt med udviklingen har rytmer vundet indpas i den danske arbejdslivsforskning. Det skyldes blandt andet, at der er øget fokus på fleksibilitet på arbejdspladsen. To af de veje, hvorpå man kan opnå større fleksibilitet er: a) den 'ny-tayloristiske vej', b) den 'rytmeløse' vej (Hvid, 2006: kap.5). Ved ny-taylorismen er kontrollen ikke placeret i et bureaukratisk system med arbejdsledere, men i stedet i teknologien selv. Når der er tale om et rytmeløst arbejde, er der ofte tale om projektor organiserede, opgavestyrede og individualiserede former for arbejde. CleverCode placerer sig et sted imellem disse to former for fleksibilitet. Havde virksomheden ikke arbejdet med TimeBlock, som et styrende værktøj, havde virksomheden båret præg af rytmeløshed. Ved det indledende møde med CleverCode udtrykkes det også, at tiden før TimeBlock var støj og kaos (lydfil 5:14.00).

Rytmer eller mangel på samme, leder tankerne tilbage på første analysedel, hvor fokus var på selvledelse og grænseløshed. Grænseløshed og det rytmeløse, kan anses som en nødvendighed for CleverCode, for at undgå at arbejdet bliver rigidt og meningsløst. Samtidig er de årvågne rytmer også altafgørende for at bibeholde et velfungerende arbejdsmiljø, da vi mennesker, altid er og vil være rytmiske i et vist omfang. Det giver derfor god mening at fastholde TimeBlock metoden, for netop at være i stand til at kontrollere det rytmeløse arbejde. Samtidig er fleksibiliteten og selvledelsen vigtig, for at den enkelte medarbejder finder mening i eget arbejde. Det handler altså om balance og om at være i stand til at give og tage den rette mængde frihed i eget arbejde.

En af de rytmer og vaner som de ansatte ved CleverCode har tilegnet sig, er deres mandagsmøder. CleverCode manifesterer sig på at være transparente, både overfor kunderne og internt i virksomheden. Denne transparens indbefatter også strukturering og organisering af egne opgaver. Hver mandag afholdes det ugentlige møde, hvor de hver især præsenterer deres TimeBlock. Mandagsmøderne er en måde hvorpå der sker en synkronisering af tid og rytme. Denne synkronisering af tid er essentiel i et ellers grænseløst arbejde, for at undgå

individuel fragmentering af tid (Holt et al., 2013: 36-39). Grænseløsheden og selvledelsen har skabt et øget fokus på individet og den individuelle præstation, samtidig med at fleksible arbejdstider præger hverdagen. Individet er blevet herre over sin tid og rytmer, mens der i stigende grad opstår et behov for koordination på tværs af arbejdspladsen (Holt et al., 2013: 36-37). CleverCodes mandagsmøder og generelle transparens, kan være medvirkende til at virksomheden fortsat kan fastholde synkronisering i deres tid. Medarbejderne kan altid tilgå hinandens TimeBlocks og følge med i den enkelte kollegas arbejdsproces. Samtidig giver mandagsmøderne et indblik i hvorvidt en kollega har særlig travlt, er tæt på deadline og så videre. Transparensen er derfor vigtig at bevare i et arbejdsmiljø der præges af individualitet og selvledelse, for at sikre en eksistentiel synkronisering i tid og sammenhold.

En anden rytme vi kan identificere hos CleverCode, er den måde medarbejderne forholder sig til det sociale aspekt i virksomheden. Der er bred enighed om, at en stærk social relation er en vigtig del af arbejdspladsen, og vi har, som beskrevet i anden analysedel, konkluderet at der er en høj social kapital. Hvorvidt at sociale initiativer, såsom teamdage, kan betegnes som en del af rytmen, er dog en anden sag. Som sagt, er der ikke overensstemmelse mellem narrativet om faste teamdage og virkeligheden på arbejdspladsen, da de faste teamdage ikke udføres i praksis. Narrativet er derfor blot et narrativ på nuværende tidspunkt. Vi kan dermed identificere en fælles positiv holdning til faste teamdage, men kan først karakterisere disse som en rytme når de begynder at blive udført konsekvent.

Diskussion: at blive en del af arbejdspladsen

På AI-værkstedet diskuterer deltagerne hvad de forventer af fremtidige medarbejdere. I den forbindelse udtaler Anders: "... hvis de har det rigtige faglige niveau og vi kan kommunikere med dem, så kan de lære resten". Anda spørger dertil: "lære resten?", hvortil Marcus og Anders svarer: "det magiske", "x-faktoren" (lydfil 3: 10.30). Senere i diskussionen uddyber Anders hvordan de nye ansatte kan lære "det magiske". Han forklarer at uddannelse i TimeBlock metoden er vigtig for kommende medarbejdere (lydfil 3: 17.30). Senere udtaler han at de nye ansatte lærer, ved at se hvad de andre ansatte gør, hvortil han forklarer: "ja fordi, alt hvad der er godt, er nemt at integrere" (lydfil 3: 35.30-35.50).

Spørgsmålet rejser sig dog; kan man bare forme nye ansatte som man vil?

I starten af designfasen, diskuterer deltagerne hvorvidt en samtale eller et gruppemøde med en kommende ansat, kan være en måde hvorpå de kan vurdere om der er kemi. Anda stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt han selv havde været klar til sådan en samtale, da han blev ansat, hvortil Anders svarer: "ja ja" (lydfil 3: 02.30). Anda forklarer: "i starten var jeg meget

lukket jo. Der gik lang tid før jeg snakkede til mandagsmøderne”. Anders afbryder Anda og siger: “det har jeg overhovedet ikke fanget” (lydfil 3: 02.50).

Man kan til en vis grad forme sine medarbejdere, så de er i stand til at arbejde ud fra virksomhedens fælles rytmer og mod virksomhedens fælles mål. Ovenstående eksempel med Anda, viser med alt tydelighed at det er en proces. Anda var måske ikke umiddelbart det bedste match til virksomheden, men på sigt har han taget rollen på sig - og er blevet en ægte CleverCoder. Så på sin vis kan en kommende medarbejder måske formes, men det er vigtigt at have for øje at vi ikke allesammen er ens og at der er tale om en længere proces.

Konklusion

CleverCode er en virksomhed hvor selvledelse og grænseløshed præger hverdagen, men samtidig styres denne selvledelse med det standardiserende værktøj TimeBlock. Balancen mellem grænseløsheden på den ene side og bureaukratisk standardisering på den anden, sker gennem virksomhedens transparens og åbenhed. Transparens internt og eksternt, sikrer at alle medarbejdere frit kan følge med i hinandens arbejdsprocesser. CleverCode har derudover en forholdsvis høj grad af social kapital, idet vi oplever at de har stor samarbejdsevne, nære tillidsfulde relationer og værdsætter retfærdighed. Dog oplever vi at den narrative fortælling om faste teamdage ikke stemmer overens med realiteten, hvilket på sigt kan påvirke medarbejdernes tillid til lederen.

Generelt bør CleverCode vise stor opmærksomhed på de årvågne rytmer som eksisterer i virksomheden. Her kan transparens, de sociale relationer og forventninger hertil, nævnes som eksempler. CleverCode arbejder med fælles rytmer, som på sin vis tages for givet i det daglige arbejde. Dette skyldes at medarbejderne er vant til disse rytmer. For nyansatte vil disse rytmer ikke være årvågne og det er derfor en proces for den nyansatte at lære disse rytmer.

I denne artikel tages der kun udgangspunkt i CleverCode, men problematikken er lignende for andre små virksomheder. Mange andre små virksomheder står overfor lignende forandringer og det vil utvivlsomt påvirke deres arbejdsmiljø når der ansættes flere.

Generelt kan vi på baggrund af denne artikel og med nærværende empiri, konkludere, at det vigtigste i små virksomheders forandringsproces er at være alt det ubevidste bevidst. Når virksomheden er lille er det nemt at opbygge fælles rytmer og vaner, som med tiden bliver årvågne og ubevidste. Disse rytmer er man nødt til at være bevidst om for at kunne rumme

nytilkomne medarbejdere.

Litteratur

- Albertsen, K., Kristensen, T. S., & Pejtersen, J. (2007). Lange og skæve arbejdstider - kan øget indflydelse bedre balancen? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9. årg. Nr. 1, s. 61-80
- Holt H., Hvid, H., Kamp A., Lund H. (2013): Tidsmiljøer i det moderne arbejde. I *Et arbejdsliv i acceleration. Tiden og det grænseløse arbejde* (24-40). 1. Udg., Viborg, Roskilde Universitetsforlag.
- Hvid, H. (2014). Sociteknik som samfundsforandring. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 16. årg. Nr 4, s. 126-133
- Hvid, H. (2006). Arbejde i bæredygtige rytmer. I *Arbejde og bæredygtighed* (kapitel 5). København: Frydenlund. Tilgængelig: eReolen.dk
- Hvid, H. (2009). To be in control - vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11. årg. Nr. 1, s. 11-30
- Kamp, A., Hvid, H., & Jørgensen, C. H. (2013). Arbejdsliv mellem standardisering og selvledelse. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 15. årg. Nr. 4, s. 5-8
- Kongsbak, H. Tanker fra et hyttefad - en guide til at skabe positiv udvikling i din organisation. Tilgængelig: <http://www.vaerdsaettende-samtale.dk/>, Tilgået: 17.05.17
- Limborg, H. J. (2001) Vejen til det flexible arbejde. I Limborg, H.J.: Den risikable flexibilitet. København, Frydenlund, s 117- 143
- Ludema, J. D., Cooperider, D. L. & Barrett, F. (2001): Appreciative Inquiry: The power of the unconditional positive question. In Peter Reason, Hillary Bradbury (ed.). *Handbook of action research*, Sage. (s. 189-200)

- Navrbjerg, S. E. (2001) Flexibilitet og solidaritet - nye arbejdsorganiseringers betydning for samarbejde og forhandlinger. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 3. årg. Nr. 3, s. 65-85
- Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P. og Kristensen, T. S. (2008): Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejdsmiljørådet/NFA.
- Tynell, J. (2002). >>Det er min egen skyld<< - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4. årg. Nr. 2, s. 7-2

Internetkilder

1: *Timeblock* (u.d.), tilgængelig på: www.timeblock.dk, tilgået: d. 18.05.17

2: *Om os* (u.d.), tilgængelig på: www.clevercode.dk, tilgået: d. 18.05.17