

FIRE DAGES
ARBEJDSUGE

En kritisk teoretisk undersøgelse af tid i et accelereret samfund



Et kandidatspeciale af
Daniela Canfarotta & Emma Kofoed Clausen

Læring og Forandringsprocesser - Aalborg Universitet, København
2. juni 2020, Vejleder: Mette Lykke Nielsen
Anslag: 268.357 (inklusive artikel)



AALBORG UNIVERSITET

Forord

Da vi i november 2019 blev enige om at skrive speciale sammen og fastlagde os på vores drømmeemne, var det med sommerfugle i maven og klare visualiseringer af, hvordan vi til sommer skulle stå på terrassen foran Aalborg Universitet i Sydhavnen med vandet i baggrunden og stolte familiemedlemmer omkring os. Daniela sagde grinende til Emma: *“Det bliver sikkert slet ikke, som vi har forestillet os”*, og hvor skulle hun vise sig at få ret. For Danmark lukkede i marts måned ned på grund af Covid-19, og verden blev vendt på hovedet. Gudskelov havde vi ugen inden nedlukningen foretaget vores feltarbejde, og vi priste os lykkelige over, at vi med empirien i hus kunne færdiggøre specialet til tiden. Omend det stillede store krav til teknologien og en skarp kommunikation, nåede vi i mål med indeværende speciale i en tid, vi aldrig glemmer. Vi vil derfor gerne starte med at takke hinanden for, at vi til trods for de klare visualiseringer i november af specialeproces, specialeforsvar og dimission har fået det allerbedste ud af de omstændigheder, vi sammen med resten af verden nu engang blev stillet overfor.

Vi vil derudover benytte dette forord til at rette en stor tak til vores vejleder Mette Lykke Nielsen for en yderst kompetent og motiverende vejledning gennem hele processen. Tusind tak for at have øje på vores faglige og ikke mindst personlige udvikling i dette speciale og for at udvise oprigtig interesse for os som hele mennesker.

Desuden skal der rettes en stor tak til virksomheden, vi foretog vores feltarbejde hos. Tak for jeres interesse og tid, I har lagt i specialet. Vi føler os utrolig privilegerede og taknemmelige over, at vi fik muligheden for at skrive vores drømmespeciale takket være jeres engagement i specialet samt accepten af, at vi måtte følge jeres arbejde i to uger. Yderligere vil vi gerne have lov til hver især at takke en række personer:

Daniela: En tak til min kæreste André for på trods af selv at skrive sin bachelor altid at have plads og overskud til at hjælpe mig med mine tanker og refleksioner, og en særlig tak til mine forældre, Marina og Maurizio, for altid at have været en kæmpe støtte gennem hele mit uddannelsesforløb.

Emma: En særlig tak til min mor for at vise mig og dele glæden ved at studere. Det er din fortjeneste, at jeg står her i dag.

Abstract

A greater focus on the Danish working hours has arisen in the political agenda and popular science books for the past several years. In the context of this, companies begin to rethink the traditional understanding of a workweek by implementing a four-day workweek, which is a new phenomenon in Denmark. This thesis explores a four-day workweek concerning time as it is a resource in modern society.

The empirical work is based on the IT-company referred to as ITV, which established a four-day workweek and various efficiency tools in the autumn of 2019. Based on ten individual, qualitative interviews with the employees of ITV and four observation days at the office, the thesis investigates: *Which opportunities and limitations do a four-day workweek in the company ITV introduce concerning the employees' time?*

The thesis applies a critical theoretical approach inspired by German sociologist Hartmut Rosa's theory of the acceleration society, which is used as a normative contemporary diagnosis. The thesis intends to demask and present societal structures that can have an impact on employees' time.

Furthermore, the theoretical foundation consists of Henri Lefebvre's rhythmanalysis, Thomas Hylland Eriksen's theory of fast and slow time as well as Michel Foucault's thoughts on power, discipline and the panopticon. The theoretical perspectives combined offer insights in rhythms and time structures in the workplace, as well as how the employees are disciplined to embed and comply with truths about a four-day workweek. By using Rosa's contemporary diagnosis, we place our analytical findings in a social context that can help us identify opportunities and limitations of a four-day workweek concerning the employee's time.

The analysis shows that the possibilities associated with a four-day workweek at ITV let the employees recharge with an extra day off (Friday) such that they can work efficiently and productively for the remaining four days. Besides, ITV succeeds in establishing collective rhythms in the form of efficiency tools such as the Pomodoro-technique, Value Friday, no internal mail system and a tight-structured meeting culture which are being accepted and followed by the employees.

The analysis finds that a limitation of a four-day workweek in ITV arises when the customers' needs and rhythms do not meet the company's and employees' rhythms. This limitation is due to the understanding in ITV that the customer always must be prioritized first. About this limitation, the thesis finds that a capitalistic focus drives ITV since they wish to generate the

same economic output as a five-day workweek would generate. Furthermore, they do not wish to let the customers notice their internal work organization.

This focus leads to an identified paradox when a company that deliberately tries to recharge its employees and offers more time at the same time establish and drive accelerations intended to streamline and manage workflows with a capitalistic focus in mind.

The thesis discusses this paradox in relation to a current societal tendency and opens up for the question of whether the individual employee should independently practice and manage a four-day workweek or whether we should rethink working life as a standard working practice?

INDHOLDSFORTEGNELSE

Kapitel 1: Indledende afsnit	8
Indledning	9
Problemfelt	10
Problemformulering	11
Uddybning af problemformulering	11
Casebeskrivelse	12
Præsentation af ITV	13
Pomodoroteknikken	13
Ingen interne mails	14
Interne møder	14
Value Friday	15
Medarbejdere i ITV	15
State of the Art	16
Eksisterende forskning	16
Specialets bidrag til eksisterende forskning	19
Samtidsdiagnose	20
Accelerationssamfundet	20
Accelerationer	21
Teknologisk acceleration	21
Acceleration af social forandring	22
Acceleration af livstempoet	22
De tre drivkræfter bag accelerationen	23
Deceleration	24
En kritisk teoretisk tilgang	25
Kapitel 2: Metode	28
Forforståelse	29
Observation	31
Gatekeeper	31
Medarbejdere og observationsrum	31
Kontoret	32
Value Friday	34
Observationsform	35
Nærhed og distance	36
Observationsguide	37
Feltnoter	38
Etik	39
Interview	40

Forskerposition	40
Interviewguide	40
Etik	42
Briefing og debriefing	43
Transskription af interviews	44
Kombination af metoder	44
Kapitel 3: Teori	46
Tid og rytmer	47
Rytmer	48
Interne, eksterne, lineære og cirkulære rytmer	49
De fire rytmer	50
Diskontinuitet og repetition	51
Tid	53
Hurtig og langsom tid	53
Teknologiens indtrædelse	55
Magt og disciplinering	56
Magt	57
En metodisk tilgang til magt	58
Panoptikon og den disciplinære magt	60
Teoretisk opsamling	62
Kapitel 4: Analyse	64
Analysestrategi	66
En fire dages arbejdsuge	66
En fælles fortid	67
Et brud med normerne	68
Et mindset	69
Delkonklusion	72
Effektiviseringstiltag	73
Pomodoro	73
Teams	78
Value Friday	80
Delkonklusion	83
Fredag	84
Et privilegie	84
En fredag på lånt tid	87
En digital fredag	89
Delkonklusion	91
Employee First, Customer Second	93
Medarbejder versus kunde	93
Pomodoro versus kunde	95

Fredag versus kunde	97
Delkonklusion	100
Afsluttende analytiske refleksioner	101
Kapitel 5: Diskussion	102
Deceleration versus acceleration	103
Individualitet versus kollektivitet	106
Kapitel 6: Konklusion	109
Kapitel 7: Perspektivering	111
Kapitel 8: Litteraturliste	115

KAPITEL 1

INDLEDENDE AFSNIT



Indledning

I 1930 spåede den britiske økonom John Maynard Keynes, at arbejdsugen ved årtusindeskiftet ville være 15 timer, men Keynes fik ikke ret (Nørmark & Jensen, 2018, s. 19-20). I langt de fleste danske overenskomster er en fuldtidsstillings arbejdsuge i dag fastsat til 37 timer om ugen, hvilket har været tilfældet siden 1990 (FAOS, 2019). Danskerens arbejdstid er omdiskuteret, til trods for at vi blandt OECD-landene i 2018 havde den næstlaveste arbejdstid. Gennemsnittet lå i 2018 i Danmark på 1392 arbejdstimer årligt - kun overgået af Tyskland. Til sammenligning lå den gennemsnitlige årlige arbejdstid i Mexico på 2148 timer i 2018 og er dermed den højeste blandt OECD-landene (Hansen, 2020).

Fra politisk side har der været fokus på arbejdsugens længde ad flere omgange. Dette var eksempelvis tilfældet i 2011, hvor SF og Socialdemokratiets finanspolitiske plan om 12 minutters øget arbejdstid om dagen skulle sikre bedre velfærd og bekæmpe den økonomiske krise (Hedin, 2016). Alternativet gik anderledes til værks og præsenterede i 2015 forslaget om en 30-timers arbejdsuge med henvisning til stressede og udbrændte danskere, der løb for hurtigt, således at: "(...) *hamsterhjulet er ved at spinne ud af kontrol*" (Alternativet, 2015), udtalte Josephine Fock, der på daværende tidspunkt var Alternativets arbejdsmarkedsordfører. SF og Socialdemokratiet samt Alternativets modsatrettede forslag om regulering af danskernes arbejdstid forblev på tegnebrættet, og en typisk arbejdsuge er fortsat 37 timer om ugen.

En række forfattere og samfundsdebattører har dog inden for de seneste år forsøgt at puste nyt liv i debatten med stor succes. Antropolog Dennis Nørmark og filosof Anders Fogh Jensen udgav i 2018 den omdiskuterede bog *"Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting"*, der gav en direkte opsang til danskerne om refleksion over deres arbejdes egentlig værdi samt pseudoaktiviteter for at fylde en 37-timers arbejdsuge ud (Nørmark & Jensen, 2018). Disse pseudoaktiviteter står, ifølge forfatterne, i vejen for dannelse, lykke og reelt værdifuldt arbejde, fordi vi har fokus på at syne travle, være på farten og i gang. Bogen præsenterer derfor en række forslag til at bryde hamsterhjulet af opfundne pseudoaktiviteter og frigive plads til individers dannelse og meningsfulde arbejde (Nørmark & Jensen, 2018, s. 237). Og netop mening er det centrale omdrejningspunkt for filosof og erhvervsmand Morten Albæk, der med bogsuccessen *"Ét liv, Én tid, Ét menneske – Hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv"* (2018) kritiserer den gængse spaltning af mennesker på henholdsvis arbejdspladsen og i fritiden. Albæk tvinger med andre ord læsere af bogen til at reflektere over det fulde og hele menneske og dermed evnen til at skabe mening med tilværelsen. Der synes således at være en tendens i populærvidenskaben til at stille skarpt på det moderne menneskes forvaltning af tid,

og baseret på ovenstående forfatteres udbredelse er vi mere end nogensinde før klar til at diskutere vores arbejdsliv og ikke mindst reflektere over, hvordan vi forvalter vores tid som individer. Vi finder tiden som fænomen relevant i forsøget på at forstå, hvordan en objektiv faktor er blevet til noget vi forhandler, og hvordan individer forsøger at skabe den rette balance mellem arbejdsliv og fritid (Lund & Gleerup, 2019, s. 9-10).

Hvad vi dog ikke havde forudset, da vi indledte specialeskrivningen var, at netop tid skulle vise sig at fylde mere end først antaget. Et par måneder inde i specialeprocessen, og faktisk kun ugen efter afsluttet feltarbejde, lukkede Danmark ned grundet Covid-19-pandemien. Vi er således opmærksomme på, at vi har skrevet et speciale om tid, i en tid hvor tiden er vendt på hovedet.

Problemfelt

Ovenstående populærvidenskab og en interesse for tid var således katalysator for en spirende nysgerrighed, omkring det arbejdsliv vi snart står over for. Denne interesse og nysgerrighed ledte os forbi nye fænomener som pseudoarbejde, Pomodoroteknikken¹ og en fire dages arbejdsuge, som blev omtalt hyppigt i medierne. Når vi åbnede vores LinkedIn, stødte vi på virksomheder, der gik forrest og forsøgte sig med blandt andet en fire dages arbejdsuge og rapporterede om gladere medarbejdere og færre sygedage, og kommuner som Odsherred og Esbjerg fulgte trop. Vi stødte ligeledes på virksomheder, der blev hædret i form af Gazellepriser for nytænkning af arbejdstiden. Vi identificerede med andre ord et øget fokus på reducere af arbejdstid og en nytænkning af den gængse opfattelse af en arbejdsuge, som vi i starten fandt enormt positivt og vedkommende, da de rapporterede resultater fra virksomheder, der havde forsøgt sig med alternative tiltag, syntes lovende i forhold til både medarbejdernes trivsel og effektivisering af virksomhederne (IIH Nordic, u.å.).

Alligevel syntes den absolutte forståelse af reducere af arbejdstid som værende udelukkende positivt at være for godt til at være sandt. Dette medførte, at vi ønskede at skrive dette speciale og anlægge et mere nuanceret blik på et af fænomenerne, nemlig en fire dages arbejdsuge. Derudover er en central motivation fænomenets korte historik i Danmark, hvorfor vi ser, at vi kan bidrage med viden og perspektiver til et forholdsvist nyt område med få historiske data. Vi ønsker derfor at stille spørgsmålstejn ved, hvordan en reducere af arbejdstid og et opgør

¹ Tidsstyringsmetode til fokuseret arbejdstid (Buskbjerg, 2019). Teknikken vil blive udfoldet i afsnittet "Casebeskrivelse"

med den gængse arbejdsuge, som vi forstår som 37 timer fordelt på en arbejdsuge fra mandag til fredag, kan påvirke medarbejderes tid på både arbejdspladsen og i privatlivet, når ugen pludselig tæller fire arbejdsdage og tre fridage.

Med et centralt fokus på tid er vi således interesseret i at forstå, hvordan tid forvaltes gennem en fire dages arbejdsuge i løftet om en ekstra ugentlig fridag. Dette forstår vi stiller krav til tiden på arbejdspladsen, da vi ser, hvordan diverse effektiviseringstiltag som eksempelvis Pomodoroteknikken har til formål at strukturere og styre arbejdets gang henimod en effektiv arbejdstid. Specialet anlægger derfor foruden et tidsfokus et centralt blik på magt og disciplinering i forhold til blandt andet tidsstyring. Dette blik kan bidrage med indsigt i, hvordan en ønsket adfærd gennem tidsstyring kan reguleres på en arbejdsplads. Til at undersøge dette har vi valgt at tage udgangspunkt i en case i form af en anonymiseret IT-virksomhed, der vil blive omtalt som ITV, der i efteråret 2019 implementerede en fire dages arbejdsuge som deres arbejdsform. Med afsæt i ovenstående spørger vi derfor i dette speciale:

Problemformulering

Hvilke muligheder og begrænsninger giver en fire dages arbejdsuge i virksomheden ITV i relation til medarbejdernes tid?

Uddybning af problemformulering

Da der er mange fortolkninger og forståelser af begrebet tid, ønsker vi i dette afsnit at redegøre for, hvordan vi forstår begrebet tid i henhold til dette speciales undersøgelse.

En måde at forstå og måle tiden på er ved hjælp af uret. Tiden bliver i dette tilfælde objektiv, målbar og noget, der eksisterer uafhængigt af individer og deres individuelle tidsfornemmelse (Eriksen, 2001, s. 59). Det er dog ikke udelukkende denne forståelse, vi i dette speciale opererer inden for, når vi anvender begrebet tid. I vores teoretiske afsnit anvender vi blandt andet den franske sociolog Henri Lefebvre (1901-1991) og den norske socialantropolog Thomas Hylland Eriksen (f. 1962) til vores undersøgelse, hvorfor det er deres forståelse af tid, vi tager afsæt i. Eriksen beskriver, at det er hændelserne, der styrer tiden og ikke omvendt (Eriksen, 2001, s. 59). Det vil sige, at afhængig af selve situationen, så: "(...) kan fem minutter både være mindre enn et øyeblikk og en evighet (...)" (Eriksen, 2001, s. 60). Når vi i specialet omtaler tid, skal dette således ikke udelukkende forstås som noget objektivt, der kan måles (som klokken tid), men derimod også som noget, der subjektivt kan gå hurtigt eller langsomt alt efter situationen

og individet. Tid skal hertil forstås som noget, der er levet og som noget subjektivt (Vojcic, 2014, s. 73).

Selvom vi opererer inden for ovenstående forståelse af tid, anvender vi således fortsat urets tid, når vi eksempelvis skal undersøge, hvor mange timer en arbejdsdag er, hvad tid medarbejderne går til frokost, eller om urets tid har en betydning for, hvilke hændelser der opstår på arbejdspladsen. I dette speciale skelner vi derfor mellem tid som værende noget levet og ikke målbart og urets tid som noget objektivt og målbart.

Når vi ønsker at undersøge, hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge i virksomheden ITV giver i relation til medarbejdernes tid, er det ikke kun tiden på arbejdet, vi ønsker at undersøge, men også den tid de ikke er på arbejde.

Casebeskrivelse

Da vi i efteråret 2019 blev nysgerrige på at undersøge en fire dages arbejdsuge, tog vi kontakt til antropologen Dennis Nørmark, der er medforfatter til bogen *“Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting”* (2018). Nørmark gjorde os opmærksomme på en række virksomheder i Danmark, der på nuværende tidspunkt forsøger sig med en fire dages arbejdsuge. Det var i denne forbindelse, at vi stødte på IT-virksomheden ITV. Grundet etiske overvejelser, der vil blive uddybet i specialets metodiske afsnit, har vi valgt at anonymisere virksomhedens oprindelige navn, hvorfor virksomheden i specialet vil blive omtalt under pseudonymet ITV.

Vi tog i november 2019 kontakt til ITV, der fandt vores foreløbige specialetanker interessante og inviterede os til et indledende møde d. 28. november 2019 på deres kontor nord for København. Vi blev efter det indledende møde med ITVs direktør og HR-chef enige om et gensidigt samarbejde. Det er på baggrund af en underskrevet samarbejdsaftale (Bilag 25) blevet fastlagt, at ITV vil modtage specialets formidlende artikel, men at vi ejer indeværende speciale i anonymiseret form, således at vi må publicere specialets resultater, såfremt vi ønsker. Det er i den forbindelse vigtigt at gøre opmærksom på, at ITVs primære formål ved at takke ja til specialesamarbejdet var et ønske om at få viden og data om en fire dages arbejdsuges betydning for medarbejdernes trivsel og arbejde. Vi spurgte i den forbindelse ad flere omgange, hvilke overvejelser ITV havde gjort sig om en evaluering af forsøgsordningen med fire dages arbejdsuge og dertilhørende tiltag, men fik fortalt, at det var en mavefornemmelse og løbende

temperaturtagning, der ville afgøre, hvorvidt en fire dages arbejdsuge fortsat ville blive praktiseret i virksomheden.

Præsentation af ITV

ITV er en IT-konsulentvirksomhed beliggende i Nordsjælland. Virksomheden blev grundlagt i foråret 2019 og tæller i dag 13 ansatte. Virksomheden udspringer af et større konsulenthus, hvorfra flere af medarbejderne har en baggrund. I oktober 2019 indførte ITV en fire dages arbejdsuge sammen med en række tiltag med det formål at effektivisere virksomhedens arbejdsgange.

Vi er i forbindelse med research til specialet blevet opmærksomme på, at der findes en række forskellige måder at praktisere fire dages arbejdsuge på. Hos ITV er medarbejderne ansat på 37 timers kontrakter, hvilket direktøren forklarer som værende et spørgsmål om lovgivning i forhold til dagpengesystemet og ferielovgivning (Bilag 22, s. 3). Til spørgsmålet om hvorvidt han forventer, at medarbejderne arbejder 37 timer om ugen, svarer han: *“Jeg har en forventning om, at medarbejderne arbejder det, der er nødvendigt”* (Bilag 22, s. 3). ITV's direktør lægger derudover ikke skjul på, at en fire dages arbejdsuge er en forsøgsordning, der også har til hensigt i rekrutteringssammenhænge at kunne tiltrække de rette kandidater (Bilag 22, s. 2).

Til opstartsmødet blev vi opmærksomme på, at ITV har implementeret en række effektiviseringstiltag. Ifølge ITV's direktør skal virksomheden effektivisere for at opretholde muligheden for at praktisere en fire dages arbejdsuge med samme økonomiske output, som hvis de havde haft en almindelig arbejdsuge bestående af fem arbejdsdage (Bilag 22, s. 5). Vi ønsker i nedenstående afsnit derfor at præsentere de effektiviseringstiltag, vi finder relevante for specialets problemformulering.

Pomodoroteknikken

Pomodoro er det italienske ord for tomat. Historien forlyder, at italieneren Francesco Cirillo, der udviklede metoden, havde et æggeur foran sig, der var udformet som en tomat - deraf navnet: Pomodoroteknikken (Buskbjerg, 2019).

Når vi taler om Pomodoroteknikken, er der helt konkret tale om en tidsstyringsmetode, hvor medarbejderen sætter et ur til 25 minutters fokuseret arbejdstid uden forstyrrelser. Når uret ringer, får vedkommende til gengæld fem minutters pause til at forlade arbejdsopgaven, slå

hjernens fra, tjekke sin telefon eller hente et glas vand (Buskbjerg, 2019). Således har Pomodoroteknikken til hensigt at skabe fokus og mindske forstyrrelser i form af fristende overspringshandlinger såsom at tjekke telefon, mail eller nyheder (Buskbjerg, 2019). Ifølge Cirillo er hensigten derfor at udnytte hjernens potentiale bedst muligt i et koncentreret tidsinterval for derefter at udløse en nødvendig pause med et mindre koncentrationsniveau (Buskbjerg, 2019).

Vi blev i vores indledende møde med ITV opmærksomme på, at de i tillæg til fire dages arbejdsuge havde implementeret Pomodoroteknikken. Dette betyder konkret, at hver medarbejder har en lille lampe placeret øverst på deres computerskærm, der lyser rødt eller grønt for at signalere, hvorvidt de er i Pomodoro (rød) eller er tilgængelige (grøn). ITV har derudover indført, at hver medarbejder skal have minimum 12 Pomodoros i løbet af en uge (Bilag 18, s. 11). Hensigten er, at medarbejderne skal indlægge en længere pause på 20-30 minutter efter hver fjerde Pomodoro, ligesom de selv tilrettelægger, hvornår de ønsker at afholde Pomodoro.

Ingen interne mails

Et andet effektiviseringstiltag ITV har indført er at afskaffe interne mails. I stedet for at sende interne mails benytter virksomheden kommunikationsværktøjet Microsoft Teams, hvor de særligt anvender chatfunktionen til at kommunikere skriftligt og sende nødvendige dokumenter og præsentationer internt. ITVs direktør beskriver, at tiltaget er indført for at fjerne en psykisk belastning i form af følelsen af en overfyldt mailindbakke, samt den tidsbesparelse det har givet at kunne sende en “thumbs up” til en besked frem for en mere formel mail (Bilag 22, s. 13).

Interne møder

ITV forsøger at begrænse omfanget af interne møder, således at der kun afholdes møder i det omfang, der er yderst nødvendigt. Dette kommer konkret til udtryk ved, at de har tilrettelagt mødefri formiddag, hvor medarbejderne ikke må indkalde kolleger til interne møder. Såfremt de skal mødes med kunder, er det dog accepteret.

Indkalder medarbejderne en kollega til internt møde, skal dette ske efter frokost, da ITV arbejder ud fra devisen om, at individer er mest effektive om formiddagen, hvorfor det er dér, de forsøger at lægge deres arbejdsopgaver. Mødeindkaldelsen er teknisk justeret således, at de

kan vælge mellem at afholde møder af enten 25 eller 45 minutters varighed. Derudover er det velset, at der foreligger en dagsorden for mødet, og at tiden bliver overholdt (Bilag 18, s. 3).

Value Friday

Value Friday er et tiltag, ITV har indført i forsøget på at samle interne møder til ét langt møde, der strækker sig over en hel arbejdsdag. Derfor mødes medarbejderne i ITV den første fredag i måneden til Value Friday. ITVs direktør beskriver, at hensigten med Value Friday er at skabe en dag, hvor medarbejderne diskuterer og drøfter, hvordan det går, hvad der rører sig, hvordan medarbejderne har det personligt og fagligt og således holder hinanden opdateret på virksomhedens retning - både internt og eksternt. Selvom ITV har indført Value Friday for at minimere sporadiske møder, eksempelvis personalemøder, strategimøder og salgsmøder, betyder det dog ikke, at der ikke forekommer interne møder de resterende dage. Hensigten med Value Friday er blot at mindske disse interne møder og koge dem ned til et langt møde om måneden (Bilag 22, s. 5-6).

Medarbejdere i ITV

For at give et indblik i virksomheden ønsker vi afslutningsvist at præsentere medarbejderne samt deres arbejdsområder i ITV. Vi gør i den forbindelse opmærksom på, at medarbejdernes navne er pseudonymiseret.

Til vores opstartsmøde mødte vi direktøren René og Gerd, som er Senior Marketing- og HR-manager i ITV. Under vores observationer og de individuelle interviews blev vi opmærksomme på de resterende medarbejdere samt deres arbejdsområder. Vi mødte Alex, Robin og Noa, der er sælgere. Derudover består medarbejderne af Charlie, Mickie, Kim og Chris, som alle er teknikere. Kim har ligeledes ansvaret for økonomi og personale, og Chris har blandt andet ansvaret for sikkerhed og lovgivning. ITV tæller derudover Storm, der er praktikant, samt to nye medarbejdere bestående af Toni og Joan, der er henholdsvis tekniker og sælger. Vi gør i den forbindelse opmærksom på, at vi ikke har interviewet Toni og Joan grundet deres korte historik på arbejdspladsen. Derudover består ITV af Bjørk, som vi kun observerede under Value Friday, da han var udsendt til en kunde.

State of the Art

Vi ønsker i dette afsnit at give et overblik over eksisterende forskning, der relaterer sig til specialets forskningsfelt. Afsnittet har derudover til formål at tydeliggøre vores placering og vidensbidrag til det eksisterende forskningsfelt.

Vi har valgt at afgrænse vores litteratursøgning til at fokusere på forskning, der er foretaget inden for en tiårig periode. Vi gør derudover opmærksom på, at vi orienterer os i national og international forskning for at afsøge den bredeste viden og bidrag til specialets problemstilling. Vi har i vores litteratursøgning valgt at fokusere på centrale begreber i specialets undersøgelse. Vi har søgt på ordene *tid*, *arbejde*, *effektivitet* samt *fire dages arbejdsuge*. Da vi ligeledes har et internationalt udsyn har vi oversat ovenstående ord til følgende; *time*, *work*, *efficiency* og *Four-day workweek*.

Vi fandt det særligt udfordrende at finde litteratur, når *fire dages arbejdsuge* blev inddraget i vores søgning, hvilket for os vidner om, at fire dages arbejdsuge er et ungt fænomen, der er et forholdsvis uudforsket land i nationalt regi.

Eksisterende forskning

I søgningen på ordene *tid*, *arbejde* og *effektivitet* fandt vi bogen “*Et arbejdsliv i acceleration: tiden og det grænseløse arbejde*” (Holt et al., 2013), der er skrevet på baggrund af forskningsprojektet “*Tidsmiljøer i det grænseløse arbejde*” (2013). Forskningsprojektet har til formål at undersøge tidsmiljøer på arbejdspladser samt psykiske belastninger i relation hertil (Holt et al., 2013, s. 7).

Forskningsprojektet finder overordnet, at der findes forbavsende lidt videnskabelig litteratur, der beskæftiger sig med tid som samfundsmæssigt fænomen (Holt et al., 2013, s. 13). Ligesom indeværende speciale trækker forskningsprojektet på Hartmut Rosas tanker om social acceleration i forsøget på at forstå det senmoderne samfunds påvirkning på individet (Holt et al., 2013, s. 14).

Gennem konkrete cases i form af seks virksomheder indsamler forskerne viden om tid, rytmer og det psykiske arbejdsmiljø gennem observationer og interviews på de enkelte arbejdspladser (Holt et al., 2013, s. 7). Vi ser således, at vi deler samme strategi for empirikonstruktion som forskningsprojektet.

Forskningsprojektet finder, at en øget bevidsthed om tidsmiljø og rytmers betydning for arbejdslivet kan skabe diskussioner og blik for de store tidskrav til arbejdet som er, at mange individer har en følelse af at have travlt, men stadig løber hurtigere og hurtigere (Holt et al.,

2013, s. 133). Derudover anbefaler forskningsprojektet et øget fokus på fælles tidsrytmer i arbejdet, da dette kan give den enkelte medarbejder bedre mulighed for at opleve kontrol og mestring i arbejdet (Holt et al., 2013, s. 131-132). Vi finder denne konklusion relevant for indeværende speciale, da vi har til hensigt at undersøge ITVs arbejdsform, der netop har til hensigt at strømline medarbejdernes tid og tidsrytmer gennem diverse tiltag.

Hvor forskningsprojektet har til formål at undersøge, hvordan tid og acceleration i samfundet påvirker arbejdslivet, har dette speciale til hensigt at undersøge en virksomhed, der har forsøgt at gøre op med accelerationen gennem implementeringen af en fire dages arbejdsuge og dertilhørende tiltag, der skal fordre en strammere tidsstyring af effektiv arbejdstid. Vi forstår således, at vi lægger os i kølvandet på forskningsprojektet "*Et arbejdsliv i acceleration*", da vi indskriver os i samme samtidsdiagnose inspireret af Hartmut Rosa og deler et centralt fokus på tid og acceleration. Vi ser dog, at specialet kan bidrage med ny viden i form af viden om arbejdsformen fire dages arbejdsuge, ligesom vores fokus er en undersøgelse af en virksomhed, der har reageret på accelerationen i samfundet.

Et andet nedslag vi ønsker at foretage i det eksisterende forskningsfelt, er artiklen "*Four-day Work Week: Old Lessons, New Questions Symposium*" (2010), der er publiceret i Connecticut Law Review i maj 2010 og er forfattet af Robert Bird, der er assisterende professor ved University of Connecticut. Intentionen med artiklen er at nuancere publikationer, der giver et overvejende positivt indtryk af den nye og populære arbejdsform fire dages arbejdsuge (Bird, 2010, s. 1061). Bird udforsker derfor tidligere historie omkring populære arbejdsformer, der havde til hensigt at udvikle moderne arbejdstid med det formål at lære af tidligere erfaringer (Bird, 2010, s. 1063).

Med sin historiske analyse viser Bird, hvordan fire dages arbejdsuge allerede var et fænomen i slutningen af 60'erne og starten af 70'erne, hvor hundredvis af virksomheder i USA forsøgte sig med arbejdsformen (Bird, 2010, s. 1065). Interessen for denne arbejdsform var stor, og virksomheder berettede om øget rekruttering og produktivitet grundet indførelsen af en fire dages arbejdsuge, ligesom medarbejderne fik mere fritid og flere timer med familien (Bird, 2010, s. 1065-1066). Anden forskning fandt dog, at de negative sider ved en fire dages arbejdsuge var relateret til tiden på arbejdspladsen. Da arbejdstiden skulle komprimeres på færre dage, blev arbejdsdagen længere, hvilket gav dårligere arbejdsresultater grundet øget træthed. Bird konkluderer på denne baggrund, at begejstringen for en fire dages arbejdsuge knytter sig til tiden væk fra arbejdet frem for tiden på arbejdspladsen (Bird, 2010, s. 1067).

Han finder derudover gennem sine historiske analyser, at interessen for fire dages arbejdsuge var enorm i starten af 70'erne, men at der allerede i 1975 var betydeligt færre virksomheder, der formåede at praktisere og holde fast i arbejdsformen grundet manglende resultater på produktivitet og medarbejdertilfreds. Derfor var det i 1980 kun 2,7% af amerikanske virksomheder, der stadig arbejdede med komprimerede arbejdsuger (Bird, 2010, s. 1079). Vi anser, at interessen for en fire dages arbejdsuge er retur, og Birds forskning bidrager til en forståelse af, at vi ikke udelukkende skal glorificere det nye, men at vi også skal stille os kritiske og lære af fortiden. Bird finder, at begejstringen for en fire dages arbejdsuge ligger i løftet om en yderligere fridag fra arbejdet, men at dette løfte kommer med en pris i forhold til tiden på arbejdet, da arbejdet skal tilrettelægges på fire dage frem for fem (Bird, 2010, s. 1079). Dette har tidligere vist sig at medføre en længere arbejdsdag, og det er ifølge historien uholdbart i længden. Det er således Birds formodning, at en fire dages arbejdsuge ikke vil blive ved med at blive opfattet som et privilegium, når populariteten har lagt sig, og er blevet "the new normal" (Bird, 2010, s. 1070).

Med Birds artikel får vi tilbudt et historisk indblik i tidligere forskning og erfaringer omhandlende fire dages arbejdsuge. Det bliver tydeligt for os, at der er mange perspektiver på fænomenet, alt efter hvilket blik der anlægges. Undersøges der eksempelvis effekt og gevinst fra et virksomhedsperspektiv, eller er blikket rettet mod den enkelte medarbejders velvære og trivsel? Afhængig af perspektivet får vi forskellige svar, og vi er således af den overbevisning, at der ikke findes et facit på den "rigtige" måde at organisere arbejdstiden på. Vi finder det derudover interessant, at Bird italesætter den overvejende popularitet og hyldest af en fire dages arbejdsuge, som vi ligeledes har bidt mærke i. Som adresseret i specialets problemfelt var den oprindelige motivation for dette speciale et ønske om at nuancere en iagttagelse af en fire dages arbejdsuge som værende en absolut gevinst for virksomhed og medarbejdere. Det var den diskurs, som vi stødte på utallige gange på LinkedIn og gennem diverse nyhedsmedier.

Vi er i den forbindelse også nysgerrige på Birds tanker om fænomenets kortvarige popularitet, som det var tilfældet i 70'erne. Det bliver således interessant at se, om historien gentager sig, eller om nuværende og kommende virksomheder, der praktiserer fire dages arbejdsuge, formår at holde fast i arbejdsformen.

Det sidste nedslag i det eksisterende forskningsfelt, vi ønsker at foretage, er et igangværende forskningsprojekt omhandlende fire dages arbejdsuge i Odsherred Kommune.

Forskningsprojektet er forankret hos Roskilde Universitet med arbejdslivsforskerne Henrik Lambrecht Lund og Janne Glerup i spidsen. Odsherred Kommune implementerede den 15. september 2019 en treårig forsøgsperiode med en fire dages arbejdsuge, hvorfor de endelige resultater af den sideløbende forskning ikke foreligger på nuværende tidspunkt. Der blev dog publiceret en pilotundersøgelse den 1. august 2019, der havde til formål at præsentere forskningens fokus samt det empiriske undersøgelsesdesign. Af rapporten fremgår det, at forskningen skal undersøge medarbejdernes arbejdstid, herunder deres oplevelse af arbejdsorganisatoriske barrierer og muligheder for at fremme det psykiske arbejdsmiljø ved en ændret arbejdstilrettelæggelse (Lund & Glerup, 2019, s. 5). Denne viden vil blive indsamlet gennem fremtidsværksteder og fokusgruppeinterviews. Det metodiske design har således karakter af intervenierende følgeforskning, der skal understøtte reflektiv dialog om arbejdstid (Lund & Glerup, 2019, s. 5-7). Når vi vælger at inddrage et igangværende forskningsprojekt, hvor der ikke foreligger endelige resultater på nuværende tidspunkt, er det for at vise, at der også forskningsmæssigt er en spirende national interesse for fænomenet. Det er i dette henseende, at vi forstår, at fire dages arbejdsuge er et ungt fænomen i Danmark, hvorfor vi indskrives os i et forskningsfelt, hvor der stadig kommer ny viden til.

I forskningsprojektet om Odsherred Kommune finder vi det interessant, at forskerne har valgt at fokusere på én konkret case, ligesom det er tilfældet hos os. Det metodiske design er dog forskelligt. Hvor de har valgt intervenierende følgeforskning som deres metodiske tilgang, har vi fokus på observationer og kvalitative interviews. Vi er således meget spændte på at se, hvilken viden de forskellige projekter bidrager til hver især.

Det er i den forbindelse vigtigt at gøre opmærksom på, at Odsherred Kommunes forsøgsperiode med fire dages arbejdsuge er praktiseret således, at medarbejderne fortsat skal arbejde 37 timer, blot fordelt på fire dage frem for fem (Wieland, 2019). Hos ITV er medarbejderne ansat på en fuldtidskontrakt, men der foreligger ikke eksplicitte krav om, hvordan arbejdet struktureres, som det er tilfældet hos Odsherred Kommune. Det er således vigtigt at have dette for øje, når der undersøges fire dages arbejdsuge, da vi forstår, at der findes forskellige måder at praktisere arbejdsformen på.

Specialets bidrag til eksisterende forskning

Indeværende speciale bidrager til det eksisterende forskningsfelt omhandlende tid, arbejde, effektivitet og fire dages arbejdsuge ved at tilbyde viden om en fire dages arbejdsuges betydning for medarbejdernes tid. Vi er i vores litteratursøgning stødt på tidligere forskning,

der har behandlet acceleration og tid som samfundsmæssige fænomener, ligesom indeværende speciale skriver sig ind i samme samtidsdiagnose, men vi har ikke set dette kombineret i relation til en fire dages arbejdsuge som arbejdsform. Vi forstår således, at vi kan bidrage med ny viden til det eksisterende forskningsfelt i vores kombination af en tids- og rytmeanalyse og fire dages arbejdsuge.

Med Birds historiske forskning i tidligere arbejdsformer ser vi, at vi skriver os ind i en forskningstradition, der har blik for historiske og samfundsmæssige processers betydning for individet, hvilket knytter sig til vores videnskabsteoretiske position. Den nuværende forskning i fire dages arbejdsuge hos Odsherred Kommune, vidner for os om specialets forskningsmæssige relevans, da vi ser, at vi nationalt indskrives os i et meget aktuelt forskningsfelt.

Samtidsdiagnose

Vi ønsker i dette afsnit at beskrive det samfund, vi lever i i dag, hvilket vi vil gøre i kraft af en samtidsdiagnose. En samtidsdiagnose kan overordnet set beskrives som en refleksion over brud, der karakteriserer tidens historiske vilkår, samt en refleksion over tendenser i tiden, der viser sig i form af konsekvenser af de nye vilkår (Hammershøj, 2008, s. 37). Vi anvender i dette speciale den tyske sociolog Hartmut Rosas (f. 1965) samtidsdiagnose om det senmoderne samfund, som han karakteriserer accelerationssamfundet (Rosa, 2014, s. 32). Dette afsnit vil således indeholde en introduktion til Rosas samtidsdiagnose, hvor vi skriver os ind i en kritisk teoretisk tilgang, der løbende vil blive udfoldet og afslutningsvist opsamlet i specialets videnskabsteoretiske tilgang.

Accelerationssamfundet

Hartmut Rosa er en tysk sociolog og fungerende professor ved Friedrich Schiller Universitet i Jenna. Rosa var elev af Axel Honneth og indskrives sig i en kritisk teoretisk tradition, hvor han i dag bliver betragtet som fjerde generation af Frankfurterskolen, som vi vil berøre senere i dette afsnit. Rosa ønsker efter eget udsagn at puste nyt liv i traditionen efter Frankfurterskolen (Rosa, 2014, s. 12) og præsenterede derfor i 2014 sit essay *"Fremmedgørelse og acceleration"* (2014), som han beskriver som værende et essay om moderne liv (Rosa, 2014, s. 11). Rosa stiller i dette essay det overordnede spørgsmål: *"Hvad er et godt liv – og hvorfor har vi ikke sådan et?"* (Rosa, 2014, s. 11) og anlægger således en klar normativ tilgang, hvor hans centrale pointe er, at vi blandt andet kan undersøge strukturen og karakteren af de liv, vi lever, ved at

fokusere på de tidslige mønstre (Rosa, 2012, s. 12). Ifølge Rosa er det nemlig de tidslige mønstre og strukturer, der kan sammenkoble samfundets mikro- og makrostrukturer, som han hævder, bliver styret, koordineret og behersket gennem et stramt og strikt tidsregime (Rosa, 2014, s. 12).

Mange forskere har før Rosa forsøgt at kortlægge den stigende hastighed i samfundet, men Rosa mener, at eksisterende teorier er mangelfulde og ikke formår at indkapsle den stadig accelererende udvikling (Rosa, 2014, s. 19). Derfor præsenterer han fremmedgørelse og acceleration i et højhastighedssamfund i et forsøg på at vise, at social fremmedgørelse er den største hindring for realiseringen om "det gode liv" i det senmoderne samfund (Rosa, 2014, s. 13). Rosa forstår i denne forbindelse fremmedgørelse som en dyb, strukturel forvrængning i relationen mellem individet og omverden (Rosa, 2014, s. 96). Vi foretager i dette speciale dog en afgrænsning i Rosas teori, da vi vælger at stille skarpt på acceleration og ikke fremmedgørelse. Dette skyldes, at fremmedgørelsesbegrebet ikke bidrager til den samlede besvarelse af specialets problemformulering.

Accelerationer

Rosa fremlægger en analyseramme, der indeholder tre kategorier, som ifølge Rosa selv muliggør en teoretisk forsvarlig og empirisk holdbar definition på, hvorfor vi kan forstå det vestlige samfund som et accelerationssamfund (Rosa, 2014, s. 20). Rosa tydeliggør i den forbindelse, at der ikke findes noget enkelt, universelt accelerationsmønster, der får alt til at forløbe hurtigere (Rosa, 2014, s. 20). En vigtig understregning er i denne forbindelse, at acceleration ikke påvirker alle processer i samfundet: En time er stadig en time, en dag er en dag, og efter forår kommer sommer (Rosa, 2014, s. 19). Der findes dog sociale fænomener, hvor vi som individer har forsøgt at accelerere hverdagens handlinger. Tag blot fastfood, transport, kommunikationskanaler og computeren (Rosa, 2014, s. 20). Rosa mener dog ikke, at det er muligt at samle accelerationsprocesser i samfundet under den samlede overskrift, social acceleration, hvorfor han inddeler accelerationerne i tre analytiske kategorier; *teknologisk acceleration*, *acceleration af social forandring* samt *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 20), som vi ønsker at udfolde.

Teknologisk acceleration

Teknologisk acceleration dækker over den tilsigtede tempoforøgelse af formålsstyrede transport-, kommunikations- og produktionsprocesser (Rosa, 2014, s. 21). Der er således tale

om processer, der har til hensigt at få tingene til at gå hurtigere, hvilket har transformeret vores rum- og tidsfornemmelse (Rosa, 2014, s. 21), så vores handlinger ikke længere er stedbundne til konkrete rum og lokationer (Rosa, 2014, s. 22). Tag eksempelvis den digitale kommunikationskanal Skype, der muliggør at afholde forretningsmøder på tværs af vores kontinenter og tidszoner, hvilket har accelereret kommunikationsprocessen, så individet i princippet altid er tilgængelig, hvis vedkommende har den rette teknologi. Den *teknologiske acceleration* har vi eksempelvis set under coronakrisen, hvor de teknologiske værktøjer har muliggjort, at tusindvis af danskere har kunne opretholde deres arbejde ved eksempelvis onlinemøder hjemmefra.

Acceleration af social forandring

De fænomener, der knytter sig til *teknologisk acceleration*, kan typisk klassificeres som accelerationer i samfundet, hvorimod *acceleration af social forandring* kan beskrives som accelerationer af samfundet (Rosa, 2014, s. 22-23). Der er med andre ord tale om en acceleration af sociale relationer, handlinger, holdninger, miljøer, værdier og vaner (Rosa, 2014, s. 22-23). Skal vi overføre det til vores egen hverdag, kan vi blot tænke på, hvor længe vores omgangskreds har den samme adresse, og hvor tit vi skifter job og partner.

Rosa selv tager udgangspunkt i de institutioner, der organiserer produktions- og reproduktionsprocesser for at vise *accelerationen af social forandring*, da han mener, at det er dem, der udgør samfundets grundlæggende strukturer (Rosa, 2014, s. 24). Han foretager på denne baggrund et nedslag i familien og beskæftigelsessystemet for at synliggøre, hvordan familieformer bliver opløst hurtigere end tidligere. Tag for eksempel på antallet af skilsmisser og flere ægteskaber samt beskæftigelse, hvor antallet af 20-30-års jubilæum på samme arbejdsplads er faldende (Rosa, 2014, s. 24-25). Det er således Rosas påstand, at sociale institutioners og praksissers stabilitet kan fungere som målestok for *accelerationen af social forandring* (Rosa, 2014, s. 25).

Acceleration af livstempoet

Tid kan for mange i det senmoderne samfund anses som en knap ressource, der forhandles og tilkæmpes som et råmateriale (Rosa, 2014, s. 26). Du kender måske følelsen af, at tiden er knap, og at du ønsker at gøre flere ting på kortere tid. Det er denne følelse, som Rosa betegner som *acceleration af livstempoet*. Konkret kan denne acceleration defineres som en forøgelse af antallet af handlinger eller erfaringer per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). Her kan særligt den

teknologiske acceleration tilskrives en stor del af muligheden for at foretage flere handlinger på samme tid. Tænk blot på, hvor mange mails vi kan sende på en dag takket være en mailserver (Rosa, 2014, s. 30), eller at vi kan lave mad, lytte til podcast og gennem sociale medier være i kontakt med vores venner på en og samme tid. Rosa mener således, at tiden er mere knap til trods for den *teknologiske acceleration* (Rosa, 2014, s. 31-32). Som Rosa selv udtrykker det, kan samfundet defineres som: "(...) et "accelerationssamfund" i den forstand, at det er karakteriseret ved et øget livstempo (eller tidsmangel) til trods for imponerende teknologiske accelerationsrater" (Rosa, 2014, s. 32).

Individerne i accelerationssamfundet er ifølge Rosa således i en evig kamp for at opnå det gode liv gennem effektivisering af handlinger og øget tempo, der skal sikre oplevelser og erfaringer, der gør individet konstant rigere. Rosa mener dog ikke, at vi nogensinde kan nå i mål og blive fyldt op, da der findes uendelige muligheder i verden, der aldrig kan nås uanset den øgede *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 37).

Der ligger i Rosas forståelse af livstempo en subjektiv og objektiv tilgang, da det kan være svært at definere en universel måling af livets tempo (Rosa, 2014, s. 26). Med en subjektiv tilgang til livstempo er det nødvendigt, ifølge Rosa, at iagttage den enkeltes tidsoplevelse i forhold til, om de føler sig stressede og underlagt et stort tidspres, hvilket kan give et vink om accelerationen (Rosa, 2014, s. 27). Med en objektiv tilgang kan der måles antallet af handlinger inden for samme tidsrum - altså hvor mange ting der bliver gjort på mindre tid, ligesom der vil være et blik for redueringen af antallet af pauser og intervaller (Rosa, 2014, s. 27-28).

De tre drivkræfter bag accelerationen

Rosa præsenterer i sit essay tre bud på, hvorfor samfundet er fanget i accelerationer (Rosa, 2014, s. 32). Den første kraft karakteriserer Rosa som værende *den sociale motor (konkurrence)* (Rosa, 2014, s. 33). Rosa henviser her til et konkurrencebaseret, kapitalistisk markedssystem, der forsøger at sænke omkostninger og tidsforbrug for at opnå merproduktion og dermed konkurrencefordele (Rosa, 2014, s. 33). Konkurrencen trækker ifølge Rosa over i privatlivet (Rosa, 2014, s. 34-35), hvor vi i dag også kan se en kamp om sociale relationer, eksempelvis gennem Facebook, Instagram og Twitter, hvor individer bliver målt og vejet i antallet af følgere og anerkendelse. På baggrund af dette hævder Rosa, at konkurrencen er den mest centrale drivkraft i den sociale acceleration (Rosa, 2014, s. 36). Den anden drivkraft er *den kulturelle motor: løftet om evighed*. Hvor der i religiøse sammenhænge bliver talt om et liv *efter* døden, gør Rosa opmærksom på, at accelerationssamfundets kulturelle fokus er på livet *før* døden,

hvor individet vil forsøge at realisere så mange af de utallige muligheder, verden har at tilbyde, som muligt (Rosa, 2014, s. 35-36). Ifølge Rosa skyldes dette *acceleration af livstempoet*, da det kan synes oplagt at leve dobbelt så hurtigt i håbet om at nå flere ting (Rosa, 2014, s. 37). Rosa vil dog mene, at vi aldrig kan nå i mål, hvilket han anser som værende en tragedie, da vi er fanget i et hamsterhjul med en hunger efter et rigere liv og verden, der aldrig vil kunne tilfredsstilles, men kun gøre os mere frustreret (Rosa, 2014, s. 37-38). Den sidste drivkraft bag social acceleration karakteriserer Rosa som *accelerationens kredsløb*. Der er her ikke tale om en ydre, ekstern kraft som ved de to ovenstående, men derimod et selvforstærkende feedback-system mellem de tre accelerationer; *teknologisk acceleration*, *acceleration af social forandring* og *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 38). Den *teknologiske acceleration* er tilbøjelig til at påvirke de sociale strukturer og mønstre, hvilket betyder *acceleration af social forandring*, der kan bidrage til en sammentrækning af nuet, der således vil føre til en *acceleration af livstempoet*, hvor flere handlinger skal nås inden for kortere tid (Rosa, 2014, s. 39). Således bliver *accelerationens kredsløb* et lukket, selvkørende system (Rosa, 2014, s. 40), der kan være svært at gå på tværs af.

Deceleration

Rosa erkender i sit essay, at der udover de opstillede accelerationer også vil være processer, der decelererer, altså processer der går på tværs af accelerationen og således forsøger at opretholde en vis balance i samfundet (Rosa, 2014, s. 41). Rosa opstiller i den forbindelse en række decelerationer, hvor vi ønsker at berøre tre af decelerationsprocesserne, da vi finder disse relevante for vores undersøgelse. Vi finder det relevant at have et blik for disse decelerationer, da vi mener, at der er i fænomenet fire dages arbejdsuge og hos virksomheden ITV ligger indlejret klare accelerationer, men også decelerationer, der går på tværs af accelerationer af det sociale liv. Accelerations- og decelerationsprocesser vil således være anvendelige analytiske blikke i besvarelsen af vores problemformulering, der søger at finde muligheder og begrænsninger ved en fire dages arbejdsuge i relation til medarbejdernes tid. Den første deceleration, som Rosa opstiller, er *naturlige hastighedsgrænser*. Denne form for deceleration dækker over de processer, vi som individer ikke kan accelerere, såsom en dags længde og vores hjernes responstid (Rosa, 2014, s. 41). *Deceleration som dysfunktionel konsekvens af social acceleration* er en anden kategori, Rosa opstiller som en deceleration. Der er her tale om en hastighedsnedsættelse som en utilsigtet følge af accelerationsprocesser, hvilket eksempelvis kunne være dannelse af en trafikprop, der sinker trafikken, til trods for

folks ønske om at komme hurtigt frem (Rosa, 2014, s. 43). Den tredje decelerationsproces, vi ønsker at præsentere, er *tilsigtet deceleration*, der i modsætning til førnævnte kategori har til hensigt at decelerere accelerationer. Rosa taler i den forbindelse om *funktionel (accelererende) deceleration*, som et underbegreb til den *tilsigtede deceleration*, og som vi finder interessant i henhold til dette speciale. Den *funktionelle deceleration* ses i tilfælde som stressede ledere, der tager på yoga-kursus for at puste ud, eller individer der holder daglige time-outs med meditation for efterfølgende at kunne vende tilbage til det accelererende system (Rosa, 2014, s. 44). Der er med andre ord tale om iværksatte handlinger, der har til formål at ”genoplade” eller decelerere individet for, at individet efterfølgende kan komme stærkere tilbage og fortsat følge med uden at sakke bagud.

Med de opstillede kategorier for deceleration er vi således opmærksomme på, at der i et samfund vil være kræfter, der både accelerer og decelererer samfundet. Rosas påstand er, at accelerationskræfterne vejer tungere end decelerationerne, men at det alligevel er vigtigt at være opmærksom på, hvilke decelerationer der vil kæmpe om balance (Rosa, 2014, s. 41).

En kritisk teoretisk tilgang

Som beskrevet forsøger Rosa at puste nyt liv i Frankfurterskolen ved at præsentere et essay om det moderne liv. Rosa indskrives sig således i fjerde generation af Frankfurterskolen, der er kendt for deres kritisk teoretiske tilgang (Nielsen, 2015, s. 373). Af generationer inden for Frankfurterskolen før Rosa kan nævnes Theodor Adorno, Jürgen Habermas og Axel Honneth, der alle deler den grundlæggende emancipatoriske (frigørende) erkendelsesinteresse, hvor de gennem videnskabelige analyser har til hensigt at stå til tjeneste for den humane fornuft (Nielsen, 2015, s. 387). Sagt med andre ord forsøger kritisk teori at gøre opmærksom på de etablerede magtforhold i samfundet og skabe en kritisk selvrefleksion, således at der kan skabes en dialog mellem samfundets borgere (Nielsen, 2015, s. 384). Vi betragter således kritisk teori som et teoretisk refleksionsrum, snarere end en metode eller fast fremgangsmåde i analysen (Nielsen, 2015, s. 373).

Med Rosas samtidsdiagnose af accelerationssamfundet får vi en normativ og teoretisk ramme, der vil danne baggrund for besvarelsen af specialets problemformulering. Rosas normative samtidsdiagnose tilbyder os at sætte vores analytiske fund i en samfundsmæssig kontekst, som vi qua Rosa forstår som værende et accelerationssamfund. Vi kan i henhold til denne diagnose belyse muligheder, begrænsninger, konsekvenser og tendenser, der vil være behjælpelig i besvarelsen af vores problemformulering. Rosa er derudover særdeles anvendelig i henhold til

specialets fokus på tid, da han tilbyder et overordnet fokus på tidslige mønstre og strukturer, der binder mikro- og makrostrukturer sammen (Rosa, 2014, s. 50).

I dette speciale opererer vi både på et mikro-, meso- og makroniveau. Vi bruger et mikro-niveau i form af interviews og observationer af medarbejderne i ITV til at forstå, hvilke muligheder og begrænsninger vi finder i virksomheden i relation til medarbejdernes tid, hvilket vi forstår som et meso-niveau. Da vi afslutningsvist ønsker at diskutere og forstå vores empiri og resultater i relation til en aktuel samfundstendens, finder vi Rosas fokus på tidslige mønstre og strukturer særdeles anvendelig til dette (Rosa, 2014, s. 50), da det tillader os at binde meso- og makrostrukturer sammen. Vi forstår i kraft af Rosa, at tidsstrukturer kan ses som en totalitær magt i det senmoderne samfund (Rosa, 2014, s. 71). Vi opererer således ud fra den forståelse, at tid er et altgennemtrængende element af den sociale tekstur (Rosa, 2014, s. 77), samt at tid kan anses som værende en knap ressource, der er til forhandling og bliver tilkæmpet. Det er derudover en central pointe hos Rosa, at tidslige normer er konstrueret i sociale sammenhænge og indeholder en skjult tidskraft, der krænker modernitetens løfte om selvbestemmelse (Rosa, 2014, s. 88). Rosa ser derfor et paradoks, når et moderne individ føler sig frit, men i virkeligheden er helt igennem koordineret, reguleret og synkroniseret gennem et strengt tidsregime (Rosa, 2014, s. 86).

Vi finder det tidslige perspektiv interessant for indeværende speciale, da en kritisk teoretisk tilgang, inspireret af Rosa, hjælper os med at få blik for de etablerede magtforhold, der ligger bag et fænomen som fire dages arbejdsuge. Vi opererer qua vores kritisk teoretiske tilgang i et dialektisk samspil mellem et enkeltfænomen og en helhed, hvor helheden forstås som en historisk og samfundsmæssig kontekst. Sagt med andre ord kan sociale og kulturelle fænomener ikke betragtes isoleret og statisk, fordi de altid er indlejret i en større helhed, nemlig en historie og et samfund (Nielsen, 2015, s. 374). Vi forstår hermed, at medarbejdernes handlinger og refleksioner ikke blot skal forstås som et enkeltfænomen, men at de ligeledes er et udtryk for en helhed. I henhold til dette speciale, hvor vi er inspireret af kritisk teori, hjælper tilgangen os til at forstå fænomenet fire dages arbejdsuge i en større helhed og kontekst. Vi opererer i kraft af Rosa med en tilgang til individet, hvor individets handlinger må forstås som et udtryk for samfundsmæssige praksisser (Elling, 2014, s. 163). Vi er i den forbindelse inspireret af, hvordan erkendelse skabes intersubjektivt og ønsker således at forstå en fire dages arbejdsuge fra medarbejdernes perspektiv. Vi opererer således med en epistemologisk antagelse om, at vi opnår viden om verden ved at tale med medarbejderne, hvorfor vi har valgt at foretage individuelle interviews med medarbejderne i ITV, da vi forstår, at vi i kraft af disse

interviews og dialoger kan få et indblik i de tidsregimer, som medarbejderne er underlagt. Vi forstår dog i den forbindelse, at vi i samtalen med medarbejderne er medkonstruerende af den viden, vi konstruerer (Heede, 2007, s. 43). Udover de individuelle interviews vælger vi ligeledes at kombinere disse med observationer af medarbejdernes arbejde. Når vi fokuserer på individuelle handlinger, tanker og refleksioner, er det således, fordi vi først og fremmest ønsker at forstå disse handlingers betydning for medarbejdernes tid. Vi forstår i den forbindelse, at sandhed ikke er noget objektivt uden for det erkendende subjekt (Elling, 2014, s. 164). Som forskere er vores opgave derfor at skabe dialog og kritisk selvrefleksion hos medarbejderne (Nielsen, 2015, s. 384). Det er på denne baggrund, at vi forstår vores aktive rolle som forskere samt specialets forandringspotentialer, da det er vores opgave at demaskere og fremlægge samfundsmæssige strukturer, der kan have en indvirkning på medarbejdernes tid. Vi er på denne baggrund inspireret af Rosa og forstår individer som værende autonome, når blot de er oplyste (Rosa, 2014, s. 36).

KAPITEL 2

METODE



I dette afsnit ønsker vi at præsentere vores refleksioner og vores metodiske valg, i forbindelse med at undersøge hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge i virksomheden ITV giver i relation til medarbejdernes tid.

Inden vi påbegyndte vores feltarbejde, tog vi et bevidst valg om at foretage vores observationer, før vi foretog vores individuelle kvalitative interviews. Dette gjorde vi, fordi vi først og fremmest anså, at vi på den måde kunne opbygge en relation til medarbejderne, som kunne medføre, at de ville være mere åbne og trygge ved vores nærvær, når vi skulle interviewe dem (Szulevicz, 2020, s. 103). Vi valgte ligeledes at observere først, fordi vi på den måde havde mulighed for, i interviewene, at spørge ind til de observationer, vi havde gjort os, hvis vi fandt dette relevant.

Inden vi foretog vores observationer, havde vi meget lidt kendskab til virksomheden og deres arbejdskultur. Ved at foretage observationer før interviews fik vi indblik i virksomhedens kultur, jargon og handlinger, hvilket bidrog med vigtig viden og erfaringer, vi kunne trække ind i de individuelle interviews og spørge ind til.

Grundet etiske årsager, som vi vil komme nærmere ind på i dette metodiske afsnit, har vi valgt at anonymisere medarbejderne i ITV. Med afsæt i dette har vi valgt at give medarbejderne kønsneutrale navne, da kønnet af medarbejdere ikke er ligeligt fordelt. Når vi i dette speciale omtaler en medarbejder, vil vi ikke omtale dem som “hun” og “han”, da vi har valgt blot at omtale dem alle som “han”, selvom flere af medarbejderne er kvinder.

Forforståelse

Inden vi påbegyndte vores feltarbejde, havde vi en del forforståelser om ITV og de medarbejdere, der arbejder i virksomheden. Vi ønsker derfor i dette afsnit at præsentere disse forforståelser, da vi anser, at det kan give læseren et indblik i vores tanker og handlinger før og under observationerne.

Som nævnt i afsnittet “Casebeskrivelse”, havde vi i november 2019 et opstartsmøde med Gerd og René, hvor vi præsenterede vores specialeidé og afstemte forventninger for et gensidigt specialesamarbejde. Inden dette opstartsmøde havde vi ikke mange forventninger eller forforståelser om virksomheden og medarbejderne, men efter mødet med Gerd og René begyndte vi at skabe en del forforståelser. Vores førstehåndsindtryk med Gerd og René spillede en essentiel rolle i vores opfattelse af virksomheden. Til opstartsmødet blev vi opmærksomme på, at de begge havde, hvad vi anser som værende, fint tøj på. De havde begge skjorter på, fine

sko og var velfriserede. Med afsæt i dette havde vi derfor en forforståelse af, at alle på kontoret gik i samme slags tøj, hvorfor vi gjorde os nogle overvejelser om vores eget tøjvalg, da vi skulle indsamle empiri. Disse tanker, vedrørende tøjvalg, har vi skrevet mere om under afsnittet "Observation". Under opstartssamtalen fik vi derudover en fornemmelse af, at den fire dages arbejdsuge handlede mere om employer branding, og at kunne tiltrække kandidater, end det handlede om at skabe bedre trivsel og frihed for medarbejderne. Gennem mødet blev vi opmærksomme på, at de fleste medarbejdere kommer fra en af Danmarks største konsulentvirksomheder, hvorfor vi i kraft af vores tidligere erfaringer med studiejob i konsulentvirksomheder og bekendte fra branchen havde en forforståelse om, at medarbejderne i ITV arbejdede en del mere end 37 timer om ugen. Herudover var vi af den forståelse, at medarbejderne i virksomheden ikke blot arbejdede fire dage om ugen, men at der ligeledes var flere af medarbejderne, der inddrog deres fredag eller den resterende weekend til at arbejde. For at få mere viden om dette, valgte vi at spørge særligt ind til dette under de individuelle interviews. I forlængelse af fredagen, som værende en fridag, var dette ligeledes noget, vi havde skabt nogle forforståelser om. Da samtalen under opstartsmøde omhandlede deres fredag, og vi spurgte, hvad de brugte deres fredage på, gjorde René det klart, at han ikke håbede, at medarbejderne i virksomheden blot brugte det på at sove længe og se Netflix hele dagen. Dette syn delte Gerd ikke, men René tog ordet og forklarede, at han håbede på, at de brugte fredagen på at udvikle sig selv. Med afsæt i disse udtalelser havde vi en klar forforståelse af, at der var nogle implicite forventninger fra ledelsens side om, hvordan medarbejderne skal forvalte deres ugentlige fridag, men at der ligeledes var forskellige forståelser af, hvad denne fredag skulle bruges på.

Qua vores opstartsmøde blev vi præsenteret for de forskellige tiltag, som virksomheden har indført for at kunne effektivisere deres arbejdsgange. Under dette møde blev det udlagt således, at disse tiltag fungerede godt, og at medarbejderne var glade for indførelsen af disse. Vi blev ligeledes introduceret til, at de havde fundet inspiration fra diverse virksomheder, der også har indført en fire dages arbejdsuge. Dette fik os dog til at stille spørgsmålstegn ved, om ITV blot har "kopieret" deres effektiviseringstiltag fra andre virksomheder, og at de hermed ikke har "operationaliseret" disse tiltag, så de passer til virksomheden og medarbejderne, hvorfor vi på daværende tidspunkt havde en forforståelse om, at der ville være nogle tiltag, som fungerede mindre optimalt i virksomheden. Vi havde dog ligeledes en forståelse af, at disse tiltag med tiden, vil blive operationaliseret, så de passer til virksomheden og medarbejderne.

Observation

I dette speciale har vi anvendt observationer, hvorfor vi ønsker at præsentere vores tilgang til og refleksioner om vores observationsstudie. Dette afsnit vil tage afsæt i Søren Kristiansen og Hanne Kathrine Krogstrups bog *“Deltagende observation”* (2015) samt Thomas Szulevicz bidrag om deltagerobservation til Svend Brinkmann og Lene Tanggaards bog *“Kvalitative metoder - En grundbog”* (2020).

Vi valgte at anvende observationer, for at få et indblik i hvordan medarbejderne agerede og arbejdede på kontoret. Vi valgte ligeledes at gøre brug af observationer, fordi vi anskuede, at vi gennem observationer kunne få et indblik i medarbejdernes arbejdsdag, som den udspiller sig (Szulevicz, 2020, 103). I dette speciale har vi foretaget i alt fire fulde observationsdage. Tre af observationsdagene blev foretaget på virksomhedens kontor, hvor vi observerede deres arbejdsdag på kontoret. Vi var disse tre dage fysisk til stede på kontoret fra 09:00-17:30. Den sidste observationsdag var en observation af virksomhedens Value Friday, hvor vi deltog fra klokken 08:30-17:00.

Gatekeeper

Da vi i efteråret 2019 kontaktede ITV, var det Gerd, vi fik kontakt til. Han blev vores indgang til virksomheden, hvorfor han blev vores gatekeeper til virksomheden (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 132). Gennem korrespondance med Gerd aftalte vi det indledende møde, som var startskuddet til vores samarbejde med virksomheden. Det var Gerd, som vi havde den løbende kontakt med frem til og under vores feltarbejde, og det var ligeledes ham, der hentede os i receptionen hver dag. Da vi skulle indkalde medarbejderne i ITV til interviews, gjorde Gerd os opmærksomme på, at han ville indkalde dem og booke et lokale til os, hvor vi kunne afholde disse interviews. Med afsæt i ovenstående anskuer vi, at Gerd har haft en væsentlig indflydelse på vores speciale samt vores konstruktion af vores empiri.

Medarbejdere og observationsrum

Som beskrevet i afsnittet “En kritisk teoretisk tilgang” forstår vi qua vores kritisk teoretiske afsæt, at vi som forskere spiller en aktiv rolle i forhold til konstruktion af empirien, hvorfor vi finder det relevant at dykke ned i vores forståelser og tanker om vores tilstedeværelse i feltet.

Da vi både har observeret medarbejdernes arbejdsdage på kontoret og ligeledes har observeret en Value Friday, vil vi med afsæt i antropologen Clifford Geertz' (1926-2006) forståelse af "tykke beskrivelser" beskrive vores møde med felten samt observerende feltarbejde. Ifølge Geertz er en handling ikke blot en fysisk bevægelse, men skal derimod forstås som noget, der skal tolkes med afsæt i den kontekst, den befinder sig i. Formålet med tykke beskrivelser er hermed at beskrive den adfærd, der forekommer i konteksten (Hammersley, 2011, s. 4). Vi ønsker derfor at beskrive vores egen rolle i feltarbejdet gennem tykke beskrivelser og føre vores tykke beskrivelser om vores feltarbejde frem i lyset, da vi mener, at dette kan give læseren indsigt i og viden om ITV som arbejdsplads, vores feltarbejde samt vores empiri. Vi er hermed inspireret af Geertz' tanker, da vi mener, at tykke beskrivelser kan skaffe viden om feltet gennem os som forskere. Vi starter derfor vores metodiske afsnit med at sætte scenen og bringe vores oplevelser i spil.

Kontoret

Da vi mødte ind på vores første observationsdag, blev vi hentet i receptionen af Gerd, der viste os vej til kontoret, hvor vi skulle foretage vores observationer. Da vi kom ind på kontoret, blev vi introduceret til de resterende medarbejdere, hvor vi gav hånd til alle medarbejderne, som hertil præsenterede sig selv. I starten var vi meget spændte på at foretage vores observationer, fordi det hele var nyt for os (Bilag 6, s. 1). Med afsæt i vores forforståelser om, hvordan medarbejderne var klædt, havde vi begge valgt at tage skjorter og fine støvler på. Det viste sig dog, at der ikke var en bestemt dresscode. Nogle medarbejdere havde skjorte og fine sko på, mens andre havde T-shirt og gummisko på.

Inden vi mødte ind til vores første observation, vidste vi ikke, hvordan lokalet så ud, om medarbejderne sad i flere lokaler, eller hvordan de var placeret. På vores første observationsdag blev vi opmærksomme på, at de havde ét stort fælleskontor, hvor alle medarbejderne var placeret. Der var på kontoret tre ø-grupper af borde, bestående af et teknikerbord, et salgsbord og en sidste ø-gruppe, hvor René og Gerd sad placeret. Herudover blev vi opmærksomme på, at der var et højbord i lokalet, som ikke blev anvendt af medarbejderne. Vi valgte at sætte os ved dette bord, da det først og fremmest gav os et godt udsyn over alle medarbejderne, men det var ligeledes det eneste sted, der var plads til, at vi kunne sidde (Bilag 5, s. 7). I starten af første observationsdag tænkte vi, at vores placering ved højbordet var godt, fordi vi havde udsyn til

alle, men denne placering medførte også, at vi blev meget synlige for medarbejderne, hvilket vi følte var ubehageligt og akavet.

Da vi beskæftiger os med en virksomhed, hvor kunderne spiller en stor rolle for medarbejdernes arbejdsdag, havde dette en betydning for, hvor mange medarbejdere, der var til stede under hver enkelt observationsdag, samt hvad tid på dagen de var til stede. De to første dage var der ni medarbejdere til stede (Bilag 6, s. 1), (Bilag 8, s. 1), den sidste observationsdag på kontoret, var der syv medarbejdere til stede (Bilag 9, s. 1).

Vi havde en forforståelse af, at der ville være stille på kontoret, men da vi mødte ind, var det første der ramte os lyden af deres radio, der spillede Nova FM. Selvom der til tider var meget stille på kontoret, blev vi ikke ramt af en følelse af akavet stilhed, fordi radioen spillede uafbrudt. Stemningen var hertil mere afslappet, end vi havde forventet. Eksempelvis observerede vi, hvordan en af medarbejderne sad med sit ben på bordet, mens han snakkede i telefon. Vi observerede ligeledes det, som vi vil kalde for hyggesnak (Bilag 4, s. 15).

I lokalet var der placeret fire plakater, som indeholdt overskrifterne “Frihed under ansvar”, “Employee First, Customer Second”, “No bullshit-kultur” og “Vi er forpligtede til at skabe værdi” (Bilag 5, s. 9). Under disse plakater var der en skænk med otte champagneflasker (Bilag 5, s. 9). På kontoret var der ligeledes placeret et lille køleskab fyldt med sodavand, som Gerd i starten af den første dag fortalte os, at vi måtte tage af, hvis vi ønskede det. Under alle vores observationsdage betalte virksomheden vores frokost, som vi købte i deres kantine. Det virkede som om, at dette var noget, de på forhånd havde aftalt, at de ville gøre. Det, at vi fik betalt frokost og fik at vide, at vi måtte tage al den sodavand, vi ønskede, medførte, at vi følte os godt tilpas.

Larmen på kontoret svingede en del. Til tider var der ingen snak eller larm, bortset fra radioen som spillede uafbrudt, og andre gange observerede vi, hvordan der både var interne samtaler i gang, medarbejdere, der gik ind og ud ad døren, og medarbejdere, der snakkede i telefon med kunder. I disse perioder blev vi begge meget forstyrret af al larmen, og vi stillede spørgsmålstejn ved, hvorvidt de resterende medarbejdere, som sad og arbejdede ved deres computer, blev forstyrret af denne larm. Dette valgte vi derfor at spørge ind til under de individuelle interviews.

Vi havde på forhånd ikke klarlagt med virksomheden, hvad tid vi skulle afslutte vores observationer, men da vi mødte ind på første observationsdag, besluttede vi os for, at vi ville blive, til de sidste medarbejdere gik hjem. Inden mødet med felten havde vi en forforståelse af, at deres arbejdsdage var otte timer lang, hvorfor vi regnede med, at vi ville være færdige klokken 16 hver dag. Da uret passerede klokken 16 mandag eftermiddag, begyndte vi derfor at føle os rastløse og fik en fornemmelse af, at de sidste nok ikke gik foreløbigt. Det resulterede i, at vi først gik hjem klokken 17:30 den første dag. Efter denne dag fik vi et indtryk af, at dette var en normal tid for medarbejderne at gå hjem fra kontoret, hvorfor vi forsøgte at forberede os på, at de resterende dage også ville blive lange - hvilket de gjorde.

Value Friday

Vores fjerde og sidste observationsdag foregik til en af ITVs Value Fridays, og her var alle 13 medarbejdere til stede. I modsætning til de andre observationsdage foregik denne dag ikke på kontoret men i et møderum, hvor der akkurat var plads til, at vi alle kunne sidde rundt om bordet. Vi havde fået at vide, at vi skulle møde ind klokken 08:30, hvor den første halve time var afsat til morgenmad. Da vi mødte ind, var de fleste medarbejdere også mødt ind. De sad og spiste morgenmad og snakkede sammen. Stemningen var meget afslappet, og medarbejderne gik ind og ud af lokalet, som det passede dem. Vi sagde godmorgen og satte os for enden af bordet og begyndte at pakke ud. Da Kim så, at vi ikke havde taget morgenmad, gjorde han os opmærksomme på, at vi selvfølgelig bare skulle tage for os. Da Gerd mødte ind, gik han direkte hen til os, og da han også kunne se, at vi ikke havde taget morgenmad, fortalte han os ligeledes, at vi bare skulle tage for os. Da vi mødte ind, følte vi, at hele morgenmads-situationen var akavet. Måtte vi tage morgenmad, eller måtte vi ikke? Men idet flere af medarbejderne gjorde os opmærksomme på, at vi bare skulle spise, blev denne stemning hurtigt ændret, hvilket fik os til at føle os velkomne.

Selvom vi qua vores tidligere observationsdage var blevet opmærksomme på, at medarbejderne klædte sig forskelligt, valgte vi fortsat at gøre noget ekstra ud af os selv, såsom at tage fine støvler og en skjorte på, da vi følte, at vi ville fremstå mere professionelle, hvis vi havde gjort noget ud af os selv.

Inden for den første time af Value Friday vendte René sig mod os og spurgte ind til, hvad vi havde observeret. Dette var ikke noget, vi havde forventet. Vi kiggede kort på hinanden, da vi ikke ønskede at gå i dybden med, hvad vi havde observeret, da vi stadigvæk havde resten af

observationsdagen tilbage. Vi forsøgte derfor overfladisk at beskrive, hvad vi havde observeret. Et eksempel på dette var, at vi fortalte, at vi havde set, at alle medarbejderne anvendte Pomodoro forskelligt.

Inden vi observerede deres Value Friday, havde vi besluttet at købe Summerbird flødeboller til dem som en tak for, at vi måtte foretage vores empirikonstruktion hos dem. Da de rundede dagen af klokken 17:00, sagde vi pænt tak for denne gang, gav dem flødebollerne og fortalte, at vi ville komme tilbage og formidle resultaterne fra vores speciale. Alle medarbejderne sagde tak for flødebollerne og ønskede os held og lykke. Gerd fulgte os ud til døren, gav os et stort kram og ønskede os held og lykke med specialet.

Observationsform

Inden vi påbegyndte vores observationsstudie, gjorde vi os overvejelser om, hvilken observationsform vi ønskede at anvende. I kraft af litteratursøgning om observationsstudier blev vi opmærksomme på to forskellige former for observationer: observation med og uden deltagelse (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 51-52). Ved deltagende observation forstås, at forskeren aktivt deltager med medarbejderne under selve observationen. Observation uden deltagelse skal forstås således, at forskeren ikke personligt interagerer med medarbejderne (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 51), men at: *"Forskeren påtager sig rollen som publikum (...)"* (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 52). Under vores observationer interagerede vi ikke bevidst med medarbejderne. Nøgleordet her er "bevidst". I kraft af vores videnskabsteoretiske afsæt er vi af den forståelse, at vores tilstedeværelse i feltet altid vil have en betydning for feltet og hermed for medarbejdernes ageren. Så selvom vi ikke bevidst interagerede med medarbejderne, så er vi af den overbevisning, at vores tilstedeværelse har spillet en essentiel rolle i forhold til deres ageren. Vi anskuer hermed, at det ikke er muligt, at vi som forskere kan agere som et "publikum", der blot observerer. Vi ønsker derfor at klassificere vores observationsform som værende deltagende ikke-aktiv.

Vores observationer skal ligeledes anses som værende observationer, der har fundet sted i naturlige omgivelser. Dette skal forstås således, at selve konteksten fandt sted, inden vi trådte ind i feltet (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 46). Vi er dog opmærksomme på, at vores tilstedeværelse i feltet har påvirket medarbejderne og deres ageren, hvorfor vi anskuer, at selve konteksten ikke nødvendigvis er helt naturlig, da medarbejderne til hverdag ikke bliver observeret. Vores observationer skal dog forstås som naturlige observationer, fordi vi observerede mennesker i deres egne omgivelser (Szulevicz, 2020, s. 99). Vi valgte at anvende

observation i naturlige omgivelser, fordi: *"Observation i naturlige omgivelser muliggør iagttagelse af subjekternes interaktion fra subjekternes perspektiv frem for forskerens"* (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 63). Med dette in mente anskuede vi, at der var større sandsynlighed for, at vi kunne agere førstehåndskilde, når vi undersøgte medarbejdernes arbejdsdag og deres handlinger.

Nærhed og distance

Forud for vores observationer reflekterede vi over vores tilstedeværelse under observationerne, samt hvilken betydning dette ville have for vores undersøgelse. Vi anser, at der er en hårfin balance mellem nærhed og distance, hvorfor vi i dette afsnit vil berøre vores refleksioner om dette samt redegøre for, hvordan vi er gået til værks med dette in mente.

Da vi som nævnt tidligere har valgt at kategorisere vores observationer som værende deltagende ikke-aktiv, vil vi udfolde, hvad vi forstår ved dette. Vores tanker var på den ene side, at hvis vi som forskere blot forsøgte at agere som publikum, ville der være en sandsynlighed for, at vi ikke ville formå at komme tæt nok på medarbejdernes liv, hvorfor det kan være svært at forstå deres ageren. Hvis vi på den anden side kom for tæt på medarbejderne og virksomheden, ville der være en sandsynlighed for, at der var ting, vi ville tage for givet og anse som værende implicite (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 110). Med disse forståelser in mente valgte vi at forsøge at finde en middelvej til dette. Kristiansen og Krogstrup forklarer deltagende observationer således: *"Deltagelsen indebærer indlevelse i det fremmede og ukendte felt. Derimod forudsætter observationen en distancering til det observerede foruden en registrering af en mængde faktuelle forhold. Som deltagende observatør må man på én og samme tid deltage i medarbejdernes liv og være tilskuer til det"* (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 111). Vi anser derfor, at der kunne opstå en bias, idet vi både skulle agere som deltager og tilskuer på samme tid. Med afsæt i dette forstod vi, at vi under vores observationer skulle forsøge at forstå medarbejdernes arbejdsdag og deres måde at handle på, men på samme tid at forsøge at se det fra et udefrakommende perspektiv. For ikke at blive for nærværende, forsøgte vi at spørge ind til de ting, vi observerede, da vi ikke ønskede at tage ting for givet, men derimod forsøge at forstå fænomenet fra medarbejdernes side af.

Som nævnt er vi af den forståelse, at vores tilstedeværelse vil påvirke feltet, medarbejderne og deres ageren. Vi anser ligeledes, at vores tilstedeværelse spiller en essentiel rolle i forhold til vores forståelse af praksissen og den konstruerede empiri. Dette anser vi, fordi: *"For*

overhovedet at kunne gengive et bestemt hændelsesforløb eller en bestemt situation er det nødvendigt at lægge en mening ned i den. Det betyder, at notatet ikke er virkeligheden, men forskerens tolkning af virkeligheden (...)” (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 148). I kraft af vores videnskabsteoretiske afsæt forstår vi således, at vi som forskere og deltagende i feltet uanset hvad vil have en indflydelse på dette speciales empiri og analysen af dette. Vi mener dermed ikke, at det er muligt at skrive dette speciale, uden at vores individuelle positioner spiller en rolle.

Observationsguide

I kraft af vores tidligere erfaringer med observationer og litteratursøgning om observationer, udformede vi en observationsguide, da vi ønskede at skabe et fælles fokus (Szulevicz, 2020, s. 110). Idet vi er to forskellige individer, fandt vi det derfor essentielt at nedskrive nogle temaer og fokuspunkter, så vores fokus og udgangspunkt var det samme. Vi var dog opmærksomme på, at vi med afsæt i en observationsguide ikke kunne sørge for, at vi observerede det samme, fordi: *”(...) forskeren vil altid vælge emne og observere sine omgivelser fra subjektive relevanskriterier*” (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 50). Det vil sige, at fordi vi er forskellige individer, kan det være, at vi ville forstå temaerne forskelligt, eller at vi ville finde forskellige handlinger relevante.

Vi valgte at udforme en semistruktureret observationsguide, fordi vi gennem tidligere erfaringer har erfaret, hvordan en ustruktureret observationsform kan medføre, at forskningen og observationerne går i flere forskellige retninger (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 56). Da vi var mere end én forsker i feltet, ville der hermed være større sandsynlighed for, at der ville være alt for meget usammenlignelig empiri, hvis vi ikke havde skabt en fælles observationsguide. Inden vi påbegyndte vores observationer, fandt vi det derfor relevant at lave en observationsguide, der indeholdt temaer og fokuspunkter, som vi ønskede at undersøge. Vi var opmærksomme på, at: *”Struktureringen af observation i naturlige omgivelser vil begrænse synsfeltet til observation af de kategorier, som forskeren på forhånd har defineret som interessante*” (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 63). Dette var ligeledes gældende for vores observationsguide, da vi valgte at udforme denne med afsæt i specialets teoretiske perspektiver.

Vi anskuer vores observationsguide for værende semistruktureret, fordi vi på forhånd vidste, hvad vi ville undersøge, og hvad vores fokus skulle være under observationerne (Kristiansen

& Krogstrup, 2015, s. 46). Vi var dog opmærksomme på, at vi ikke ønskede, at vores observationsguide skulle være endelig, men at der også skulle være plads til uforudsete handlinger. Vi udformede derfor en observationsguide, der indeholdt et felt, hvor der var plads til at notere observationer, som ikke passede ind i vores observationsguide. Dette gjorde vi, fordi vi ikke ønskede, at vores observationsguide og blik skulle være alt for snævert, da uforudsete handlinger ligeledes kunne spille en essentiel rolle i forbindelse med vores undersøgelse (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 46-47). Under vores første observationsdag blev vi begge hurtigt opmærksomme på, at vores observationsguide alene ikke var tilstrækkelig. Vi valgte derfor under første observationsdag at udforme en tidsoversigt over hver enkelt medarbejder, hvor vi noterede tidspunkt for deres handlinger (Bilag 3 og 4). Vi fandt denne tidsoversigt relevant, fordi tid er en af omdrejningspunkterne for specialets problemformuleringen. På denne måde erfarede vi, at tidsplanerne blev et tillæg til vores observationsguides, der kunne tilbyde os et tidsmæssigt overblik over hver enkelt medarbejder samt de kollektive handlinger. Tidsplanerne skulle sidenhen vise sig at være en god måde at få greb om rytmer, hvilket vi vil udfolde yderligere i vores teoretiske afsnit.

Feltnoter

Inden vi påbegyndte vores observationsstudie, gjorde vi os overvejelser om, hvorvidt vi ville notere vores feltnoter under selve observationerne, eller om vi ville notere vores observationer efterfølgende. Vi var opmærksomme på, at der ville være større sandsynlighed for, at vi ville forekomme mere som fluer på væggen, hvis vi ikke valgte at notere vores feltnoter under observationerne, fordi vi ikke ville larme, når vi noterede på computeren (Szulevicz, 2020, s. 111). Med dette in mente valgte vi dog at notere vores observationsnoter under selve observationerne, fordi vi først og fremmest var af den overbevisning, at der ville være større ulemper, hvis vi ikke valgte at notere vores observationer under selve observationerne. En af årsagerne, til at vi valgte at anvende observationsstudie, var, at vi ønskede at få et "her og nu"-billede af medarbejdernes arbejdsdag. Alle vores observationer af den "normale" arbejdsdag var af over otte timers varighed, hvorfor vi anså, at der ville være større sandsynlighed for, at der ville være vigtige elementer, vi ville glemme, hvis vi blot noterede vores observationer efterfølgende (Szulevicz, 2020, s. 111). Selvom vi valgte at notere vores observationer under observationsstudiet, var vi opmærksomme på, at vi ikke ønskede at drage for meget opmærksomhed til os, hvorfor vi forsøgte at snakke så lidt sammen som muligt og ikke at larme for meget. Inden vi påbegyndte vores observationer, var vi nervøse for, om vi

ville fylde for meget og larme for meget, men under alle observationsdagene lød der hele tiden musik fra radioen i rummet. Hertil snakkede medarbejderne sammen, talte i telefon, hørte musik i deres høretelefoner eller tastede højlydt på deres tastatur, hvorfor vi ikke selv anså, at vi på den måde tiltrak for meget opmærksomhed.

Da vi skulle observere en Value Friday, gjorde vi os ligeledes overvejelser om tidspunktet for vores feltnoter. I denne sammenhæng valgte vi fortsat at notere vores feltnoter under selve observationen, men vi tog et bevidst valg om at skrive vores feltnoter i hånden og ikke på computeren, som vi havde gjort ved de tidligere observationer. Dette valgte vi at gøre, fordi Value Friday var et anderledes set up end de tre forrige observationer, hvor vi observerede deres arbejdsdag på kontoret. Inden Value Friday blev vi briefet om, hvordan denne dag skulle foregå. Her bed vi mærke i, at alle medarbejderne, inklusiv os selv, skulle sidde rundt om et bord i et mødelokale. Vi anså hermed, at vores placering i lokalet ville være anderledes end de forrige observationer, da vi ville mere synlige på grund af, at vi sad ved samme bord som medarbejderne.

Etik

Inden vi påbegyndte vores feltarbejde, var vi opmærksomme på, at der var en del etiske udfordringer, vi som forskere kunne støde på under vores observationsstudie. Det er netop disse etiske udfordringer, vi vil forsøge at tage fat i, og hertil fremlægge hvordan vi har forsøgt at komme disse i forkøbet.

For at få en kollektiv accept af at vi måtte foretage vores observationer i ITV, valgte vi at udforme en samarbejdsaftale (Bilag 25), som Gerd underskrev. Denne samarbejdsaftale indeholdt information om anonymitet, specialets indhold samt en beskrivelse af, hvad og hvornår vi ville observere og interviewe. Selvom alle medarbejderne gav udtryk for, at de syntes, at det var interessant og spændende, at vi var til stede, anser vi dog, efter endt observationsstudie, at vi ligeledes skulle have udformet en samtykkeerklæring til medarbejderne i forbindelse med vores observationer. På den måde ville der være mulighed for, at medarbejderne selv kunne skrive under på, at de ønskede at deltage og hermed give samtykke til, at vi observerede dem og anvendte disse observationer i vores speciale. Selvom vi ikke havde udformet en samtykkeerklæring til medarbejderne under observationerne, havde vi dog udformet samtykkeerklæringer til medarbejderne i forbindelse med vores interviews, som vi kommer nærmere ind på under afsnittet "Interview".

Interview

Til at undersøge hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge i ITV giver i relation til medarbejdernes tid, har vi valgt at gøre brug af individuelle interviews. Dette afsnit tager afsæt i Steinar Kvale (1938-2008) og Svend Brinkmanns (f. 1975) bog "*Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*" (2015). Med afsæt i bogen vil vi redegøre for og diskutere, hvordan vi er gået til værks i forbindelse med vores interviews. Selvom virksomheden består af 13 medarbejdere, interviewede vi kun 10, fordi to af medarbejderne netop var startet i virksomheden og den sidste på daværende tidspunkt arbejdede hos en kunde.

Forskerposition

Som berørt i afsnittet "Observation" er vi af den forståelse, at vores tilstedeværelse i forskellige kontekster spiller en væsentlig rolle i forhold til udfaldet af vores empiri. Denne forståelse er vi ligeledes af, når det omhandler vores interviewsituation. Vi anser ikke vores forskerposition som værende én, der blot indsamler empiri, men som at: "*Interviewviden konstrueres socialt i samspillet mellem interviewer og interviewperson*" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 83-84). Vi omtaler hermed, at vi har konstrueret empiri, frem for at vi har indsamlet empiri. Denne konstruering af empiri er ligeledes noget, der fortsætter, idet vi transskriberer, analyserer og konkluderer på vores empiri (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 84), idet vi som forskere konstant vil konstruere vores forståelser af empirien. Selvom vi anskuer, at vores empiri er noget, der er skabt i samspil mellem interviewer og medarbejder, er vi ligeledes af den overbevisning, at: "*Forskningsinterviewet ikke er en samtale mellem ligestillede parter, fordi forskeren definerer og kontrollerer situationen*" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Dette mener vi, fordi det er os som interviewere og forskere, der har opstillet interviewet og stiller spørgsmål, som medarbejderne skal besvare. Det er hermed os, der har sat dagsordenen. Vi ønskede dog, at vores interviews skulle være semistrukturerede, så der var mulighed for at forfølge de historier og fortællinger, som medarbejderne ønskede. Dette vil vi uddybe i nedenstående afsnit.

Interviewguide

Ligesom vi under vores observationer valgte at udforme en observationsguide, valgte vi ligeledes at udforme en interviewguide, som vi kunne læne os op ad under vores interviews. Inden vi påbegyndte udformningen af vores interviewguide, havde vi læst os ind på den teori,

vi ønskede at anvende i specialet. Dette medførte, at vi udformede vores interviewguide med afsæt i de teoretiske forståelser, vi havde, samt hvordan vi anså, at vi bedst muligt kunne besvare vores problemformulering.

Da vi havde nogle emner, vi ønskede at berøre under interviewene, men samtidig ønskede at kunne tage fat i de emner, som medarbejderne valgte at berøre, valgte vi at udforme en semistruktureret interviewguide. Vi startede med at udforme overordnede temaer, som vi ønskede at berøre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185). I kraft af vores teoretiske afsæt udformede vi under hvert tema en række forskningsspørgsmål, som var udarbejdet i et teoretisk sprog. Med afsæt i både de overordnede temaer og forskningsspørgsmålene udformede vi forslag til spørgsmål, som vi kunne stille medarbejderne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 186-187). Vores forslag til spørgsmål var åbne spørgsmål. På den måde var der mulighed for, at medarbejderen selv kunne fremhæve de aspekter, vedkommende fandt relevant for interviewet. Denne form for interviewguide medførte, at vi kunne springe spørgsmål over, hvis vi allerede var kommet ind på et eller flere af spørgsmålene. Dette medførte ligeledes en fleksibilitet, da der var mulighed for at stille opfølgende spørgsmål til netop det, medarbejderne selv fortalte. Denne form for interviewguide stillede dog store krav til os som interviewer, da vi skulle være meget opmærksomme på, hvornår vi skulle følge den historie, medarbejdere fremlagde, hvornår vi skulle springe et spørgsmål over, og hvordan vi skulle få medarbejderne til at besvare vores spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 152).

Vi valgte at udforme to forskellige interviewguides, én til Gerd og René, som vi afholdt opstartsmødet med (Bilag 13), og én interviewguide til de resterende medarbejdere (Bilag 14). Dette gjorde vi, da vi vidste, at René var en af grundlæggerne af virksomheden, og Gerd var vores gatekeeper, hvorfor de på daværende tidspunkt først og fremmest havde et større indblik i vores speciale og vores undersøgelser end de resterende medarbejdere. I interviewguiden til René og Gerd havde vi udformet et afsnit, som omhandlede opstarten af virksomheden, den fire dages arbejdsuge og de forskellige effektiviseringstiltag. Under interviewene med de resterende medarbejdere blev vi opmærksomme på, at der var flere af medarbejderne, der var med til at starte virksomheden op. Idet vi havde udformet en semistruktureret interviewguide, valgte vi at omstille os til situationen, hvorfor vi ligeledes spurgte ind til opstarten af en fire dages arbejdsuge og diverse tiltag, som vi havde gjort med Gerd og René.

Etik

Inden vi foretog vores empirikonstruktion, diskuterede vi, hvorvidt virksomheden og medarbejderne skulle være anonyme eller ej. Under disse diskussioner blev der hertil rejst spørgsmål om, hvilke gavnlige konsekvenser undersøgelsen ville få ud af det, hvis vi valgte at anonymisere både virksomheden og medarbejderne, samt hvilke gavnlige konsekvenser det ville medføre, hvis vi ikke valgte at gøre det. Med afsæt i disse diskussioner valgte vi at anonymisere både medarbejdere og virksomheden, selvom dette ikke var et ønske fra virksomhedens side. Grunden til at vi valgte at anonymisere virksomheden var, at vi ikke vidste, om den enkelte medarbejder ønskede at blive anonymiseret. Vi stillede hertil os selv spørgsmålet om, hvordan vi bedst muligt kunne beskytte interviewpersonernes identitet og fortrolighed (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 112). Vi ønskede ikke, at medarbejderne skulle kunne identificeres på baggrund af vores empiri (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 117), hvorfor vi med det in mente valgte at give alle medarbejderne kønsneutrale navne, idet der ikke er en lige fordeling af mandlige og kvindelige medarbejdere. Som det står beskrevet i samarbejdsaftalen (Bilag 25), står det dog virksomheden frit for, efter indlevering af resultaterne, hvorvidt de ønsker at publicere disse resultater og den formidlende artikel og hermed bekendtgøre deres identitet.

I forlængelse af vores etiske overvejelser om anonymisering udformede vi en samtykkeerklæring (Bilag 26), som alle medarbejderne skulle underskrive, inden vi påbegyndte de individuelle interviews. Vores samtykkeerklæring indeholdt blandt andet information om specialet, samt hvordan vi ville opbevare empirien. Medarbejderne skrev ligeledes under på, at de deltog frivilligt i vores interviews, samt at vi måtte anvende deres udtalelser i specialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116). Selvom de alle mødte op til vores interviews, var det vigtigt for os, at de alle skrev under på, at de deltog frivilligt, da vi ikke havde fået samtykke fra dem i forbindelse med observationerne. Da vi ønskede at skabe gennemsigtighed over for medarbejderne, gjorde vi dem i samtykkeerklæringen opmærksomme på, hvordan vi ville anvende deres udtalelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116). Hertil skrev medarbejderne under på, at det kun var os, der ville kende til deres identitet, at de ville blive anonyme, og at deres udtalelser i anonymiseret form ville blive anvendt i specialet. Samtykkeerklæringerne er udarbejdet efter de officielle GDPR-retningslinjer.

Briefing og debriefing

Selvom vi valgte at udforme en samtykkeerklæring, fandt vi det ligeledes relevant at briefe medarbejderne mundtligt om informationer, som de ikke fik gennem vores samtykkeerklæring. Under vores briefing informerede vi medarbejderne om strukturen for interviewet, og at vi ville lydoptage interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 183). Vi ønskede at skabe en åbenhed og tryghed for medarbejderne, hvorfor vi gjorde os overvejelser om, hvor meget vi skulle gå i dybden med vores undersøgelse. Vi var opmærksomme på, at det krævede: ”(...) *en nøje balance mellem at give for meget detaljeret information og udelade aspekter af designet, som kan have betydning for deltagerne*” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116-117). I vores briefing valgte vi derfor, at vi ikke ønskede at give medarbejderne fuld information om vores formål, da vi anså, at dette kunne medføre, at medarbejderne ville være for opmærksomme på, hvad vi ønskede, og at de eventuelt kunne blive farvet i deres svar (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116-117). Vi ønskede dog at skabe en form for gennemsigtighed, hvorfor vi kort og overordnet valgte at forklare, at vi ønskede at undersøge en fire dages arbejdsuge og deres arbejdsgange. I slutningen af interviewet spurgte vi ind til, om medarbejderne havde nogle spørgsmål eller andet, de ønskede at tilføje, da der kunne være emner, vi ikke havde berørt eller overset, som kunne være behjælpelig i forbindelse med vores undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 184).

Efter vi slukkede vores lydoptagere, foretog vi en debriefing, hvor vi lagde op til, at medarbejderne kunne stille os spørgsmål. Dette valgte vi at gøre, fordi vi var af den overbevisning, at der efter endt interview kunne opstå spørgsmål eller andre refleksioner, som medarbejderen ønskede at berøre. Vi valgte ligeledes at gøre dette, fordi vi på den måde kunne forsøge at komme eventuelle usikkerheder og anspændthed i møde, eller hvis medarbejderen havde spørgsmål til, hvordan vedkommendes udtalelser ville blive benyttet i specialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 183).

I vores samtykkeerklæring skrev vi, at medarbejderne kunne trække deres samtykke tilbage, hvis de ønskede dette (Bilag 26, s. 3). Dette gjorde vi igen medarbejderne opmærksomme på, inden vi afsluttede vores interview, da vi anså, at dette kunne give medarbejderne en følelse af selvbestemmelse og en ro, hvis de efter interviewet alligevel ikke ønskede, at vi skulle anvende deres udtalelser i vores speciale. De spørgsmål og udtalelser, som medarbejderne kom med efter interviewet, er ikke nogen, vi bevidst vælger at inddrage i vores analyse, da vi ikke spurgte om tilladelse til at bruge disse bemærkninger, fordi vores lydoptagere var slukkede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 184). Selvom vi ikke anvender udtalelserne direkte i analysen, er vi

opmærksomme på, at disse udtalelser kan have påvirket vores blik og forståelse af medarbejderne og deres arbejdsgange.

Transskription af interviews

Da vi havde udført alle vores interviews, valgte vi at transskribere disse i fuld form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Vi valgte først og fremmest at transskribere vores interviews, da vi anskuede, at dette kunne være behjælpeligt til at kunne meningskondensere interviewene samt til den efterfølgende analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 50). Ifølge Kvale og Brinkmann kan: *“Selve interviewsituationen, hvor den interviewede stemme og ansigts- og kropsudtryk ledsager hans eller hendes udsagn, giver en rigere adgang til interviewpersonens meninger, end de transskriberede tekster vil gøre senere hen”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 184). Med afsæt i dette anså vi, at det var muligt at miste nogle forståelser ved blot at læse transskriberingerne. Vi valgte derfor at notere de steder, hvor medarbejderen, eller vi som interviewere, grinede, da dette kunne give en indsigt i, hvordan stemningen var.

Vores transskriberingsstrategi indebar, at vi så vidt muligt ønskede at være loyale over for medarbejdernes udsagn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108), hvorfor vi forsøgte at komme så tæt på det sagte, som muligt. Vi valgte dog ikke at notere medarbejderne og interviewpersonernes “øh” eller interviewerens anerkendende “ja”, mens medarbejderne snakkede.

Kombination af metoder

Som nævnt har vi i dette speciale gjort brug af kvalitative interviews og observationer. I dette afsnit vil vi dykke ned i, hvorfor vi valgte at kombinere disse metoder, samt hvilken betydning kombinationen har haft for vores undersøgelse.

Årsagen til, at vi ikke blot valgte at interviewe medarbejderne, er, at vi anser, at det kan være svært at få et reelt indblik i medarbejdernes arbejde blot ved at interviewe dem. Ved det individuelle interview kunne der opstå emner, som vi i fællesskab med medarbejderne kunne komme til at forfølge, selvom det ikke nødvendigvis var det, der var det mest optimale eller relevante. Her anså vi, at observationer kunne understøtte interviewene, fordi vi på den måde kunne få en indsigt i, hvad der foregik, når de sad på kontoret.

Vi anvendte observation, fordi vi anså, at hvis vi blot havde valgt at interviewe medarbejderne, så ville vi kun kunne tage udgangspunkt i medarbejdernes hukommelse, og disse erindringer ville foregå med et retrospektivt blik. Idet vi anvendte observationer, kunne vi blandt andet få

adgang, til alt det medarbejderne ikke bevidst og intentionelt huskede eller fandt relevant (Szulevicz, 2020, s. 104).

I kraft af vores videnskabsteoretiske afsæt er vi af den overbevisning, at vi som forskere altid vil have en essentiel påvirkning på vores empiri. Dette skyldes, at vi som forskere altid vil have en forforståelse og erfaring, som vi vil trække på, når vi skal forstå empirien. Hvis vi udelukkende gjorde brug af kvalitative interviews, ville der være en større sandsynlighed for, at vi overfortolkede empirien, fordi vi ikke med egne øjne så, hvordan praksis foregik. Vi valgte derfor at observere medarbejdernes arbejde, fordi vi mente, at dette kunne mindske sandsynligheden for, at vi som forskere kom til at drage forhastede konklusioner eller skabte misforståelser (Szulevicz, 2020, s. 103-104). Ved at kombinere kvalitative interviews og observation fik vi mulighed for at få et indblik i både det verbale og det nonverbale (Szulevicz, 2020, s. 105).

Vi valgte bevidst at foretage vores observationer, før vi foretog vores individuelle interviews, fordi vi først og fremmest anså, at vi på den måde kunne opbygge en relation til medarbejderne, som kunne medføre, at de ville være mere åbne og trygge ved vores nærvær, når vi skulle interviewe dem (Szulevicz, 2020, s. 103). I en interviewsituation vil der være en sandsynlighed for, at medarbejderen kan have svært ved at huske situationer, der ligger længere tid tilbage. Idet vi observerede før vi afholdt vores interviews, valgte vi at spørge ind til nogle af de observationer, vi havde gjort os (Riis, 2005, s. 110). Eksempelvis havde vi observeret, at nogle af medarbejderne havde høretelefoner på, imens de lavede Pomodoro.

Inden vi foretog vores observationer, havde vi meget lidt kendskab til virksomheden og deres arbejdskultur.

Vi valgte at supplere vores observationer med interviews, fordi vi anså, at: *"Interview kan være en vigtig supplerende dataindsamlingsmetode, da det ikke altid er åbenlyst, hvad der foregår blandt mennesker i bestemte situation"* (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 150). Hvis der var noget, vi ikke forstod under vores observationer, gav de individuelle interviews os mulighed for at spørge ind til dette.

[illegible]

Indeværende teoretiske kapitel vil indeholde en præsentation og redegørelse for specialets teoretiske afsæt. Vi ønsker ydermere at diskutere kombinationen af de forskellige teoretiske perspektivers bidrag til besvarelse af specialets problemformulering, der lyder: Hvilke muligheder og begrænsninger giver en fire dages arbejdsuge i virksomheden ITV i relation til medarbejdernes tid?

Til besvarelse af dette har vi valgt at skrive os ind i en samtidsdiagnose inspireret af Hartmut Rosa, som blev præsenteret i afsnittet "Samtidsdiagnose". Vi supplerer Rosa med en rytmeteori af den franske sociolog Henri Lefebvre (1901-1991) og en tidsforståelse af den norske socialantropolog Thomas Hylland Eriksen (f. 1962). Hertil supplerer vi med den franske filosof Michel Foucault (1926-1984), som giver os et blik for magt og disciplinering. Vi vil i den forbindelse gøre opmærksom på, at vi anvender primær litteratur fra de ovenstående teoretikere, men supplerer med sekundær litteratur i de tilfælde, vi har fundet det nødvendigt for en dybere forståelse og anvendelighed. De sekundære kilder vil blive præsenteret og udfoldet yderligere efterhånden, som de vil blive anvendt.

Det teoretiske afsnit vil være opbygget efter temaerne: Tid, rytmer, magt og disciplinering. Vi anser tid og magt som essentielle temaer i vores speciale, og vores teoretikere er således udvalgt, da vi anser, at de kan være behjælpelige i besvarelse af specialets problemformulering. Vi gør opmærksom på, at de teoretiske begreber vil stå anført i kursiv gennem hele specialet.

Tid og rytmer

Et centralt omdrejningspunkt for dette speciale er tid, hvilket vi i dette afsnit ønsker at udfolde teoretisk. I specialets indledende afsnit har vi uddybet, hvordan vi overordnet forstår begrebet tid, hvorfor det ikke er den objektive forståelse af tid, vi vil gå i dybden med i dette afsnit. Vi ønsker derfor at skabe en indføring i den franske sociolog Henri Lefebvres (1901-1991) forståelse af rytmer og den norske socialantropolog Thomas Hylland Eriksens (f. 1962) forståelse af tid.

Vores rytmeforståelse tager afsæt i Lefebvre og hans bog *"Rhythmanalysis. Space, Time and Everyday Life"* (2004), da denne giver os en indføring i hans overordnede forståelse af rytmer. Vi har valgt at supplere med sekundær litteratur, herunder den amerikanske Ph.d.-studerende Aleksandra Vojcics artikel *"Henri Lefebvre and Elements of Rhythmanalyse"* (2016) samt Adjunk Anne-Lene Sands artikel *"Hvad taler vi om, når vi siger rytmeanalyse"* (2018). Vi har inddraget disse artikler, da de tilbyder os en operationalisering af Lefebvres fire rytmer, som

vi ikke finder i hans primære litteratur. Vi anser hermed, at vi derfor er nødsaget til at inddrage sekundær teori for at få et anvendeligt analytisk værktøj til specialet. Til slut supplerer vi med Helle Holt og Helge Hvids tekst "*Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv*" (2016), da vi finder, at de kan supplere vores forståelse af Lefebvres tanker ved at tilbyde en anvendelighed af rytmer i relation til arbejdslivet. Denne kombination finder vi interessant for indeværende speciale, hvor undersøgelsens fokus netop er arbejdspladsen.

Vores indblik i tid som værende *hurtig* eller *langsom* tager afsæt i Eriksens bog "*Øjeblikkets Tyranni*" (2002), som giver en grundig indføring i hans tanker og forståelser af tid. Vi supplerer Eriksens med sekundær litteratur i form af forsker og lektor Annette Kamps rapport "*Nye begreber om tid og arbejde et tidssociologisk perspektiv*" (2018), da hun blandt andet giver en kort og afgrænset forklaring på, hvordan *hurtig* og *langsom tid* kan forstås. En afgrænsning som vi ikke er stødt på i Eriksens egne værker.

Rytmer

Lefebvres forståelse af rytmer tager afsæt i bylivet, da han ser, at der foregår mange former for rytmer her. Hans teori er ligeledes inspireret af musikken og rytmerne heri, hvorfor mange af hans eksempler og metaforer tager udgangspunkt i netop musikken (Vojcic, 2016, s. 74). Selvom Lefebvres teori tager afsæt i musikken og bylivet, mener vi dog, at det er muligt at anvende hans rytmeanalyse i dette speciale, idet han er af den forståelse, at det er muligt at undersøge rytmer i blandt andet naturen, samfundet, politik og på en arbejdsplads (Lefebvre, 2004, s. viii).

Den grundlæggende hensigt med Lefebvres rytmeanalyse er at undersøge og forstå de forskellige processer og forbindelser, der er at finde i hverdagslivet. Vi finder Lefebvres rytmeanalyse relevant, da det kan være behjælpeligt i forhold til at forstå de sociale processer, der forekommer i ITV (Sand, 2018, s. 2). Vi vil i vores speciale anvende rytmeanalysen til at synliggøre og forstå forbindelserne mellem de processer, der opererer i ITV. Rytmeanalysen kan hermed bruges til at begribe og nuancere komplekse sociale processer.

Lefebvres rytmeforståelse skal forstås meget bredt og kan dermed tolkes på flere forskellige måder (Vojcic, 2014, s. 73). Lefebvres rytmeanalyse er udgivet efter hans død, og hans rytmeanalyse bliver kritiseret for, at den fremstår mangelfuld, fordi Lefebvres rytmebegreb opererer på et højt abstraktionsniveau (Sand, 2018, s. 7). Idet Lefebvre opererer på et højt abstraktionsniveau samt er tiltænkt en anden kontekst end vores speciale, finder vi det nødvendigt at operationalisere hans forståelse af rytmer, så den passer i relation til vores

speciales kontekst. Selvom Lefebvres forståelse af begrebet rytme er meget bred, mener han, at rytmer ikke blot skal forstås som bevægelser, hastighed eller en sekvens af bevægelser, men derimod som værende: *“Everywhere where there is interaction between a place, a time and an expenditure of energy, there is rhythm”* (Lefebvre, 2014, s. 15). Dette forstår vi som eksempelvis en arbejdsplads, hvor tiden går, og medarbejderne arbejder. Der vil således være tale om et sted (arbejdspladsen), et tidspunkt (deres arbejdsdag) og en energi (selve deres arbejde). Vi forstår således, at rytmer er alle vegne. Rytmer er ifølge Lefebvre derfor et:

“(...) tidsbegreb, der er med andre ord tale om en tidsudstrækning, som defineres ud fra varighed og gentagelsesform. For Lefebvre handler det om at synliggøre, hvordan praksisser er indlejret i forskellige rumligheder, tidsperioder og tidsudstrækninger. Hvis man antager denne præmis, så giver det mulighed for at sammenligne og diskutere måden, hvorpå forskelligartede rytmer interagerer og påvirker hinanden” (Sand, 2018, s. 4).

Qua denne forståelse af rytmer og tid noterede vi varighed og gentagelsesmønstre, da vi foretog vores observationer. I kraft af dette anser vi, at vi vil få synliggjort, hvordan praksisser, der er indlejret i forskellige tidsudstrækninger, spiller sammen, og hvornår de ikke gør. Dette giver os mulighed for at undersøge, hvornår de forskellige handlinger interagerer med hinanden, og hvornår de modarbejder hinanden.

Interne, eksterne, lineære og cirkulære rytmer

Lefebvre opstiller to overordnede former for rytmer: de *interne* og de *eksterne rytmer*. De *interne rytmer* skal forstås således, at det er de indre rytmer i kroppen såsom tanker og følelser. De *eksterne rytmer* kommer derimod udefra (Sand, 2018, s. 5). Når rytmer leves, som de *interne rytmer*, kan det være svært at analysere disse blot ved at foretage observationer. Det er derfor essentielt, hvis der ønskes en analyse af rytmer, ligeledes at fokusere på de *eksterne rytmer*. Hvis vi forsøger at begribe dette i forhold til dette speciale, forstår vi, at de *interne rytmer* er det, som medarbejderne har inden i sig, eksempelvis følelser og tanker, og de *eksterne rytmer* er de eksplicitte handlinger, som sker i selve virksomheden. Vi har forsøgt at få et indblik i både de *interne* og de *eksterne rytmer* gennem vores observationer og vores interviews, hvor vi blandt andet spørger ind til medarbejdernes tanker og erfaringer med de tiltag, som virksomheden har indført. Hertil spørger vi ligeledes ind til medarbejdernes strukturering af arbejdet - både på arbejdspladsen og når de arbejder hjemme.

Ifølge Lefebvre kan de *eksterne rytmer* have en påvirkning på de *interne rytmer*, idet han mener, at: "*Our biological rhythms of sleep, hunger and thirst, excretion and so on are more and more conditioned by the social environment and our working lives*" (Lefebvre, 2004, s. xii). Qua dette forstår vi, at de *interne* og *eksterne rytmer* i nogle tilfælde kan påvirke hinanden, hvilket giver os belæg for de metodiske valg, vi har gjort os. Vi har valgt først at observere og herefter interviewe medarbejderne i virksomheden, hvilket giver os mulighed for at spørge ind til rytmerne og de observationer, vi gjorde os. På den måde anser vi, at der er større sandsynlighed for, at vi kan få et indblik i, hvorledes de *eksterne rytmer* har en indflydelse på medarbejdernes *interne rytmer* og omvendt.

Ud over de *interne* og *eksterne rytmer* skelner Lefebvre ligeledes mellem to andre rytmer, som bliver omtalt som de *tidslige rytmer*. Disse rytmer er de *lineære* og de *cirkulære rytmer*, hvilket er to former for gentagelser (Sand, 2018, s. 5). De *cirkulære rytmer* stammer fra naturen og det kosmiske som eksempelvis dage, sæsoner og tidevand, som alle har en cirkulær periode (Lefebvre, 2004, s. 8). De *cirkulære rytmer* har hertil ikke en begyndelse eller en ende (Vojcic, 2016, s. 78). Den *lineære rytme* stammer fra sociale praksisser som eksempelvis menneskelig aktivitet, handlinger og bevægelser (Lefebvre, 2004, s. 8). "*I modsætning til cykliske rytmer arbejder lineære rytmer som monotone og lineære bevægelser (...). Et eksempel herpå er et lyskryds, der dikterer "do this, don't do that (...)"*" (Sand, 2018, s. 6). Selvom vi i vores analyse adskiller de *lineære* og de *cirkulære rytmer*, skal de dog ses som noget, der i hverdagen konstant vil blande sig (Lefebvre, 2004, s. 8). Et eksempel på dette er, at i en virksomhed vil klokken tid og ugens dage have en stor indvirkning på, hvordan og hvornår medarbejderne arbejder, hvorfor det er i samspillet mellem disse to former for repetition, at rytmerne skabes (Lefebvre, 2004, s. 8).

Vi finder det interessant og relevant at undersøge, hvilken betydning de *cirkulære rytmer*, såsom klokken tid og ugens dage, samt *lineære rytmer*, såsom diverse repetitive arbejdsprocesser (eksempelvis Pomodoro) har for medarbejdernes tid og arbejde. Det kan ligeledes give os indsigt i, hvilke muligheder og begrænsninger medarbejderne har i relation til tid hos ITV.

De fire rytmer

Lefebvre forsøger at forstå og undersøge rytmer, samt hvordan de forskellige former for rytmer interagerer med hinanden, herunder blandt andet hvordan de harmonerer eller disharmonerer

med hinanden (Sand, 2018, s. 4). Med afsæt i dette definerer han fire former for rytmer; *polyrytmi*, *eurytmi*, *arrytmi* og *isorytmi* (Lefebvre, 2004, s. 68), (Vojcic, 2014, s. 92).

Som nævnt bliver Lefebvres rytmeanalyse kritiseret for at operere på et meget abstrakt niveau. Med dette in mente har vi valgt at tage udgangspunkt i de fire rytmer, men ligeledes forsøgt at operationalisere dem således, at de passer til vores undersøgelse.

Ved *polyrytmi* forstår Lefebvre, at det er rytmer, der eksisterer på samme tid uden at være i konflikt med hinanden (Sand, 2018, s. 6). Dette kunne på en arbejdsplads eksempelvis være, når alle medarbejderne arbejder med forskellige arbejdsopgaver, som ikke konflikter med hinanden. *Eurytmi* skal forstås således, at det er rytmer, der ikke er ens, men som alligevel harmonerer med hinanden (Sand, 2018, s. 6). Dette kunne eksempelvis være, at to medarbejdere med hver deres arbejdsfokus skal blive færdige med en fælles opgave. Her kan medarbejderne arbejde på hver deres opgave, eksempelvis salg og programmering, men med samme formål, nemlig at udfærdige et produkt og rapport til en potentiel kunde. Deres rytmer er således forskellige men i harmoni. Den tredje rytme, *arrytmi*, er rytmer, der konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6). I ITV kunne dette være, hvis en medarbejder afbryder en anden medarbejder i hans arbejdsopgave. Den sidste rytme, *isorytmi*, skal forstås således, at det er rytmer, der: ”(...) udgør en samordnet hierarkisk positionering af rytmer, hvor rytmernes position er placeret eksternt for at samstemme, og derfor er rytmerne ikke i vekselvirkende dialog” (Sand, 2018, s. 6). Lefebvre beskriver ligeledes *isorytmi* som rytmer, der foregår samtidig, og som får det hele til at gå op i en højere enhed. Han beskriver et orkester som værende et sted, hvor *isorytmi* kan opstå (Vojcic, 2016, s. 93), (Lefebvre, 2004, s. 67). Med afsæt i dette forstår vi således, at *isorytmi* består af samme form for rytmer, der eksisterer samtidig og harmonerer med hinanden. På en arbejdsplads kan *isorytmi* eksempelvis opstå i et møde, da vi anser, at medarbejderne indgår i samme rytmer, der spiller sammen og harmonerer med hinanden.

Med et fokus på de fire forskellige rytmer finder vi, at disse kan give os et analyseapparat til at undersøge, hvordan og hvornår de forskellige rytmer i ITV spiller sammen, og hvornår de ikke gør.

Diskontinuitet og repetition

Som nævnt har vi valgt at inddrage Holt og Hvid, da de overfører Lefebvres tanker til en arbejdskontekst, hvilket vi finder relevant, idet vores undersøgelse opererer inden for en

arbejdskontekst. Dette afsnit vil derfor primært tage udgangspunkt i deres tanker og refleksioner om *diskontinuitet* og *repetition*, som udspringer af Lefebvres tanker.

Ifølge Lefebvre er rytmer: "(...) *skabt i en dialektisk relation mellem to modstående fænomener: repetition OG diskontinuitet*" (Holt & Hvid, 2016, s. 423). Lefebvre beskriver *repetition* således, at det er noget, der forekommer standardiseret, hvorimod *diskontinuitet* er uforudsigeligt (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Lefebvre anser *repetition* og *diskontinuitet* som værende to modstridende poler i hverdagslivet, som individer er underlagt. "*Hvis livet er styret af repetition, er mennesker styret af maskiner, systemer, procedurer og regler. Hvis livet leves i den modsatte pol, i 'diskontinuitet', så er livet styret af uforudsete hændelser, pludseligt opståede problemer og kaos*" (Holt & Hvid, 2016, s. 424). *Repetition* kan eksempelvis være, hvis en medarbejder hver dag arbejder med de samme arbejdsopgaver. *Diskontinuitet* kan derimod vise sig ved et arbejde, hvor medarbejderen ikke har nogle faste arbejdsopgaver, men derimod møder ind på arbejde uden at vide, hvad dagen vil bringe.

I det senmoderne arbejdsliv vil der være en lille sandsynlighed for, at medarbejderne blot er underlagt en pol, men det vil i høj grad forekomme, at de er underlagt begge poler på samme tid (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Lefebvre anser, at *repetition* mindsker kreativiteten for de enkelte individer, men at det på samme tid kan medføre, at individer kan opnå på forhånd givne opgaver og mål (Holt & Hvid, 2016, s. 423). Hvis vi tager udgangspunkt i ovenstående eksempel om *repetition* på en arbejdsplads, vil der være en lille sandsynlighed for kreativitet, da medarbejderen ikke arbejder med nye arbejdsopgaver. I samme omfang kan *repetition* i dette tilfælde øge sandsynligheden for, at medarbejderen når i mål med sine arbejdsopgaver, fordi medarbejderen kender arbejdsopgavernes indhold og omfang (Lefebvre, 2004, s. 6). Hvis *repetition* skaber mindre kreativitet, og hvis det, Lefebvre antager, er kedeligt og udmattende (Holt & Hvid, 2016, s. 423), skal vi så bare skabe fuld *diskontinuitet* i arbejdslivet? Her er svaret ifølge Lefebvre nej. Han anser ikke, at individerne blot skal skabe fuld *diskontinuitet* i hverdagen, da dette kan medføre: "(...) *stor grad af uforudsigelighed, stor forandringstakt og en lille grad af repetition en trussel mod den personlige integritet, mod de sociale relationer og mod de værdier, der skaber grundlaget for vores eksistens*" (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Han mener derimod, at medarbejdere er nødt til at skabe en balance mellem *diskontinuitet* og *repetition* og hermed få kontrol over deres tid (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Det er dog ikke blot nødvendigt, at medarbejdernes arbejde består af lige dele *repetition* og lige dele *diskontinuitet*, men for at medarbejderne kan få kontrol og være herre over deres tid, er det nødvendigt, at

medarbejderne individuelt og i fællesskab har en indflydelse på, hvornår der forekommer *repetition* og *diskontinuitet* i arbejdet (Holt & Hvid, 2016, s. 424).

Et blik for *repetition* og *diskontinuitet* kan derfor være behjælpelig til at undersøge, i hvor høj grad medarbejderne har mulighed for at påvirke deres arbejdsrytmer og hermed deres tid. Og netop tid er noget, Eriksen tilbyder os et blik for med sin teori om *langsom* og *hurtig tid*. Så med en teoretisk forståelse for rytmer rykker vi nu blikket videre mod tid.

Tid

I bogen "*Øjeblikkets Tyranni*" (2002) beskriver og diskuterer Eriksen, hvilken påvirkning teknologien og informationssamfundet har (Eriksen, 2001, s. 13). Han mener, at der gennem de seneste årtier er kommet flere teknologier på markedet, som eksempelvis telefon og e-mail, hvilket skal anses for værende tidsbesparende teknologi. Selvom flere og flere af disse tidsbesparende teknologier kommer til, stiller Eriksen spørgsmålet: "*Hvorfor har vi fået dårligere tid og ikke bedre tid, stikk i strid med hvad man skulle tro?*" (Eriksen, 2001, s. 15-16). Han stiller ligeledes spørgsmålstejn ved, om disse teknologier i virkeligheden ikke medfører, at individerne bliver mindre effektive frem for det modsatte, der var den oprindelige tanke (Eriksen, 2001, s. 15). Denne tanke ser vi ligeledes hos Rosa, der deler samme nysgerrighed i at forstå, hvordan alting accelererer til trods for teknologi og opfindelser, der skulle bremse netop dette.

Vi vil i de nedenstående afsnit dykke ned i forståelsen af tid som værende *hurtig* eller *langsom*, hvilket tager afsæt i Eriksens forståelser af disse. Da Eriksen ikke konkret beskriver, hvad han forstår som værende *hurtig* og *langsom tid*, forsøger vi at komme med en beskrivelse og en forståelse af, hvordan vi forstår *hurtig* og *langsom tid*. Disse forståelser bygger på læsning af primær og sekundær litteratur af Eriksens beskrivelser af tid. Vi er på denne baggrund opmærksomme på, at vi optegner en skarp definition af *hurtig* og *langsom tid*, og at denne forståelse af tid er subjektiv, hvorfor medarbejderne måske ikke har samme forståelse som os.

Hurtig og langsom tid

I kraft af Eriksen forstår vi *hurtig tid* som korte og intense øjeblikke (Kamp, 2008, s. 4), som eksempelvis at læse nyhederne på telefonen. Problemet med den *hurtige tid* er dog, at den smitter til andre kontekster og mennesker, og at den *hurtige tid* overtager steder, hvor den *langsomme tid* bør finde sted (Eriksen, 2001, s. 83). Vi forstår, at den *hurtige tid* er smitsom på den måde, at hvis et individs arbejde i høj grad består af *hurtig tid*, vil der være stor

sandsynlighed for, at dette vil påvirke individet i et andet felt (Eriksen, 2001, s. 97, 189): ”*Når man vener seg til en bestemt standard på ett område, begynner man å betrakte andre områder med nye øyne*” (Eriksen, 2001, s. 97). Et eksempel på dette kan være, når medarbejderne i ITV forsøger at effektivisere deres arbejdsgange på arbejdet, kan dette, ifølge Eriksen, bidrage med en overvejende sandsynlighed for, at de vil tage dette med hjem i deres privatliv og forsøge at effektivisere diverse arbejdsgange hjemme.

Eriksen beskriver den *hurtige tid* således, at den ofte vil vinde over den *langsomme tid* (Eriksen, 2001, s. 163). I henhold til dette peger Eriksen ligeledes på: ”(...) *at de mellemrum som vi før har haft i hverdagen fyldes ud af hurtig tid. For eksempel kan transport og ventetid i bus og tog fyldes ud med SMS'er, check af e-mails o.l.*” (Kamp, 2008, 4).

Den *langsomme tid* definerer Eriksen som værende tid: ”(...) *hvor man kan fordybe sig i en opgave, en oplevelse eller en relation, og arbejder ud fra langsigtede horisonter*” (Kamp, 2008, s. 4). Eriksen anser den *langsomme tid* som værende essentielt for individer, idet det giver individerne tid til at gennemtænke beslutninger, få overblik og fordybe sig i en opgave. Han ser i samfundet en tendens til, at flere og flere beslutninger bliver taget hurtigt, fordi individerne ikke ønsker at sakke bagud, fordi andre kommer dem i forkøbet (Eriksen, 2001, s. 90). Dette anser han som en ulempe, idet han anskuer, at jo mindre tid vi som individer har til at gennemtænke vores beslutninger og få et overblik, jo større sandsynlighed er der for, at vi begår fatale fejl (Eriksen, 2001, s. 89). Vi anser hermed, at det er en nødvendighed, hvis individer ønsker at begå færre fejl at de skal tilføje mere *langsom tid* til deres hverdag, hvor de kan reflektere og fordybe sig. Hvis *langsom tid* er en mangelvare, men den *hurtige tid* ofte vinder over den *langsomme tid*, hvordan skaber individer så mere af den *langsomme tid*? Ifølge Eriksen kræver det, at individer tager et bevidst valg for at forsøge at bevare og indføre *langsom tid*. Eksempler på dette er, at medarbejderen kan sætte sig ned om formiddagen og udelukkende bruge tiden på at læse e-mails, sidde alene i bilen på vej til arbejde uden at høre musik, samt at individer lægger mobil, computer og andet fra sig, når de har fri og er sammen med familien (Eriksen, 2001, s. 198-199).

Som nævnt tidligere anskuer Eriksen, at de små *mellemrum*, som individerne har i hverdagen, i høj grad vil blive fyldt ud med *hurtig tid*, men hvorfor er disse *mellemrum* fyldt med *langsom tid* vigtige? Årsagen til dette er, at *mellemrummene* er med til at skabe pauser, hvor individer kan reflektere og være kreative (Kamp, 2008, s. 4). Inden vi påbegyndte vores observationer, var vi af den forståelse, at medarbejderne i ITV lavede Pomodoro bestående af 25 minutters fokuseret arbejde og efterfølgende fem minutters pause. Med Eriksens teori og refleksion om

mellemrummene fandt vi det interessant under vores observationer at se på, hvad medarbejderne anvendte deres fem minutters pause på. Dette gjorde vi, da vi anså, at det kunne give os et indblik i, om den fem minutters pause blev brugt på *hurtig* eller *langsom tid*.

Teknologiens indtrædelse

Grundet den tid vi lever i, mener Eriksen, at der kommer mere information, aktiviteter og forbrug, som bliver presset ind på en dag eller det tidsrum, individerne har til rådighed (Eriksen, 2001, s. 131). Idet der er flere aktiviteter, der skal presses ind i et tidsrum, vil hastigheden af disse aktiviteter højst sandsynligt foregå i et højt tempo, fordi der ikke er tid til at fordybe sig i én opgave. Dette kan ifølge Eriksen og Rosa blandt andet tilskrives teknologiens indtrædelse, der muliggør at arbejde andre steder end på kontoret. Medarbejderne i ITV har derfor mulighed for at arbejde hjemme, i byen, på ferie eller andre steder, hvis de ønsker det, fordi de blot skal bruge en computer, et netværk og deres telefon for at kunne arbejde. Den fysiske tilstedeværelse på arbejdspladsen er således ikke en betingelse for at kunne arbejde (Eriksen, 2001, s. 162).

Vi har ligeledes mærket på egen krop, hvordan de teknologiske artefakter har medført, at vi kan arbejde flere steder, blot vi har en computer og et netværk. Mens vi skriver dette speciale, er virussen Covid-19 kommet til Danmark og har medført, at universiteter, arbejdspladser og store dele af samfundet er lukket ned. Vi har dermed selv oplevet, hvordan det er muligt at arbejde sammen om et speciale, selvom vi sidder i hver vores lejlighed.

Hvis individer kan arbejde hjemmefra, vil der ifølge Eriksen være en sandsynlighed for, at skellet mellem arbejde og fritid bliver visket mere og mere ud, og det kan være svært for medarbejderne at skelne mellem arbejde og fritid (Eriksen, 2001, s. 163). Dette skyldes ifølge Eriksen, at der er stor sandsynlighed for, at den *hurtige tid* i form af arbejdet vil vinde over den *langsomme tid* (Eriksen, 2001, s. 163). Da vi ønsker at undersøge, hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge har for medarbejdernes tid, finder vi det blandt andet interessant at have blik for, hvad medarbejderne bruger deres ekstra fridag på, for at undersøge om den *hurtige tid* vinder over den *langsomme tid*, ligesom vi er opmærksomme på at observere deres pauser på arbejdspladsen.

Idet teknologien har medført, at det er muligt at arbejde andre steder end på arbejdspladsen, er der også større sandsynlighed for, at virksomheder og medarbejdere kan være mere tilgængelige over for deres kunder, men ifølge Eriksen er denne tilgængelighed også smitsom (Eriksen, 2001, s. 163). Vi ved, at de i ITV har indført en fire dages arbejdsuge på trods af, at

de fleste virksomheder i Danmark har en fem dages arbejdsuge. I kraft af Eriksens forståelse af, at tilgængelighed smitter, fandt vi det relevant at spørge ind til, hvad medarbejderne bruger deres fredage på, da dette kan give os et indblik i, om de føler, at de ligeledes bliver nødt til at arbejde om fredagen for at kunne være tilgængelige for deres kunder.

Magt og disciplinering

Dette afsnit vil indeholde en teoretisk indføring i den franske filosof Michel Foucaults (1926-1984) tanker om og forståelse af *magt*. Vi trækker primært på Foucaults værk *”Overvågning og straf”* fra 1975 og supplerer med hans tekst *”Subject and Power”* fra 1982 samt en forelæsning ved navn *”Two Lectures”*, han afholdt i 1976 og som i 1980 blev udgivet i Colin Gordons bog *”Power/Knowledge”*. Disse primære nedslag er udvalgt, da vi finder, at Foucault i disse værker er skarpest på sin forståelse af en egentlig magtanalytik.

Vi supplerer med sekundær litteratur i form af bogen *”Det tomme menneske: En introduktion til Foucault”* (2007) skrevet af Dag Heede, der er lektor i litteraturvidenskab på Syddansk Universitet. Heede tilbyder en indføring og overblik over Foucaults samlede forfatterskab. Derudover inddrager vi lektor Kenneth Mølberg Jørgensens artikler *”Om anvendelsen af Foucaults magtbegreb”* (2006) samt *”Magt, viden og disciplinering”* (2009), da disse tilbyder en anvendelig metodik til Foucaults magtanalytik, der tager afsæt i Foucaults forelæsning *”Two Lectures”* (1980).

Vi er bevidste om, at Foucault er en teoretiker med mange teoretiske perspektiver og værker, hvorfor vi anser, at det er nødvendigt at foretage en afgrænsning i hans forfatterskab, der strækker sig over flere tidsperioder og således følger en naturlig progression i hans teoriudvikling. Vi afgrænser os til udelukkende at fokusere på Foucaults forståelse af *magt*, *disciplinering* og *panoptikon*, og vi er i den forbindelse bevidste om, at disse begreber skal forstås i en kontekst, hvor Foucaults arbejde med diskurs, arkæologien og genealogien er frontløbere for hans tanker om en egentlig magtanalytik (Jørgensen, 2006, s. 6). Vi anvender således Foucaults tanker om *magt*, *disciplinering* og *panoptikon*, hvilket skal bidrage med at kaste lys over, hvilke magtrelationer og disciplineringsteknikker, der hersker hos ITV.

Magt

Foucault understreger, at det ikke har været hans hensigt at studere magten – derimod har hans mål været at skabe en historie med de forskellige tilstande, som mennesker gøres til genstand for og således gøre opmærksom på de objektiveringer, der omdanner mennesker til subjekter. Dette forstår vi som værende objektiveringer, eksempelvis et fængsel, der har til hensigt at skabe et subjekt, der får indre kontrol over sin sjæl og krop, således at den bliver nyt subjekt. Subjektet, herunder kroppen, bliver således “føjelig”, hvilket er et produkt af objektiveringen (Foucault, 1982, s. 208).

Ifølge Foucault er *magten* ikke en institution eller struktur eller for den sags skyld noget, individer kan være udstyret med. *Magt* er således ikke noget, det enkelte individ kan eje, være i besiddelse af, erobre eller frarøve (Heede, 2007, s. 39). Det er derudover en central pointe i Foucaults forfatterskab, at *magt* også kan forstås produktivt, og dermed ikke kun som værende noget negativt og undertrykkende (Heede, 2007, s. 41).

Hvis vi skal forstå *magt*, er det ifølge Foucault nødvendigt at gå empirisk til værks, hvilket konkret betyder, at vi må undersøge hvilke forbindelser, der knytter sig til et fænomen. For at undersøge magtrelationer er det ifølge Foucault også nødvendigt at kigge på modstanden mod disse magtrelationer (Foucault, 1982, s. 210-211). Overfører vi denne tanke til dette speciale, vil vi i analysen af *magt* i ITV således være opmærksomme på, hvem eller hvad der forsøger at kæmpe imod en fire dages arbejdsuge og de effektiviseringstiltag, virksomheden har gjort sig for at opretholde en fire dages arbejdsuge. Ved at kaste lys over modstanden kan vi således forstå, hvilke teknikker der opererer i virksomheden (Foucault, 1982, s. 212). Det er en central pointe for Foucault ikke at angribe en institution, gruppe eller klasse, men snarere have øje for de magtteknikker, der objektiverer individet (Foucault, 1982, s. 212). I henhold til dette speciale forstår vi det således, at en ny medarbejder hos ITV eksempelvis er nødsaget til at acceptere eksisterende sandheder hos ITV for at blive til et subjekt, der arbejder i virksomheden. Et eksempel herpå kunne være sandheden om, at Pomodoro er med til at effektivisere arbejdsdagen, hvorfor medarbejderne skal påtage sig denne arbejdsform. Det er således interessant for os at undersøge, hvilke sandheder der hersker i virksomheden og knytter sig til fænomenet fire dages arbejdsuge, samtidig med at vi har øje for den modstand, der vil være. Dette har vi forsøgt at få et indblik i, når vi i vores observationer har fået øje på en række tiltag og efterfølgende i vores kvalitative interviews har bedt hver enkelt medarbejder beskrive erfaringer med disse tiltag. Gennem deres individuelle fortællinger har vi fået et indblik i, hvad medarbejderne trives med, og hvor de oplever udfordringer.

En vigtig pointe, som Foucault udlægger, er derudover, at *magt* kun kan udøves over frie subjekter (Foucault 1982, s. 221), hvilket han forstår som værende subjekter, der har et valg om at handle anderledes (Heede, 2007, s. 42-43). Et subjekt er med andre ord ikke frit, når det er underlagt en total undertrykkelse, som det vil være tilfældet i eksempelvis tortur, slaveri og henrettelser (Heede, 2007, s. 40).

Magtudøvelse er i Foucaults forståelse derfor en måde, et felt af mulige handlinger er struktureret på, således at individer enten bevidst eller ubevidst leder andres muligheder for adfærd (Foucault, 1982, s. 221-222). Magtrelationer er således ikke noget, der svæver rundt i samfundet, men skal derimod forstås som dybt forankret i det sociale i form af relationer (Foucault, 1982, s. 222). Overfører vi denne tanke til specialets undersøgelse, er vi således nysgerrige på at forstå, hvordan *magten* optræder i ITV, og hvordan dette kan have en indflydelse på medarbejdernes handlinger og adfærd på arbejdspladsen. Med afsæt i dette ser vi, at Foucaults magtanalytik kan hjælpe os til at undersøge og forstå, hvordan medarbejderne i ITV socialt kan produceres af de magtrelationer, som de er omgivet af og ikke mindst en del af (Jørgensen, 2006, s. 17). Vi forstår derfor, at *magten* er relationel, og at alle individer således er med til at opretholde *magten* i virksomheden (Jørgensen, 2006, s. 25).

En metodisk tilgang til magt

I sin forelæsning “*Two Lectures*” opstiller Foucault fem metodiske retningslinjer til studiet af *magt* (Foucault, 1980, s. 92), som vi ønsker at anvende i specialet.

Den første metodiske retningslinje er, at analysen skal fokusere på *magtens* yderpunkter og ikke centrale lokationer (Foucault, 1980, s. 96). Med dette menes der, at det er nødvendigt at foretage sin undersøgelse, der hvor *magten* bliver udøvet i den mest ekstreme form, som i organisationer eksempelvis kan være i kriseperioder, fyringsrunder eller interne organisatoriske forandringer (Jørgensen, 2006, s. 25). Dette skyldes, at det er her, *magten* vil være mest tydelig og skinne igennem. Vi vil således argumentere for, at den forandringsproces ITV på nuværende tidspunkt gennemgår som nyoprettet virksomhed samt i den tidligere fase af implementering af en fire dages arbejdsuge må siges at være et yderpunkt. Den anden metodiske retningslinje er, at *magten* ikke skal studeres som en bevidst handling, men at fokus i stedet må rettes mod de mekanismer og teknikker, der i hverdagen dikterer individernes handlinger (Foucault, 1980, s. 97). *Magten* er derfor at finde i individerne selv, deres behov, ønsker og dømmekraft, men også uden for dem selv, hvor den findes i metoder, teknikker og retningslinjer, som individerne følger og anvender (Jørgensen, 2006, s. 26). Vi

har i vores undersøgelse blik for dette, når vi spørger medarbejderne enkeltvis om deres erfaringer med en fire dages arbejdsuge, og derigennem bliver klogere på deres ønsker og behov for arbejdsliv og tid.

Den tredje metodiske retningslinje som Foucault opstiller er: *"Power is employed in a net-like organisation. And not only do individuals circulate between its threads; they are always in the position of simultaneously undergoing and exercising this power"* (Foucault, 1980, s. 98). *Magt* skal derfor forstås som noget, der fungerer i et netværk og derfor cirkulerer, hvorfor individer er mål samt instrument for *magten* (Jørgensen, 2006, s. 26).

Da *magt* er et netværk af relationer, dækker fjerde metodiske retningslinje over det faktum, at det er nødvendigt at undersøge *magt* i de relationer, den optræder i (Foucault, 1980, s. 99). Det nytter således ikke at tale om *magt* som værende centreret i eksempelvis en ledelse, hvorfra den spredt sig til resten af organisationen. Ledelsen kan godt opstille rammerne, men det vil altid være medarbejderne, der er med til at praktisere og omsætte disse rammer til handlinger (Jørgensen, 2006, s. 27). Overført til indeværende speciale kan ledelsen i ITV således godt implementere en fire dages arbejdsuge, men det er nødt til at være medarbejderne, der praktiserer og efterlever denne arbejdsform.

Den sidste metodiske retningslinje, Foucault opstiller, er, at vi ikke skal betragte *magt* som et resultat af ideologi (Foucault, 1980, s. 102), (Jørgensen, 2006, s. 27). Med dette menes der, at *magten* ikke udøves på et højtstående ideologisk plan, men derimod udøves i subtile mekanismer, der på en og samme tid er meget mere og meget mindre end ideologi (Foucault, 1980, s. 102).

En vigtig betoning i henhold til de metodiske retningslinjer er Foucaults forståelse af *historicitet*, som dækker over, at diskurser og handlinger ikke kan forstås uafhængigt af, hvad der er sagt og sket tidligere (Jørgensen, 2006, s. 7). Måden, vi tænker og handler på ligger hertil indlejret i samfundets vaner, normer og rutiner og er historisk bestemte (Jørgensen, 2009, s. 533-534). I vores analyse af medarbejdernes arbejdsgange og udtalelser er det således vigtigt for os som forskere at have for øje, at hvad der er sagt og sket tidligere, er en del af betingelserne for, hvad der er muligt at praktisere (Jørgensen, 2006, s. 8).

ITV har en forholdsvis kort historie, da virksomheden som bekendt blev grundlagt i foråret 2019 og først implementerede en fire dages arbejdsuge i oktober 2019. Når vi undersøger *magten* i ITV er vi således interesseret i at stille spørgsmål som; Hvordan får medarbejderne i ITV retten til at definere og etablere tiltag? Hvad indeholder disse tiltag? Under hvilke

betingelser er disse tiltag mulige? Hvilke positioner er det muligt at indtage i forhold til disse tiltag? (Jørgensen, 2006, s. 25).

Panoptikon og den disciplinære magt

Foucault behandler fængselsvæsenets historie i sit værk *"Overvågning og straf"* fra 1975, hvor han blandt andet præsenterer begrebet *panoptikon*. *Panoptikon* er ifølge Foucault en arkitektonisk form, der:

"(...) i periferien en ringformet bygning og i centrum et tårn. Dette har nogle store vinduer som åbner sig mod indersiden af ringen. Den periferiske bygning er opdelt i celler, som alle går på tværs af hele bygningen. [...] Man kan da nøjes med at placere en vagt i det centrale tårn og indespærre en sindssyg, en patient, en dømt fange, en arbejder eller en skoleelev i hver celle. Fra tårnet kan man ved at stille sig på linje med lyset i kraft af modlyset se fangernes små silhuetter i periferiens celler" (Foucault, 2008, s. 217).

Med afsæt i denne forståelse kan en indsat således i den perifere ring blive overvåget uden nogensinde at se nogen, samtidig med at vagter i det centrale tårn ser alt, uden nogensinde at blive set (Foucault, 2008, s. 219).

Det er Foucaults hensigt at vise, hvordan disciplinære teknikker, der først blev anvendt i fængslerne langsomt, har spredt sig ud i samfundet (Jørgensen, 2009, s. 543). Det er her, vi læser Foucault som værende et opråb og ønske til befolkningen om at blive bevidste om de undertrykkende mekanismer, der skal frigøre os (Jørgensen, 2009, s. 543-544), hvorfor vi forstår individet som værende autonomt, da vi ifølge Foucault skal være bevidste og oplyste før, vi kan handle. *Panoptikon* kan ifølge Foucault forstås som et symbol på den *disciplinære magt*, der er en af de dominerende magtformer i samfundet i dag (Jørgensen, 2006, s. 17).

Foucault forstår den *disciplinære magt* som værende en øget kontrol, overvågning, rutiner, regler og procedurer, der er blevet centrale og dominerende i vores hverdag (Jørgensen, 2009, s. 543). Et eksempel kunne i den forbindelse være arbejdspladsen, som kan forstås som et *panoptikon*, hvor eksempelvis direktøren kan overvåge sine medarbejdere ved at indsamle viden om den enkeltes evner, sammenligne tiden de bruger på at udføre arbejdet og holde dette op imod deres løn (Foucault, 2008, s. 220-221). En vigtig pointe i denne forbindelse er dog, at individet, der befinder sig i synsfeltet, og som er bevidst om dette, selv tager *magtens* tvang på sig. Sagt med andre ord accepterer medarbejderen, enten ubevidst eller bevidst, dette forhold

og indskrives sig således i en magtrelation, hvorfor Foucault forstår, at medarbejderen lader sig underkaste (Foucault, 2008, s. 219-220).

Det er derudover Foucaults forståelse, at alle kan indtage den overvågende position i *panoptikon*, og at det ikke er relevant, hvad deres egentlige motiv er (Foucault, 2008, s. 219). Det vigtigste virke i *panoptikon* er derimod at: "(...) sætte den indsatte i en bevidst og permanent tilstand af synlighed, som sikrer magtens automatiske funktion" (Foucault, 2008, s. 218). De synlige i *panoptikon* bliver i den forbindelse fanget i en magtsituation, da det ikke nødvendigvis er relevant, hvorvidt de bliver overvåget – det er derimod princippet i og tanken om, at det er muligt at blive overvåget i dette øjeblik, der skaber magtrelationen mellem den overvågede og overvågeren (Foucault, 2008, s. 218). Det er denne mulighed for konstant overvågning, der er medskabende i den *disciplinære magt*, som Foucault altså forstår som værende rutiner, regler, procedurer og kontrol (Jørgensen, 2006, s. 18).

Foucault taler i den forbindelse om kroppen, der disciplineres og derved gøres til genstand for *magten*: "*En krop er føjelig, som kan være underkastet, som kan bruges, som kan omformes og perfektioneres*" (Foucault, 2008, s. 152). Kroppen er med andre ord underlagt *magten* i form af tvang, pligter og kontrol, der eksempelvis kan effektivisere kroppens bevægelser – det er denne proces, Foucault betegner som *disciplinering* (Foucault, 2008, s. 152-153):

"Disciplinen frembringer da nogle lydige og trænede kroppe, nogle 'føjelige' kroppe. Disciplinen øger kroppens styrke (i form af økonomisk nytte) og mindsker de selv samme kræfter (i form af politisk lydighed). Kort sagt: den dissocierer kroppens magt. Den gør på den ene side kroppen til en 'evne', en 'kapacitet', som den forsøger at øge, og den vender på den anden side energien om, dvs. den kraft, som kunne være resultatet af den, og skaber herudaf et strengt underordningsforhold" (Foucault, 2008, s. 154).

Med afsæt i ovenstående finder vi det således relevant i relation til specialets problemformulering at undersøge, hvordan medarbejderne i ITV disciplineres til at gøre diverse implementerede tiltag, der har til hensigt at effektivisere og indramme deres arbejdstid. Netop strukturering af tid er noget, Foucault også har for øje i henhold til den *disciplinære magt*. Udbredelsen af tidsstrukturering og tidsplaner kan således forstås som værende en overvågning, der har til hensigt at eliminere alt det, der kan forstyrre og distrahere medarbejdere på arbejdspladser. Foucault forstår i den forbindelse nøjagtighed, flid og regelmæssighed som de grundlæggende dyder for den disciplinære tid (Foucault, 2008, s. 167). Vi forstår på baggrund af dette, at den *disciplinære magt* blandt andet er at finde i

tidsstruktureringer, da der her forsøges at indramme tiden, men ligeledes skabe kvalitet af den anvendte tid gennem overvågning, kontrol og en eliminering af forstyrrelser og distraheringer (Foucault, 2008, s. 166).

Teoretisk opsamling

Med afsæt i Lefebvre, Eriksen og Foucault har vi i vores teoretiske afsnit præsenteret og diskuteret deres forståelse af henholdsvis *rytmer*, *tid*, *magt*, *disciplinering* og *panoptikon*. Med afsæt i deres teoretiske forståelser reflekterer vi i dette afsnit over, hvordan kombinationen af dem kan hjælpe os med at besvare vores problemformulering.

I dette afsnit vil vi komme nærmere ind på, hvad det er for et teoretisk afsæt og blik, vi bringer i anvendelse i vores analyse. Med Foucaults tanker om *magt*, *disciplinering* og *panoptikon* får indeværende speciale et begrebsapparat til at forstå disciplineringsteknikker eksempelvis i form af rutiner, regler, procedurer og overvågning hos ITV. Dette kan hjælpe os til at forstå, hvordan en fire dages arbejdsuge påvirker medarbejdernes tid. Vi får derudover muligheden for at undersøge, hvilke sandheder der hersker i ITV, hvilket betyder at vi har mulighed for at se, hvilke subjektiveringsprocesser medarbejderne gennemgår.

Vi forstår, at *magten* er uden ansigt, og vi er således ikke interesserede i at tale om, hvem der har *magten*, men derimod hvordan de forskellige relationer opretholder en magtrelation, samt hvordan medarbejdernes adfærd bliver ledt og reguleret gennem diverse tiltag, der er implementeret i ITV. Med Foucaults teori om *panoptikon* og *disciplinær magt* får vi derudover tilbudt et blik for, hvordan teknikker kan installere sig i medarbejderne og således regulere en ønsket adfærd på arbejdspladsen.

Vi inddrager Foucaults tanker om *magt* og *disciplinering*, fordi vi ser, at teorien kan supplere Rosas samtidssdiagnose, da Foucault formår at isolere, identificere og analysere nettet af ulige magtrelationer skabt af magtteknologier og *disciplinering*. Han forstår ligeledes *magten* som værende i relationer mellem individer. Hvor Rosa forstår *social acceleration* som værende en totalitær magt, der påtvinges alle, der lever under dens herredømme (Rosa, 2014, s. 71), ønsker vi at nuancere og supplere denne forståelse ved også at inddrage Foucaults forståelse af *magt* som værende i relationer mellem individer. Vi kan således bruge Foucault til at få blik for, hvordan individer, og ikke kun samfundet, disciplinerer sig selv og hinanden gennem magtteknologier.

I kraft af Foucault finder vi det relevant at undersøge hvilke sandheder og fortællinger, der

opstår i ITV. Vi ønsker først og fremmest at have et analytisk blik for dette, fordi det kan give os et indblik i og en forståelse af, hvorfor medarbejderne agerer som de gør.

Da vi ønsker at undersøge mulighederne og begrænsningerne i ITV i relation til medarbejdernes tid, får vi i kraft af Lefebvres mulighed for at undersøge, hvornår rytmerne i virksomheden harmonerer med hinanden, og hvornår de ikke gør. For at kunne undersøge dette finder vi det nødvendigt at skabe et blik for de *interne* og *eksterne rytmer* samt de *lineære* og de *cirkulære rytmer*, der opstår i og uden for virksomheden. For at komme nærmere ind på, om rytmerne harmonerer eller disharmonerer med hinanden, og hvilken betydning dette har for medarbejdernes tid, vil vi i analysen ligeledes dykke ned i de fire rytmer; *polyrytmi*, *eurytmi*, *arrytmi* og *isorytmi*. For at forstå de muligheder og begrænsninger, der er indlejret i virksomheden, finder vi det relevant at undersøge og forstå, hvornår, hvor meget og hvorledes medarbejdernes arbejde består af *repetition* og *diskontinuitet*. Dette kan give et indblik i, i hvor høj grad medarbejderne har mulighed for at bestemme over deres egen tid, som kan lede os videre til, hvorfor vi ønsker at kombinere Lefebvres og Foucaults tanker. Ved at kombinere disse teoretikere får vi adgang til at undersøge, hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge har for medarbejdernes tid. Ved at undersøge i hvor høj grad medarbejdernes arbejde består af *repetition* og *diskontinuitet*, kan dette tilbyde os et indblik i, hvilke magtstrukturer der er at finde i ITV, og hvorledes der bliver skabt muligheder eller begrænsninger for medarbejderne.

Hensigten med et fokus på rytmer er, at vi ønsker at undersøge de forbindelser, der er at finde i ITV, da det kan give os et indblik i de sociale processer, der opstår i ITV samt nuancere hvilken betydning disse sociale processer har for medarbejdernes tid og arbejde. Vi finder, at Lefebvres og Foucaults kan anvendes i kombination, fordi de begge er af den forståelse, at det ikke er muligt at undersøge henholdsvis rytmer og *magt* ved blot at kigge på det enkelte individ, men at det er nødvendigt at undersøge den kontekst og de relationer, rytmerne og *magten* udspiller sig i.

I kraft af Eriksens forståelse af tid som værende *hurtig* eller *langsom*, vil vi i vores analyse derudover undersøge, hvornår den *hurtige* og *langsomme tid* opstår i ITV. Vi finder hertil en kombination af Eriksen og Lefebvres relevant, idet dette kan give os en indsigt i, hvorledes medarbejdernes skift mellem *hurtig* og *langsom tid* harmonerer eller disharmonerer med hinanden. I forlængelse af dette ønsker vi at kombinere Eriksens forståelse af *hurtig* og *langsom tid* med Foucaults tanker om *magt* og *disciplinering*. Dette gør vi, da en kombination af disse kan give os en indsigt i, hvorledes medarbejderne selv har indflydelse på den *hurtige* og

langsomme tid, eller om dette skal forstås som et disciplineringsværktøj, virksomheden bruger til at effektivisere og skabe føjelige medarbejdere.

Vi finder ligeledes, at Eriksen kan kombineres med både Foucault og Rosa, da de i kombination kan understøtte en undersøgelse af, hvorvidt teknologierne, de har i virksomheden, såsom computer, høretelefoner, Pomodoro-lamper og Microsoft Teams, har en indflydelse på medarbejdernes tid og arbejde. Vi anser hertil, at Foucault kan anvendes i forlængelse af dette til at undersøge, om teknologierne har en indflydelse på magtbalance og overvågning af medarbejderne.

KAPITEL 4

ANALYSE



Analyselstrategi

Vi ønsker inden analysens start at præsentrere vores analysestrategi for at skabe transparens omkring bearbejdning af empiri samt specialets konstruerede analytiske afsnit.

Kort efter feltarbejdet hos ITV transskriberede vi alle vores interviews i fuld form og renskrev feltnoterne i vores observationsguides samt tidsplaner. Vi valgte efterfølgende at foretage en åben kodning, hvor vi noterede steder, hvor vi blev overraskede i mødet med vores empiri (Bryman, 2012, s. 569). Med andre ord noterede vi steder, hvor vores forforståelser blev udfordret, og vores nysgerrighed blev vakt. Denne åbne kodning bidrog til, at vi efterfølgende kunne gennemlæse empirien på ny med henblik på en tematisk kodning, der samlede vores undren og overraskelser i analytiske afsnit, vi ønskede at forfølge i henhold til specialets problemformulering. Efter de konstruerede analytiske afsnit gennemlæste vi empirien på ny og foretog en teoretisk kodning, hvor vi knyttede observationer og citater til teoretiske perspektiver og begreber. Med afsæt i ovenstående kodningsproces af vores empiri, fandt vi i vores kodninger således frem til analysens opbygning, der består af følgende analytiske afsnit: *En fire dages arbejdsuge*, *Effektiviseringstiltag*, *Fredag* samt *Employee First, Customer Second*. De analytiske afsnit består af flere underafsnit, og hvert analyseafsnit vil indeholde en delkonklusion.

Vi ønsker at gøre opmærksomme på, at vi i vores analyse inddrager citater og observationer, som vi finder relevant for det enkelte analyseafsnit, hvorfor alle medarbejdere ikke nødvendigvis bliver nævnt og analyseret i hvert afsnit. De teoretiske begreber, vi anvender, vil i analysen stå anført i kursiv, og vi noterer ligeledes en henvisning til begreberne.

En fire dages arbejdsuge

Vi ønsker i indeværende analyseafsnit at undersøge baggrunden for implementering af en fire dages arbejdsuge hos ITV. Vi finder dette relevant i besvarelsen af specialets problemformulering, da følgende afsnit tilbyder et blik for, hvilke muligheder ITV har forsøgt at realisere i forbindelse med arbejdsformen. Derudover vil afsnittet have til formål at afdække virksomhedens historie samt fortællinger om, hvem medarbejderne i ITV er.

Analyseafsnittet er delt op i følgende underafsnit: *En fælles fortid*, *Et brud med normerne* samt *Et mindset*.

En fælles fortid

ITV blev stiftet i foråret 2019 og består i dag af 13 medarbejdere. Fælles for de 13 medarbejdere, udover Storm, der er praktikant, er deres fælles fortid i et større konsulenthus. Vi finder det relevant at gøre opmærksom på den fælles fortid, medarbejderne i ITV deler, da vi i bearbejdning af vores empiri blev overrasket over, hvordan stort set alle medarbejderne omtalte deres tidligere arbejdsplads i konsulenthuset i de individuelle interviews. Deres tidligere arbejde i konsulenthuset bliver således en målestok i forhold til, hvordan den nye arbejdsform hos ITV fungerer i relation til deres tidligere arbejdsplads. Et eksempel herpå er Gerd, der fortæller følgende:

"Jamen altså fire dages arbejdsuge det har givet rigtig god energi (...) man har bare et andet overskud og et andet, altså jeg kan mærke verden til forskel fra mit gamle job og så til nu, hvordan man har det, (...) man lever mere, altså det gør man virkelig" (Bilag 18, s. 17).

Ligesom Gerd forstår vi jævnfør Noa, at der er en stor forskel på den tidligere arbejdsplads, hvor han arbejdede op mod 70 timer om ugen (Bilag 21, s. 4). Vi læser ligeledes i kraft af vores interview med Robin, at ITV har forsøgt at starte forfra og skabe en ny kultur fra den, de kommer fra, hvor konsulentbranchen, ifølge ham, har ry for at arbejde mere og mere (Bilag 23, s. 15).

At Gerd italesætter et større overskud i forhold til sit gamle arbejde, læser vi som værende et udtryk for en *historicitet*, der ifølge Foucault dækker over, at handlinger ikke kan forstås uafhængigt af, hvad der er sagt og sket tidligere (Jørgensen, 2006, s. 7). *Historiciteten* knytter sig ligeledes til de samfundsmæssige tendenser, hvilket vi i vores litteratursøgning i eksisterende forskning også blev præsenteret for gennem forskningsprojektet "*Tidsmiljøer i det grænseløse arbejde*" (2013). Vi er qua dette forskningsprojekts resultater opmærksomme på, at arbejdsformen fire dages arbejdsuge skal forstås som en reaktion på en længere årrække med grænseløst arbejde, der har stillet store tidskrav til det enkelte individ, der har skullet skabe og opretholde individuelle rytmer (Holt et al., 2013, s. 133). Med denne viden in mente er vi således af den forståelse, at *historiciteten* påvirker medarbejderne i ITV, der med en fælles fortid i konsulenthuset er præget af historiske og samfundsmæssige tendenser, der længe har formet dem som medarbejdere, der arbejder mange timer om ugen.

Vi finder det derfor nødvendigt at have medarbejdernes fortid for øje, da vi qua vores videnskabsteoretiske afsæt mener, at historiske og samfundsmæssige processer har betydning

for medarbejdernes handlinger og forståelse af arbejdet, ligesom at vi som forskere er situeret historisk og medkonstruerende inden for verden og viden. Når medarbejderne i ITV således omtaler deres tidligere arbejdsplads, har vi som forskere vores egen forståelse af konsulenthusets arbejdsgange, hvorfor vi gør opmærksomme på, at vi er bevidste herom.

Et brud med normerne

Da vi er interesseret i at forstå baggrunden for at starte en ny virksomhed samt implementeringen af en fire dages arbejdsuge, taler vi om dette i vores interview med René. René fortæller, at idéen startede efter en årrække i konsulenthuset, hvor han en dag spurgte sig selv, hvad han skulle bruge resten af sit liv på. I forlængelse af dette fortæller han:

"Og så tænkte jeg bare okay, hvad er det for en verden, vi lever i? Og hvis jeg skal arbejde mere, hvad fanden skal jeg så lave, og hvor meget gider jeg så at arbejde [...] Og så tænkte jeg, okay, hvis man skulle bryde med nogle af de ting, som jeg synes, der var i X, hvor der var meget pseudoarbejde, sådan i den forstand, så burde man kunne gøre det anderledes. Så jeg tænkte, hvis jeg skal være med i noget nyt, så skal vi bryde med normerne. Det var sådan et oprør mod normerne på en eller anden måde" (Bilag 22, s. 1-2).

Kort tid efter udtaler René dog, at ønsket *ikke* har været at arbejde mindre, men derimod at arbejde mere fokuseret og effektivt (Bilag 22, s. 2). På baggrund af ovenstående udtalelser læser vi, at René reagerer på nogle accelerationer i samfundet, hvilket vi i kraft af Rosa forstår som værende et udtryk for *acceleration af livstempoet* (Rosa, 2014, s. 32), da han italesætter arbejdsgange og tidsforbrug og bevidst forsøger at bryde dem. Hans tanke om at arbejde fokuseret og være mere effektiv forstår vi i henhold til Rosas samtidsdiagnose som værende et udtryk for en *tilsigtet, funktionel deceleration* (Rosa, 2014, s. 44). Dette forstår Rosa som iværksatte handlinger, der har til formål at "genoplade" individer, således at de kan vende stærkere tilbage til eksempelvis en arbejdsplads (Rosa, 2014, s. 44). Vi mener således, at Renés forståelse af en fire dages arbejdsuge har til formål at decelerere medarbejderne med en ugentlig fridag, så de netop kan arbejde effektivt, løbe stærkere og ikke sakke bagud de dage, de er på arbejde. Vi ser hertil, at baggrunden for en fire dages arbejdsuge for Renés vedkommende er et ønske om at udnytte tiden bedst muligt ved at effektivisere arbejdet. Vi læser derudover, at Renés tanker og følelser, der i sin tid ramte ham i konsulenthuset og blev startskuddet til en ny virksomhed og en fire dages arbejdsuge, er et udtryk for *interne rytmer*, han efterfølgende har forsøgt at manifestere i form af *eksterne rytmer* i ITV (Sand,

2018, s. 5). Idet René sætter spørgsmålstegn ved den verden, der påvirker ham og bevidst forsøger at bryde disse normer og rytmer, forstår vi, at hans *interne rytmer*, hans tanker om “det gode arbejdsliv”, bliver eksternaliseret og realiseret i form af eksplicitte handlinger, altså *eksterne rytmer*, der ligger indlejret i en fire dages arbejdsuge.

Et andet tema, der er gennemgående for interviewet med René, er, at han fortæller, at en fire dages arbejdsuge ikke skal koste på virksomhedens økonomiske output:

”(...) fordi vores klare målsætning er, at fire dages arbejdsuge må jo ikke koste på outputtet i forhold til en fem dages arbejdsuge. Så vi skal helst være mindst lige så effektive, og gerne mere effektive, så vi er jo nødsaget til at hente nogle gevinster et eller andet sted” (Bilag 22, s. 5).

Vi læser på baggrund af denne udtalelse en drivkraft for acceleration, nemlig *den sociale motor (konkurrence)*, som vi i kraft af Rosa forstår som værende et konkurrencebaseret, kapitalistisk markedssystem, der forsøger at sænke omkostninger og tidsforbrug for at opnå merproduktion og konkurrencefordele (Rosa, 2014, s. 33). Vi læser, at René italesætter et kapitalistisk konkurrencefokus, da han mener, at der skal “hentes nogle gevinster et andet sted”, når de som virksomhed pludselig mister en arbejdsdag ved at holde fredagen fri. Med afsæt i vores viden om, hvorfor virksomheden har implementeret diverse effektiviseringstiltag, ser vi på baggrund af ovenstående udtalelse, at de har implementeret disse tiltag for at kunne effektivisere og hermed ikke miste på det økonomiske output.

På baggrund af ovenstående nedslag i Renés interview mener vi således, at baggrunden for implementering af en fire dages arbejdsuge har været et ønske om at bryde normerne, hvilket er en *funktionel deceleration*, der har til hensigt at decelerere medarbejderne ved en ekstra dag fri samt effektiviseringstiltag, der skal effektivisere virksomhedens arbejdsgange. Der italesættes derudover en drivkraft for accelerationen, når René udtrykker, at der ikke må være en reduktion i output, hvilket vi forstår som værende et udtryk for kapitalistisk konkurrencefokus, da en fire dages arbejdsuge, ifølge René indebærer samme produktion inden for en sænket tidsramme.

Et mindset

Da vi under vores interview med René spørger ind til, hvorledes han forventer, at medarbejderne arbejder 37 timer om ugen, udtaler han, at han som direktør i ITV har en

forventning om:

"(...) at medarbejderne arbejder det, der er nødvendigt. Men, de arbejder jo... hvis vi går tilbage til vores fælles fortid i X, så var der jo ikke nogen, der arbejdede 37 timer om ugen. De arbejdede jo væsentligt mere" (Bilag 22, s. 3).

Udover at René endnu engang drager paralleller til den fælles fortid i konsulenthuset, er det interessant, at han italesætter det som værende medarbejdernes ansvar at vurdere, hvor meget de arbejder, selvom de formelt set er ansat på 37 timer (Bilag 22, s. 3). Ovenstående udtalelse overraskede os, da vi inden feltarbejdet i ITV havde en forforståelse af, at medarbejderne arbejdede 32 timer om ugen (otte timer om dagen fordelt på fire dage om ugen). Efter tre dages feltarbejde stod det dog klart for os, at eftersom vi hverken havde forladt kontoret som de sidste eller før klokken 17 de tre dage (Bilag 4, s. 31, 38), at nogle af medarbejderne arbejdede længere og mere end de 32 timer om ugen. I vores interviews med de enkelte medarbejdere var vi derfor interesseret i at forstå, hvor mange timer de arbejdede på kontoret og uden for kontoret. Alex udtaler i den forbindelse, at: *"(...) og så længe jeg skaber tallene, så spørger René ikke, så det er så nemt"* (Bilag 15, s. 3). I relationen mellem René og Alex bliver der således opretholdt og accepteret en *disciplinær magt* (Foucault, 2008, s. 152), da der synes at være en intern forståelse af, at Alex selvstændigt bærer et ansvar for at arbejde det, der er nødvendigt, så længe han kan levere tallene. Det er i denne forbindelse, at vi forstår *magten* som værende relationel, da den bliver gensidigt afstemt og accepteret (Foucault, 2008, s. 152). Vi ser i empirien, at der således er fortællinger og sandheder om ITV som medarbejdergruppe, hvilket særligt Noa beskriver:

"(...) når vi rekrutterer... virkelig kigge ind i, jamen hvad besidder de mennesker? Tror vi på, at de kan det? Altså kan de håndtere det, fordi de skal kunne drive det selv, også med hjælp og guidance selvfølgelig, men de skal i allerhøjeste grad købe ind på det, og de skal i allerhøjeste grad evne at arbejde med det selv. Ellers så kommer det ikke til at virke. Så det er det, jeg mener med, at det stiller krav. Og det stiller også krav til (...) hvad for noget teknologisk værktøj og understøttelse har vi? Hvilke processer har vi også?" (Bilag 21, s. 10).

Med afsæt i Noas citat læser vi i henhold til den *disciplinære magt*, at der installerer sig en sandhed og værdi i Noa, der fortæller at for at være tro mod konceptet om en fire dages arbejdsuge samt ITV som arbejdsplads, skal medarbejderne udnytte deres tid bedst muligt,

hvorfor det kræver et ændret mindset samt den rette rekruttering af medarbejdere. Vi vurderer derudover på baggrund af Noas udtalelser, at teknologiske værktøjer i ITV har til formål at komprimere tiden, så den kan udnyttes mest effektivt, hvilket vi finder relevant i forhold til Rosas forståelse af *teknologisk acceleration* (Rosa, 2014, s. 21). Vi læser, at ITV ved hjælp af teknologiske værktøjer har iværksat processer, der har til hensigt at få tingene til at gå hurtigere, således at de kan arbejde hurtigere end tidligere, da opgaverne er de samme. Vi læser ud af citatet, at teknologien skaber en *acceleration*, hvor aktiviteter komprimeres, og hvor hastigheden ændrer sig og hos nogle medarbejdere foregår i et højt og intenst tempo (Eriksen, 2001, s. 163). Dette ser vi som et forsøg på at skabe flere *lineære rytmer*, forstået som flere menneskelige handlinger og aktiviteter inden for *cirkulære rytmer*, som eksempelvis en dagslængde (Lefebvre, 2004, s. 8). ITVs iværksatte effektiviseringstiltag, som eksempelvis Pomodoro, Value Friday samt internt chatsystem, kan således ses som et forsøg på at skabe repetitive og monotone handlinger, der skal sikre, at der bliver arbejdet effektivt og med størst muligt output, inden for den *cirkulære rytme* forstået som en arbejdsdag.

Derudover finder vi det interessant, at Noa fortæller, at medarbejderne i ITV skal kunne drive arbejdsformen selv og evne at arbejde med sig selv. Vi mener på denne baggrund og i relation til Renés tidligere udtalelser, at der synes at være en fortælling og sandhed om medarbejdere hos ITV som værende selvstændige og ansvarlige individer, der arbejder effektivt og fokuseret. Derudover læser vi på baggrund af Noas udtalelse, at medarbejderne *disciplineres* til at lede sig selv, hvorfor vi forstår, at medarbejderne gøres til genstand for objektivering, der omdanner dem til subjekter i ITV. I kraft af vores forståelse af Foucault mener vi således, at ITV har til hensigt at skabe subjekter, der får indre kontrol over dem selv og deres evne til at arbejde med sig selv, således at de bliver til nye subjekter. Vi ser således, at der på baggrund af objektivering som Pomodoro og Value Friday bliver skabt "føjelige" kroppe, der bliver tilpasset til ITV og deres arbejdsform (Foucault, 1982, s. 208). Med afsæt i medarbejdernes oplevelse af, at de i virksomheden skal arbejde effektivt, fokuseret og til det samme output som ved en fem dages arbejdsuge, skal der installeres nye rutiner, regler og procedurer for medarbejdernes arbejde. Empirien viser, at dette dog kan være svært grundet mange års erfaring fra konsulenthuset, hvor tingene blev gjort på en anden måde. Da samtalen med Noa falder på hans arbejdsdag i ITV, drager han paralleller til sit tidligere arbejde i konsulentvirksomheden, hvortil han fortæller:

"Så hvis du forestiller dig, at du har en vane over de sidste, lad os bare sige 15 år, som bestod af(...) nogle uger arbejdede jeg mindre end andre, men lad

os bare sige, sådant snit, 50-55 timer. Det skulle jeg korte ned til 32. Og den vane skulle jeg ændre, og det er faktisk en udfordring, som jeg prøver at tage hånd om” (Bilag 21, s. 4).

Vi antager på denne baggrund, at medarbejderne italesætter et selvstændigt ansvar for at tage hånd om at ændre deres vaner, således at de efterlever en fire dages arbejdsuge og dertilhørende effektiviseringstiltag. Dette læser vi som værende *disciplinering*, da ITVs iværksatte regler og rutiner har til hensigt at disciplinere medarbejdernes arbejde, således at de er effektive og fokuseret (Foucault, 2008, s. 220-221). Dette stiller store krav til medarbejdernes tilrettelæggelse af deres tid, da de som Noa beskriver, bliver mødt af en udfordring, der forventes at blive taget hånd om.

Delkonklusion

Vi finder i ovenstående analyse, at baggrunden for at implementere en fire dages arbejdsuge har været et ønske om at bryde normerne, hvilket vi, i henhold til vores samtidsdiagnose, læser som værende en reaktion på accelerationer i samfundet. En fire dages arbejdsuge ser vi derfor som værende en *tilsigtet, funktionel deceleration*, der har til hensigt at decelerere medarbejderne ved at give dem ekstra ugentlig fridag, hvorved de kan arbejde mere effektivt og fokuseret de resterende fire arbejdsdage. Vi ser således et paradoks, når ITVs direktør italesætter et ønske om at bryde normerne, men stadig reagerer på og derudover iværksætter accelerationer, der har til hensigt at effektivisere arbejdsgange og medarbejderne. Vi mener således, at drivkraften for accelerationen er konkurrence i form af kapital, da virksomheden ikke ønsker, at en fire dages arbejdsuge medfører reduktion i output.

Vi ser derudover i vores analyse, at vi må have medarbejdernes fælles fortid i konsulenthuset for øje, når vi skal forstå deres handlinger og holdninger og hertil forstå, hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge i ITV giver for medarbejdernes tid. Flere medarbejdere beretter om, at de har haft op imod en 70 timers arbejdsuge hos konsulenthuset, og således synes den overvejende holdning til en fire dages arbejdsuge at være positiv, da medarbejderne har et større overskud i hverdagen modsat den tidligere arbejdsplads. Vi identificerer på denne baggrund, at ITV har succes med deres iværksatte *deceleration*, da alle medarbejderne synes tilfredse med arbejdsorganiseringen. Det kan dog være en udfordring at skulle ændre gamle vaner, da nye regler og rutiner hos ITV har til hensigt at effektivisere deres arbejdsgange mest muligt. Ved brug af teknologiske værktøjer komprimeres tiden, således at den udnyttes mest effektivt, hvilket den enkelte medarbejder har til hensigt at efterleve og realisere. Det er på

denne baggrund, at vi ser, at medarbejderne disciplineres gennem objektiviseringer, hvilket vi forstår som i ITVs tilfælde at være regler, rutiner og procedurer, der kontrollerer medarbejderne, hvilket omdanner dem til subjekter, der arbejder i ITV, til at være effektive, fokuserede og ansvarlige medarbejdere.

Effektiviseringstiltag

Som det fremgik af det foregående analyseafsnit, har ITV implementeret diverse tiltag i forsøget på at effektivisere arbejdsgange og dermed opretholde det samme økonomiske output, som hvis de arbejdede fem dage om ugen. Vi ønsker i det kommende analyseafsnit derfor at dykke ned i de forskellige tiltag for at undersøge, hvordan medarbejdernes tid på arbejdspladsen struktureres, samt hvilke muligheder og begrænsninger dette medfører. Vi afgrænser os i den forbindelse til at fokusere på tre iværksatte tiltag, der relaterer sig til specialets fokus på tid. Analyseafsnittet består derfor af følgende afsnit: *Pomodoro*, *Teams* og *Value Friday*.

Pomodoro

Et af de tiltag, som virksomheden har implementeret, er indførelsen af Pomodoro. Vi finder Pomodoro interessant i relation til vores problemformulering, da Pomodoro er en tidsstyringsmetode, der har til formål at rammesætte 25 minutters fokuseret og koncentreret arbejdstid samt en efterfølgende pause på fem minutter (Buskbjerg, 2019). Da vi spørger René om implementeringen af Pomodoro i ITV, fortæller han:

”Det er jo sådan jo ret videnskabeligt, hvordan mennesker evner at koncentrere sig [...] vi måtte erkende, at der er ingen grund til at bruge tid på at diskutere videnskaben. At det kan være noget, der passer bedre eller dårligere til os, men vi skal ikke udfordre videnskaben omkring det [...] Vi er nødt til at bero os på, at hvis der er noget videnskab omkring det her, så må vi tro på, at det er sådan rimelig evident for hvordan verden fungerer. Så kan det godt være, at der nogle få unikaer, som hvis hjerne fungerer anderledes. Fred være med det, men i det store perspektiv, må vi sige, at det er nok sådan verden fungerer, for de fleste” (Bilag 22, s. 4-5).

Vi finder denne udtalelse interessant, da René fortæller, at det er videnskabeligt bevist, hvordan individer evner at koncentrere sig bedst, hvorfor medarbejderne i ITV, ifølge René, ikke skal stille spørgsmålstejn ved varigheden af Pomodoro. Idet René anvender videnskaben som et

argument for, hvorfor en Pomodoro skal være af 25 minutters varighed, læser vi, at han anvender viden som et disciplineringsværktøj, da han med afsæt i denne viden har opsat regler og procedurer for medarbejderne, som han ønsker, at medarbejderne efterlever (Jørgensen, 2009, s. 543).

Vi finder det ligeledes interessant, at René blandt andet udtaler, at han er opmærksom på, at der kan være nogle medarbejdere, hvis hjerner fungerer anderledes. Dette læser vi, som at der kan være andre former for fokuseret arbejdstid, der passer bedre til dem og virksomheden generelt, men at René til trods for dette ikke ønsker at stille spørgsmålstejn ved videnskaben og således forsøge sig med andre konstellationer af Pomodoro tilpasset den enkelte arbejdsplads og medarbejder.

Qua Foucaults forståelse af *magt* er det for at forstå magtstrukturerne nødvendigt at have blik for de forbindelser, som knytter sig til et fænomen. Det er hertil vigtigt at have øje for den eller de medarbejdere, der kæmper imod *magten* (Foucault, 1982, s. 210-211). I forlængelse af dette finder vi i interviewet med Charlie eksempelvis, at han har eksperimenteret med at ændre på varigheden af sine Pomodoro. Charlie fortæller i sit interview:

“Jeg har så prøvet at eksperimentere med at lave dem længere end 25 minutter, fordi jeg jo oplevede, at jeg blev forstyrret nogle gange, efter 25 minutter, så sad der nogle på spring klar til at forstyrre, så nu har jeg prøvet at lave nogen på halvanden/to timers varighed i stedet for (...). Det virker så heller ikke helt optimalt, det er lidt bedre, for idéen med de 25 minutter er, at man bryder sine opgaver ned i noget, der kan overstås på 25 minutter” (Bilag 16, s. 3).

Charlies udtalelse bliver underbygget af vores observationer i felten, hvor vi på vores tredje observationsdag ser, hvordan Charlies lampe nærmest lyser rødt hele dagen, og hvordan flere af hans Pomodoro er af halvanden times varighed eller mere (Bilag 3, s. 26). Selvom René fortæller, at deres Pomodoro skal være af 25 minutters varighed kan vi i kraft af Charlies udtalelse og vores observationer identificere, at Charlie forsøger at skabe modstand mod den herskende *magt* i virksomheden, da han forsøger at ændre varigheden af sine Pomodoro, selvom René giver udtryk for, at videnskaben bag ikke skal udfordres. Vi læser på denne baggrund, at Charlie ikke underlægger sig samme sandhed om Pomodoro som René. At Charlie har eksperimenteret med varigheden af sine Pomodoro skyldes dog ikke varigheden af den enkelte Pomodoro, men derimod forstyrrelser på kontoret (Bilag 16, s. 3). På vores første observationsdag hos ITV ser vi, hvordan Charlie efter en times Pomodoro rejser sig op, hvortil

René spørger ind til, om han er færdig med sin Pomodoro (Bilag 4, s. 3-4). Qua Lefebvres forståelse af rytmer, der enten kan harmonere eller disharmonere med hinanden, kan vi i kraft af ovenstående læse, at der i Charlies *mellemrum* efter sin Pomodoro opstår *arrytmi*, altså rytmer, der disharmonerer og konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6), fordi han ønsker at holde pause, men bliver forstyrret af René, der vil stille ham et spørgsmål. Dette tyder på, at Charlie forsøger at skabe modstand mod *magten*, da han ikke mener, at han arbejder bedre eller mere fokuseret qua varigheden af den enkelte Pomodoro, men derimod anvender en øget Pomodoro-længde for at undgå forstyrrelser. Vi mener på denne baggrund, at rammerne på kontoret og de resterende medarbejderes rytmer har påvirket Charlie i så stort et omfang, at han har tilpasset Pomodoro, således at den nu anvendes som artefakt for ikke at lade sig forstyrre i højere grad end til at koncentrere sig.

Vi ser i vores observationer, hvordan det ikke kun er Charlie, der oplever *arrytmi* og bliver forstyrret i forbindelse med sin Pomodoro, da vi flere gange observerer, hvordan medarbejderne bliver afbrudt i deres Pomodoro. Vi observerer eksempelvis, hvordan Gerd under første observationsdag forstyrrer Alex i hans Pomodoro, fordi han skal aflevere nogle visitkort til ham (Bilag 4, s. 15-16). Vi ser ligeledes, hvordan Noa begynder at starte en samtale med René, selvom René er i gang med sin Pomodoro (Bilag 3, s. 3). Vores observationer er således spækket med nedslag, hvor vi har observeret, at medarbejderne bliver afbrudt i deres individuelle Pomodoro, hvorfor vi forstår, at rytmerne i virksomheden til tider disharmonerer med hinanden, og at der hermed opstår *arrytmi*. Da vi i interviewet med Mickie, spørger ind til, hvorfor han har høretelefoner på, når han er i gang med en Pomodoro, forklarer han: "*Jamen det er for at lukke mig inde, fordi jeg bliver hurtigt forstyrret, hvis der er nogen ved siden af, der sidder og snakker, så det er for ligesom at lukke det ude alt det, der sker rundt omkring*" (Bilag 20, s. 4). I kraft af Mickies udtalelse læser vi således, at de *eksterne rytmer*, altså rytmer der foregår i virksomheden, disharmonerer med Mickies egne rytmer (Sand, 2018, s. 5). Vi kan derfor også her identificere rytmer, der ikke harmonerer (*arrytmi*), hvilket kan være en udfordring for Mickie, når han skal arbejde fokuseret. Vi ser derudover, at Mickie forsøger at anvende et fysisk artefakt i form af høretelefoner i forsøget på ikke at lade sig påvirke af de andre medarbejderes rytmer. Hvis Mickie kan forblive uforstyrret af de andre *eksterne rytmer* blot ved at anvende et fysisk artefakt, mener vi, at høretelefonerne kan være behjælpelige til at skabe *polyrytmi*, forskelligartede rytmer, der eksisterer samtidig, men ikke konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6).

Det er i denne forbindelse vigtigt at gøre opmærksom på, at vi ikke nødvendigvis forstår forstyrrelser som værende en udelukkende dårlig ting. Vi er bevidste om, at vi besøger en virksomhed, der i høj grad forsøger at minimere forstyrrelser, men vi er også af den forståelse, at forstyrrelser kan være social lim, der binder en virksomhed og medarbejderne sammen. Grunden til at et blik for forstyrrelser relaterer sig til specialets undersøgelse skyldes, at virksomhedens udtalte mål med brugen af eksempelvis Pomodoro er at minimere forstyrrelser, hvilket vi finder interessant, når det i visse tilfælde er svært at praktisere. Vores forforståelse er, at en arbejdsplads uden forstyrrelser er utopi, og at forstyrrelser netop kan fungere som en social lim, der binder en virksomhed sammen.

I kraft af vores interviews med medarbejderne i ITV er vi af den forståelse, at medarbejderne skal lave 12 Pomodoro om ugen (Bilag 23 s. 3). Under vores interview med Robin falder snakken på planlægning af Pomodoro, hvortil han fortæller: *"(...) og det er jo heller ikke sikkert, at jeg når de der 12 (...) fordi hvis jeg hele tiden er ude hos kunder, så når jeg det ikke (...)"* (Bilag 23, s. 4). Denne udtalelse kommer ikke som en overraskelse for os, da vi qua vores observationer ser, at mængden af Pomodoro er forskellig fra medarbejder til medarbejder. Vi observerer, hvordan én medarbejder laver helt op til 20 Pomodoro på tre dage, mens en anden medarbejder maksimalt præsterer at lave én Pomodoro på tre dage (Bilag 2, s. 1). Under vores observationer bliver vi ligeledes opmærksomme på, at teknikerne laver flere Pomodoro end sælgerne (Pomodoro bilag, s. 1), hvorfor vi ser en tendens til, at medarbejdernes arbejdsopgaver spiller en rolle for, hvor mange Pomodoro de laver. Vi stiller dog spørgsmålstejn ved, hvorfor alle medarbejderne skal lave 12 Pomodoro om ugen, da det i vores interviews og observationer bliver tydeligt for os, at arbejdsopgaverne spiller en stor rolle for muligheden for at udføre Pomodoro. Dette skyldes, at en sælger hos ITV eksempelvis er mere ude af huset til kundemøder end en tekniker, der typisk har sin arbejdsgang på kontoret hver dag.

Med afsæt i ledelsens beslutning om at alle medarbejdere skal gennemføre 12 Pomodoro om ugen, vil vi i kraft af Eriksen argumentere for, at ITV forsøger at iværksætte og bestemme over medarbejdernes *langsomme tid*, som vi forstår som tid, hvor individer kan fordybe sig i en opgave (Kamp, 2008, s. 4).

I kraft af Lefebvres forståelse af *repetition* som værende, at medarbejderne er underlagt regler, procedurer og planlagte hændelser (Holt & Hvid, 2016, s. 424), anser vi ligeledes Pomodoro som værende en *repetitiv* rytme. Med afsæt i ovenstående ser vi en tendens til, at

implementeringen af Pomodoro gennemtvinger en *repetitiv* rytme og en *langsom tid*, der ikke nødvendigvis harmonerer med alles behov. Ifølge Lefebvre skal medarbejderne selv have indflydelse over deres arbejdstid i form af kontrol over *repetition* og *diskontinuitet* (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Vi læser dog ud fra medarbejdernes udtalelser om, at de skal lave 12 Pomodoro om ugen, at medarbejderne ikke har et frit valg i forhold til, hvor meget *repetition* og *diskontinuitet* deres arbejde skal bestå af. Som nævnt ser vi i vores observationer derfor også, at flere af medarbejderne ikke når de udstukne 12 Pomodoro om ugen. Qua Foucaults forståelse af *magt* anser vi således, at de medarbejdere, der ikke laver 12 Pomodoro om ugen, forsøger at udfordre og kæmpe imod antallet af Pomodoro (Foucault, 1982, s. 210-211), hvorfor vi mener, at de kæmper imod magtstrukturen i ITV. I forlængelse af de 12 Pomodoro om ugen udtaler René:

“(...) vi har nogle målsætninger om, at alle gerne skulle have cirka 12 Pomodoros på en uge. Det er jo ikke ladesiggørligt for alle, fordi der er jo klart... der er jo nogen, der har mere udadvendte opgaver [...] Så det kræver jo en lidt mere kvalitativ vurdering af det, end bare en objektiv opmåling af antal, kan man sige” (Bilag 22. s. 8-9).

Vi finder det interessant, at René udtrykker, at en opmåling af udførte Pomodoro ikke skal foregå objektivt, men at han derimod ønsker en kvalitativ vurdering af den enkeltes arbejde med Pomodoro. Dette stemmer dog ikke overens med vores observationer, da vi til Value Friday observerer vi, hvordan de i ITV kårer Månedens Tomat og Månedens Flåede Tomat. Månedens Tomat bliver tildelt den medarbejder, der har udført flest Pomodoro, hvorimod Månedens Flåede Tomat går til den medarbejder med færrest Pomodoro på en måned (Bilag 12, s. 6). Måden, hvorpå de finder Månedens Tomat og Månedens Flåede Tomat, er ved at kigge i medarbejderens kalender og optælle antallet af udførte Pomodoro, der står anført i medarbejdernes kalender (Bilag 18, s. 12). Det er på denne baggrund, at vi ser, at målingen af Pomodoro sker objektivt og kvantitativt, og at René italesætter et ønske om, at det i fremtiden bliver muligt at foretage en kvalitativ vurdering af medarbejdernes udførte Pomodoro. Qua Foucault forstår vi *panoptikon* således, at det er en disciplinerings teknik, der i kraft af overvågning og øget kontrol skaber føjelige individer (Jørgensen, 2009, s. 543). Denne føjelighed opstår i tanken om, at overvågning af adfærd potentielt kan finde sted hele tiden. Det er således en central pointe i Foucaults forståelse af *panoptikon*, at det ikke kun er den udførte overvågning, der skaber en *disciplinering*, men derimod princippet i og tanken om den mulige overvågning, der skaber en magtrelation mellem overvågeren og den overvågede

(Foucault, 2008, s. 218). Med afsæt i *panoptikon* og i kraft af ovenstående udtalelse læser vi, at ledelsen i ITV anvender overvågning af medarbejdernes ugentlige antal Pomodoro som et disciplineringsværktøj til at opretholde *magten* og skabe føjelige medarbejdere. Vi forstår den *disciplinære magt* i dette tilfælde således, at der er eksplicitte regler om antal af Pomodoro, hvilket bliver overvåget med det formål at disciplinere medarbejderne til at udføre 12 Pomodoro om ugen (Foucault, 2008, s. 218).

Teams

Da vi under interviewet med Gerd spørger ind til de forskellige tiltag, ITV har implementeret, falder samtalen på ITVs implementering af kommunikationsværktøjet Microsoft Teams, der har til formål at samle al intern kommunikation i et chatsystem. Gerd fortæller i den forbindelse: *"Ingen interne mails fungerer super, super godt, vi kører det hele faktisk stort set over Teams (...)"* (Bilag 18, s. 5). I kraft af Gerds udtalelse læser vi, at de udover at have indført Teams i virksomheden også har indført en regel om, at de ikke må sende interne mails. Da vi i vores interview med Charlie spørger ind til brugen af Teams frem for interne mails, fortæller han:

"(...) barrieren er væsentlig lavere end at sende en mail. Både at skrive, det er også meget med, at man skal ikke skrive hej, og nu skal du høre (...). Så det er hurtigere, men det er også nemmere at skrive, men også at læse, man kan sagtens læse det, hvis man sidder i en metro et eller andet sted eller er udenfor eller et eller andet, hvor man ellers skulle til at skrive en lang mail på en telefon. Det gider man ikke. Så det er, det er lettere, så barrieren er mindre (...)" (Bilag 16, s. 12).

Vi finder ovenstående citat interessant i forlængelse af vores samtidsdiagnose, herunder forståelse af accelerationer i samfundet. I kraft af Rosa forstår vi, at der findes tre grundlæggende accelerationsprocesser, hvoraf én af disse processer er *teknologisk acceleration*, der qua teknologiske artefakter har til formål at accelerere hastigheden af diverse handlinger (Rosa, 2014, s. 20). Med afsæt i Charlies udtalelse om, at medarbejderne hurtigt kan læse og besvare beskeder i Teams, fordi barrieren er lavere end ved at sende en mail, læser vi dette som værende *teknologisk acceleration*, der accelererer hastigheden i den interne kommunikation hos ITV.

Gerd gør os opmærksomme på, at flere af medarbejderne qua deres fælles fortid i konsulenthuset har været vant til at modtage mange interne mails (Bilag 18, s. 5). Denne erfaring forstår vi som værende en *historicitet*, der påvirker medarbejdernes handlinger og

tanker i forbindelse med deres oplevelse af Teams (Jørgensen, 2006, s. 7). Vi mener i kraft af vores videnskabsteoretiske afsæt, at de historiske og samfundsmæssige processer spiller ind på medarbejdernes forståelse af verden, hvorfor vi finder, at medarbejdernes fælles fortid i konsulenthuset kan spille en stor rolle i relation til deres forståelse af Teams. At flere af medarbejderne i ITV italesætter en begejstring og mulighed for at anvende Microsoft Teams er for os som forskere således et udtryk for en mulighed for at komprimere tiden takket være teknologiske redskaber.

Med afsæt i Eriksens forståelse af *hurtig tid*, som værende korte og intense øjeblikke og *langsom tid* som værende tid, hvor individer kan fordybe sig i eksempelvis en opgave (Kamp, 2008, s. 4), kan vi i kraft af Charlies udtalelse læse Teams som værende *hurtig tid*, da deres brug af Teams består af korte øjeblikke. Eriksen er af den forståelse, at den *hurtige tid* ofte vil vinde over den *langsomme tid* (Eriksen, 2001, s. 163), hvilket vi ligeledes mener, at den gør i ITV, da medarbejderne anvender Teams frem for mails, som vi i relation til Teams anser som værende *langsom tid*. Eriksen beskriver ligeledes, hvordan *hurtig tid* er smitsom, og derfor ofte vil påvirke andre felter (Eriksen, 2001, s. 97, 189). Idet Charlie udtaler, at han kan tilgå sine Teams-beskeder i eksempelvis metroen, læser vi, at teknologien har medført, at hans *mellemrum*, som i dette tilfælde er transporten, bliver udfyldt med *hurtig tid*, hvorfor vi anser, at den *hurtige tid* har spredt sig til andre felter af Charlies liv. Det er dog ikke kun Charlie, der taler positivt om Teams. Under vores interview med Alex fortæller han:

“Men det fede ved Teams (...), det er jo personen behøver ikke sidde i samme lokale, når vi kommunikerer, så du kan også lige sende sådan en Teams-besked ud til en [...]. Og de svarer jo væsentligt hurtigere end de gør på en mail, for du har jo ikke altid adgang til din mail. Selvom du render rundt med din telefon, så kigger du ikke på din mail, for den er lang. En Teams-besked den kigger du altid på” (Bilag 15, s. 11).

Eriksen beskriver, hvordan teknologiens muligheder medfører, at medarbejdere ikke nødvendigvis er bundet til én lokation men derimod kan arbejde uden for arbejdspladsen (Eriksen, 2001, s. 162). Med afsæt i Alex' citat læser vi, at han grundet teknologien kan kommunikere med sine kollegaer, selvom de ikke er til stede. Vi vil derfor argumentere for, at den *teknologiske acceleration* i høj grad påvirker ITVs som arbejdsplads og medarbejdernes handlemuligheder, idet de har indført Teams for at få interne beskeder og kommunikationen til at accelerere hurtigere (Rosa, 2014, s. 21).

Qua Alex' udtalelse om at medarbejderne altid ser en Teams-besked, men at de ikke altid tjekker deres mails, giver dette os ligesom hos Charlie en indikation om, at den *hurtige tid*, (Teams) vinder over den *langsomme tid* (mails). Ifølge Eriksen er det nødvendigt at skabe *langsom tid*, da individer træffer bedre beslutninger under *langsom tid*, da de har tid til at fordybe sig (Eriksen, 2001, s. 90). Qua ovenstående analyse kan vi dog stille spørgsmålstejn ved, om den *langsomme tid* i dette tilfælde er en nødvendighed, for er det nødvendigt at skrive en hel mail med en indledning, et svar og en afslutning? Eller giver det i nogle tilfælde mere mening blot at skrive "OK"? I kraft af ovenstående analyse ser vi en tendens til, at den *hurtige tid* i dette tilfælde giver mening for både medarbejderne og virksomheden.

Vi finder det interessant, at Alex udtaler, at de altid ser, hvis de får en Teams-besked. Alex' udtalelse sammenholdt med Charlies beskrivelse af Teams i metroen giver os en indikation om, at der findes en sandhed om Teams, hvilket er, at medarbejderne altid ser, når de modtager en Teams-besked. Vi ser i forlængelse af Foucault, at Teams kan anvendes som et disciplineringsværktøj, hvor medarbejderne i kraft af teknologien er tilgængelige til hver en tid, selv i metroen.

Noa fortæller i sit interview, at han har været vant til qua sin fortid i konsulenthuset at have flere hundrede ulæste mails, herunder interne mails, som han ofte aldrig fik svaret på (Bilag 21, s. 8). Dette går igen hos flere af medarbejderne. I kraft af Alex' udtalelse om, at medarbejderne altid ser, når de har fået en Teams-besked samt indblik i tidligere erfaringer med uhyre mange ulæste mails, stiller vi spørgsmålstejn ved, om ledelsen i kraft af deres *historicitet* anvender Teams som et disciplineringsværktøj (Jørgensen, 2006, s. 7). Dette skyldes medarbejdernes tilgængelighed grundet teknologiens muligheder, hvilket betyder, at de takket være Teams og internt chatsystem rent faktisk kan nå til bunds i deres beskeder. Når vi mener, at der anvendes en disciplineringssteknik, skyldes det således, at vi læser medarbejdernes udtalelser, hvor der synes at være en forventning om, at de derfor når i bund og ikke mindst er tilgængelig.

Value Friday

Som nævnt i afsnittet "Casebeskrivelse" er Value Friday et iværksat tiltag, der falder den første fredag i måneden. Dagen har til formål at samle de interne møder på en måned til ét møde, hvor medarbejderne i fællesskab kan diskutere og fremlægge eksempelvis nye implementeringer, salgstal og tanker om økonomi. Da vi i vores interview med Storm spørger ind til Value Friday,

beskriver han det således: "(...) *det er jo et kæmpe opsamlingsmøde (...) der er jo både i forhold til, jamen strategier og personlige mål og økonomi og sådan, det er sådan opsamling på, at man ikke bliver tabt (...)*" (Bilag 24, s. 6). I kraft af Foucaults forståelse af *panoptikon* (Foucault, 2008, s. 218) samt Storms udtalelse om, at ITV anvender Value Friday til at sørge for, "at man ikke bliver tabt", læser vi, at ledelsen anvender overvågning som et disciplineringsværktøj til at forsøge at holde øje med medarbejderne og på den måde sørge for, at der ikke er nogen, der halter bagefter.

Til Value Friday møder vi for første gang Bjørk, der også er ansat i ITV, men som på nuværende tidspunkt er på opgave hos en kunde, og derfor har sin arbejdsgang dér og ikke på kontoret. Vi anser ikke, at *disciplineringen* nødvendigvis skal forstås som noget negativt, men idet Storm fortæller, at Value Friday er med til at sørge for, at medarbejderne "ikke bliver tabt", kan Value Friday i Bjørks tilfælde blandt andet forstås som noget positivt. Dette mener vi, fordi han til hverdag ikke er på kontoret, hvorfor en prioritering af Value Friday kan være en oplagt mulighed til, at han "ikke bliver tabt", og dermed holdes ajour med, hvad der foregår i virksomheden.

Vi bliver både under vores interviews med Kim og gennem vores observationer af Value Friday opmærksomme på, at medarbejderne efter frokost bliver opdelt i to spor (Bilag 11, s. 10). Kim fortæller hertil:

"Og så den sidste halvdel af Value Friday, det er typisk sådan opdelt, hvor vi har et salgsbord, vi har et leverancespor. For vi har jo nogle sælgere, der er ude og sælge vores løsninger, og så har vi vores leverancehold, der leverer det, de nu sælger" (Bilag 19, s. 6-7).

Ifølge Lefebvre findes der fire former for rytmer, som på forskellig vis enten harmonerer eller disharmonerer med hinanden. I kraft af ovenstående udtalelse samt vores observationer ser vi, at der under Value Friday opstår *eurytmi* (Sand, 2018, s. 6), når virksomheden deles op i de to spor. Dette mener vi, fordi rytmerne ikke er ens, men at de alligevel harmonerer med hinanden, fordi medarbejderne arbejder sammen, hver for sig, mod det samme mål (Sand, 2018, s. 6). Under vores observationer ser vi ligeledes, hvordan medarbejderne i slutningen af dagen mødes og samler op på dagen og specielt på det, hver gruppe har gennemgået (Bilag 11, s. 12). Idet medarbejderne samler op på, hvad de hver især har lavet under deres opdeling, giver det for os en indikation om, at der i dette øjeblik opstår *isorytmi*, altså rytmer der foregår samtidig, men

som får alt til at gå op i en højere enhed (Lefebvre, 2004, s. 67). Lefebvre beskriver ligeledes *isorytmi* som et orkester, hvor alt spiller sammen (Vojcic, 2016, s. 93), hvilket vi ligeledes vil beskrive denne seance som, da medarbejderne skiftevis taler og kommer med inputs til de andre medarbejdere (Bilag 11, s. 12).

I vores litteratursøgning i eksisterende forskning konkluderer forskningsprojektet "*Tidsmiljøer i det grænseløse arbejde*", at et øget fokus på fælles rytmer på en arbejdsplads øger medarbejdernes mulighed for at opleve kontrol og mestring i deres arbejde (Holt et al., 2013, s. 131-132). Med afsæt i vores analyse af Value Friday, kan denne fredag tolkes som et forsøg på at skabe fælles rytmer, *isorytmi* (Sand, 2018, s. 6). Dette læser vi i relation til Holt et als forskningsprojekt som værende positivt, da fælles rytmer kan øge medarbejderens mestring og kontrol på arbejdspladsen (Holt et al., 2013, s. 131-132).

Da vi i vores interview med Mickie taler om Value Friday, giver han udtryk for, at det er: "(...) *hårdt at sidde sådan en hel dag med interne møder*" (Bilag 20, s. 5). Dette er ligeledes noget, vi oplever, da vi foretager vores observationer af Value Friday. Efter nogle timer kan vi mærke, at vi får ondt i ryggen og andre steder i kroppen, fordi vi har siddet ned så længe (Bilag 11, s. 5). Vi observerer ligeledes, hvordan der i løbet af dagen blot er indlagt få fælles pauser. Vi har tidligere i denne analyse under afsnittet "Pomodoro" fremhævet et citat af René, hvor han forklarer, at: "*Det er jo sådan jo ret videnskabeligt, hvordan mennesker evner at koncentrere sig (...)*" (Bilag 22 s. 4), hvor han refererer til, at varigheden af Pomodoro skal være af 25 minutter, fordi han mener, at medarbejderne ikke kan koncentrere sig i længere tid ad gangen. Vi undrer os over, hvorfor denne sandhed ikke gør sig gældende under Value Friday, hvor medarbejderne sidder og koncentrerer sig i længere tid ad gangen. Under Value Friday observerer vi, hvordan både Robin og Alex forlader lokalet, selvom der ikke er pause, og de resterende medarbejdere er i gang med et oplæg (Bilag 11 s. 6, 10). Vi observerer ligeledes, hvordan både Robin, Alex, Kim og Noa alle sidder med deres telefoner, selvom de er i gang med en diskussion eller et oplæg og derfor ikke har pause (Bilag 11, s. 2). Qua Foucault mener vi, at *magt* skal forstås som værende relationel, hvilket vil sige, at der ikke alene er én medarbejder, der kan eje og herske over *magten*, men at alle medarbejderne i ITV vil være med til at opretholde *magten* i virksomheden (Jørgensen, 2006, s. 25). Med afsæt i dette ser vi medarbejdernes handlinger, hvad enten det er at forlade lokalet eller kigge på telefonen, som værende modstand mod de magtstrukturer, der hersker, fordi de ikke blot afholder deres pause, når det er meningen, men derimod holder pause, når de selv ønsker. Dette giver os ligeledes

giver en indikation om, at de ikke kan sidde ned og koncentrere sig i så lang tid, som virksomheden forventer.

Delkonklusion

I ovenstående analyse finder vi, at ledelsen udtrykker, at medarbejderne ikke skal udfordre videnskaben om varigheden af Pomodoro. Derudover har ITV iværksat en regel om, at medarbejderne skal udføre minimum 12 Pomodoro om ugen. Til trods for ledelsens udstukne regler og procedurer finder vi i kraft af vores observationer og interviews, at flere af medarbejderne forsøger at eksperimentere og operationalisere deres egen individuelle forståelse og erfaring med Pomodoro. Vi har derudover set eksempler på, hvordan enkelte medarbejdere forsøger at gøre op med varigheden af deres Pomodoro, og hvor mange Pomodoro de laver om ugen, hvilket vi læser som værende en magtkamp. Der er hermed ikke ét individ, der er udstyret med *magten*, men foregår derimod som en konstant, flydende, relationel proces.

Vi ser ydermere en tendens til, at implementeringen af Pomodoro gennemtvinger en rytme, der ikke nødvendigvis harmonerer med alles behov. Vi ser på denne baggrund, at det ikke er den individuelle medarbejders arbejdsopgave, der afgør medarbejdernes individuelle rytme, men at de *eksterne rytmer* i virksomheden spiller en essentiel rolle for, om rytmerne harmonerer eller disharmonerer med hinanden. Vi ser hertil en tendens til, at der ofte i forbindelse med Pomodoro opstår *arrytmi*, mellem medarbejderne, altså rytmer der konflikter med hinanden, hvilket vi ser som værende en begrænsning ved Pomodoro, når virksomhedens udtalte mål er at minimere forstyrrelser.

Udover implementeringen af Pomodoro er vi ligeledes dykket ned i implementeringen af Teams som kommunikationskanal frem for interne mail. Vi argumenterer i vores analyse for, at den *teknologiske acceleration* i denne forbindelse spiller en essentiel rolle i forhold til, at virksomheden vælger at anvende Teams frem for interne mails, da implementeringen af Teams medfører, at de kan læse og besvare beskederne hurtigere, end de kunne, hvis de anvendte interne mails. Ifølge medarbejderne skal implementeringen af Teams forstås som noget positivt og en mulighed, fordi de hurtigt kan læse og besvare beskederne. Vi stiller derfor spørgsmålstejn ved, om *langsom* og fokuseret tid nødvendigvis er løsningen i dette tilfælde, da vi hos ITV ser en tendens til, at Teams frem for interne mails kan være med til at mindske unødigt spildtid.

Det sidste tiltag, vi har berørt, er Value Friday. Vi identificerer i vores observationer, at der ofte opstår *arrytmi* i forbindelse med Pomodoro, da medarbejderne kommer til at forstyrre hinanden. Til Value Friday ser vi dog, at ITV formår at skabe *eurytmi* og *isorytmi*, hvor virksomhedens rytmer harmonerer med hinanden, da medarbejderne én fredag om måneden arbejder samlet og med det samme formål. Vi læser derudover qua ovenstående analyse, at Value Friday anvendes som en disciplineringssteknik, der skal bidrage til, at alle medarbejdere er ajour med processerne i virksomheden. På baggrund af dette kan Value Fridays ses som en mulighed for ITV for at skabe kollektive rytmer, hvilket de i høj grad lykkes med, da alle medarbejderne fortæller om det store udbytte.

Vi finder afslutningsvist et interessant paradoks, når vi sammenholder Renés udtalelse om, at videnskaben om menneskets koncentration på 25 minutter ikke skal udfordres, men til Value Friday observerer en otte timers komprimeret mødedag. Som observatører på selve dagen erfarede vi således, hvor svært det var at bevare koncentrationen, ligesom vi så medarbejdere sidde på telefon og forlade mødelokalet i tide og utide.

Fredag

I en fire dages arbejdsuge ligger løftet om en ekstra ugentlig fridag indlejret. Vi finder det derfor interessant at undersøge medarbejderne i ITVs fortællinger om, hvad en ekstra fridag bidrager til for den enkelte medarbejder, samt hvordan medarbejderne forvalter denne dag. En undersøgelse af fredagen er relevant i relation til specialets problemformulering, da den tilbyder et indblik i medarbejdernes tid uden for arbejdspladsen, og hermed kan give os et indblik i, hvilke muligheder og begrænsninger en fire dages arbejdsuge i ITV har for medarbejdernes tid.

Analyseafsnittet er delt op i følgende underafsnit: *Et privilegie*, *En fredag på lånt tid* samt *En digital fredag*.

Et privilegie

Ved implementeringen af en fire dages arbejdsuge den 1. oktober 2019 fik medarbejderne i ITV en længere weekend, end de hidtil havde været vant til. Den traditionelle fredagsmorgenmad og fredagsbar blev skrottet til fordel for en længere og sammenhængende weekend, der nu tæller fredag-lørdag-søndag, men hvordan forvalter medarbejderne denne ekstra fridag? Da vi af gode grunde ikke kunne rykke ind i medarbejdernes hjem og observere,

hvad de får tiden til at gå med, var vi i vores interviews med medarbejderne særligt interesseret i at høre deres fortællinger om fredagen.

Til spørgsmålet, om hvad fredagen bliver brugt på, fortæller Kim for eksempel, at han er blevet far, hvilket har givet ham en større frihed til at være sammen med sit barn i en stresset hverdag (Bilag 19, s. 13). Alex fortæller, at han bruger tiden med sin kæreste til at slappe af og handle ind (Bilag 15, s. 3) og udtaler i den forbindelse:

”(...) så den der fleksibilitet og frihed, den gør bare at det hele, det er meget nemmere, så jo helt afgjort man er mere motiveret, når man er på arbejde, man er mere engageret, og man er klar i hovedet, fordi du når sgu og lige komme ned en gang, inden du går i gang igen, det synes jeg ikke, at du gør med en lørdag søndag” (Bilag 15, s. 3).

Vi finder denne udtalelse interessant i relation til vores samtidsdiagnose, da vi læser, at Alex oplever en *deceleration*, da han beskriver, at han kommer ned i gear for derefter at kunne vende tilbage til hverdagen mandag morgen og være mere klar i hovedet (Rosa, 2014, s. 44). I henhold til Rosa læser vi, at den *tilsigtede, funktionelle deceleration* har formået at gå på tværs af accelerationen, således at der bliver opretholdt en vis balance. Dette ser vi i relation til *acceleration af livstempoet*, hvor tiden kan føles knap, og at der skal ske en forøgelse af antal handlinger inden for et givent tidsrum (Rosa, 2014, s. 26). Denne acceleration bliver dog udfordret i kraft af en længere weekend, der for Alex bidrager til, at han ikke har så travlt og kommer ned i gear, hvilket han ikke har erfaret, at han tidligere har kunnet med kun to dages fri.

I samtalen med René, som er direktør i ITV og primus motor på implementering af fire dages arbejdsuge, spørger vi ind til hans erfaringer med fredagen, hvortil han svarer:

”Jamen, det er vigtigt at forstå, at fredagen er jo (...) ikke en feriedag (...) det er jo en dag, hvor man skal bruge den til at gøre noget godt for sig selv. Det kan være personligt, og det kan også være faglig udvikling. Det kan også være fysisk (...). (...) altså, jeg ville være rigtig ked af, at folk bare lagde sig hjem på sofaen og så Netflix, fordi det er ikke der, vi synes, at den giver det, som den bør give, for at skabe den ekstra motivation og energi i den anden ende. Det er selvfølgelig meget, kan du sige, indgriben i folks private måder at disponere deres tid på, og vi gør det jo heller ikke i praksis, men det vigtige er jo, at den dag bruger man til at få reflekteret over nogle ting, som kan udvikle en både personligt og fagligt” (Bilag 22, s. 12).

Vi finder dette udsagn interessant, da René italesætter, at der ikke er nogle regler i praksis om, hvordan medarbejderne forvalter deres fredag, herunder hvad de bruger deres tid på. Alligevel synes vi dog at kunne identificere, at der er nogle normative forventninger indlejret i forbindelse med fredagen, da vi af citatet vurderer, at fredagen ikke skal forstås som en feriedag, men derimod en dag hvor medarbejderne personligt eller fagligt skal udvikle sig selv. At René derudover fortæller, at det er en indgriben i folks private måder at disponere deres tid på, selvom det ikke sker i praksis, vidner for os om, at René er bevidst omkring sin påvirkning på medarbejdernes fredag. Således opfordres medarbejderne til at reflektere fagligt eller personligt, så de kan skabe ekstra motivation og energi i den anden ende, som vi læser som værende tiden på arbejdspladsen. Vi ser i den forbindelse, at fredagen kan betragtes som et *mellemrum*, der har til hensigt at skabe refleksion (Kamp, 2008, s. 4), hvilket skal bidrage til en øget motivation på arbejdspladsen. Vi mener, at ITVs gennem et iværksat *mellemrum* skaber en kollektiv måde at kontrollere tiden på, hvilket vi ser er en mulighed, der knytter sig til en fire dages arbejdsuge. Renés fortælling om fredagen skal i kraft af Foucault ses som, at den har til hensigt at *disciplinere* medarbejderne til at efterleve sandheden om, hvordan medarbejderen forvalter fredagen (Foucault, 2008, s. 152-153). Der sker i denne forbindelse en magtudøvelse, da René strukturerer feltet af mulige handlinger for medarbejdernes adfærd om fredagen, da han enten bevidst eller ubevidst leder sine medarbejders muligheder for adfærd ved at indkredse fredagens aktiviteter under overskriften “personlig eller faglig udvikling” (Foucault, 1982, s. 221-222).

Det er derfor nærliggende at undersøge, hvordan fredagen bliver fortalt af de resterende medarbejdere, da det kan give os et indblik i, hvilke sandheder der hersker i ITV. Ligesom René fortæller Charlie, at fredagen ikke skal betragtes som værende en fridag, men fortæller, at: “(...) *det er ikke en ret, den der fredag, det er et privilegie, så det er ikke en fridag*” (Bilag 16, s. 13). Qua vores forforståelser af en fire dages arbejdsuge inden vores møde med ITV, bliver vi overrasket over ITVs fortælling af, at fredagen ikke skal betragtes som en fridag eller feriedag. Derudover finder vi det interessant, at fredagen bliver fortalt som værende et privilegie og ikke en ret, hvilket for os vidner om normative forventninger til, hvordan fredagen bliver forvaltet. De normative forventninger til fredagen ser vi går igen i flere af vores interviews. Vi spørger i interviewet med Robin ind til ansættelsesprocessen af nye medarbejdere hos ITV, hvor han svarer følgende:

“(...) *det er jo ikke fordi, at man bare skal tænke, at det bare er ferie, fordi det er jo ikke ferie, det er mere sådan, at man skal passe og pleje sig selv ikke? Den der work-life balance, fordi i sidste ende så giver det rigtig meget*”
(Bilag 23, s. 12).

Vi finder det interessant, at også Robin fortæller, at fredagen ikke skal betragtes som en feriedag, men derimod en dag hvor medarbejderne skal passe og pleje sig selv og skabe work-life balance. Ligesom vi så hos Charlie, mener vi på denne baggrund, at fredagen bliver fortalt som værende et privilegie, som medarbejderne skal værne om og pleje, da en fire dages arbejdsuge ikke bare kommer af sig selv. Vi læser således, at de normative forventninger, der ligger indlejret i en fire dages arbejdsuge hos ITV, *disciplinerer* medarbejderne (Foucault, 2008, s. 154), da den samme fortælling synes at gentage sig; fredagen er et privilegie og ikke en feriedag, da du skal passe og pleje dig selv fagligt eller personligt. Vi læser ovenstående som et udtryk for, at *magten* i den forbindelse bliver opretholdt, når denne fortælling og sandhed om fredagen bliver accepteret og efterlevet af medarbejderne (Foucault, 1982, s. 210-211). Derudover finder vi det interessant, at det at passe og pleje sig selv om fredagen synes at være af lige så stor betydning som selve arbejdet på arbejdspladsen. At passe og pleje sig selv bliver med andre ord et arbejde, der giver medarbejderne mulighed for at tage vare på sig selv, med hvad end de finder nødvendigt inden for rammen af faglig og personlig udvikling. Vi læser, at arbejdet på arbejdspladsen og arbejdet med at passe og pleje sig selv derhjemme således er to forskellige ting. Arbejdet på arbejdspladsen er rammesat til effektivitet og produktion, hvorimod arbejdet med at passe og pleje sig selv har til formål at *decelerere* medarbejderne til at kunne levere dette stykke arbejde. Vi læser i den forbindelse, at medarbejderne tager den *disciplinerende magt* på sig, når de accepterer og opretholder denne kollektive forståelse.

En fredag på lånt tid

I vores interviews med medarbejderne ser vi, at fredagen hos Chris eksempelvis bliver brugt på at efteruddanne sig inden for sit arbejdsfelt (Bilag 17, s. 10), hvorimod Gerd bruger fredagene på at støtte familiemedlemmer (Bilag 18 s. 15), og endelig ser vi Noa, der beskriver, hvordan han arbejder med personlig udvikling om fredagen (Bilag 21, s. 8-9). Der er således forskellige eksempler på, hvordan fredagen forvaltes af medarbejderne, men vi læser empirien som et udtryk for, at alle medarbejdere synes at dele den overordnede fortælling af, at fredagen

skal bruges på noget konstruktivt. Dette ser vi eksempelvis hos Kim, der i forbindelse med en stram mødestruktur i ITV, fortæller:

”Men vi har meget fokus på, at de her 45 minutter, dem skal vi fandme holde, for ellers er vi tilbage i de gamle mønstre, og så har vi ikke fortjent den fredag fri. Og det er ligesom det, vi hele tiden prøver at sige, at den her fredag er reelt set på lånt tid. (...) jamen det er ikke bare en, der kommer flyvende fra himlen, det er en, jeg bliver nødsaget til at kæmpe for (...)” (Bilag 19, s. 8).

Vi læser i forlængelse af Kims udtalelse, at mødestrukturen på de 45 minutter skal overholdes, fordi en stram tidsstyring på arbejdspladsen er afgørende for, om medarbejderen har fortjent at holde fredagen fri. Gennem en stram tidsstyring på arbejdspladsen læser vi, at ITV forsøger at skabe rytmer, der ikke konflikter med hinanden, således at der opstår *arrytmi* (Sand, 2018, s. 6). Derimod forsøger ITV gennem en stram mødestruktur på 45 minutter at skabe *isorytmi*, hvor de samme former for rytmer eksisterer på samme tid (Sand, 2018, s. 6). Det er i den forbindelse, vi læser, at hvis de fælles rytmer ikke kan eksistere uden konflikt (*arrytmi*), og hvis ITV ikke har et fokus på at opretholde de fælles rytmer, har de ikke gjort sig fortjent til en fridag. Med afsæt i Kims citat vil vi argumentere for, at fredagen derfor bliver en dag, som Kim og de resterende medarbejderne er nødsaget til at kæmpe for og gøre sig fortjent til. Denne fortælling finder vi, at Gerd ligeledes deler. I forlængelse af at han fortæller, hvad de som virksomhed vil gøre, såfremt en medarbejder ikke efterlever ITVs tiltag, udtaler han: *“(...) hvis sådan noget fortsætter, så skal det jo italesættes, fordi vi kan jo ikke både have fri om fredagen og så ikke være der de andre dage, det går jo ikke”* (Bilag 18, s. 19).

På baggrund af Kim og Gerds udtalelser om fredagen som værende på lånt tid og en dag, de skal gøre sig fortjent til, vil vi argumentere for, at tiden på arbejdspladsen er afgørende for, hvorvidt medarbejderne kan holde fredagen fri med god samvittighed. I kraft af Rosa mener vi, at der på den fysiske arbejdsplads sker en *acceleration af livstempoet*, da eksempelvis virksomhedens stramme tidsstyring i forbindelse med møder har til hensigt at accelerere antallet af handlinger inden for et givent tidsrum (Rosa, 2014, s. 26). Denne acceleration bliver muliggjort gennem en *disciplinær magt*, da diverse regler, rutiner og procedurer har til formål at skabe føjelige medarbejdere, der efterlever sandheden om effektiv arbejdstid og fredagen som værende et privilegie, der skal tilkæmpes (Foucault, 2008, s. 154). Dette ser vi eksempelvis hos Robin, der, til spørgsmålet om hvilken kultur de har i ITV, beskriver følgende:

“(...) ja i princippet har du fri om fredagen, men der er et andet formål med det her, det er bare, at vi er friske, og vi er koncentrerede, og vi er effektive, og at vi leverer en god kvalitet, og plus at vi har det godt” (Bilag 23, s. 13).

Med afsæt i ovenstående citat læser vi, at der således opstår en sandhed om, at en fire dages arbejdsuge ikke blot skal tilkæmpes gennem opretholdelse af diverse effektiviseringsstiltag, men at en fire dages arbejdsuge og hermed fredagen fri, ligeledes har til formål at *decelerere* medarbejderne. Med afsæt i denne *deceleration* forstår vi, at formålet er, at medarbejderne bliver friskere, mere koncentrerede og effektive og hermed leverer en god kvalitet og har det godt, når de møder på arbejde mandag morgen (Rosa, 2014, s. 44). I forlængelse af vores litteratursøgning i eksisterende forskning finder vi denne udtalelse interessant, da vi i henhold til Birds historiske forskning i arbejdsformen finder, at de negative aspekter ved en fire dages arbejdsuge relaterer sig til tiden på arbejdspladsen. Dette er særligt på grund af arbejdstiden, der skal komprimeres på færre dage, hvilket giver dårligere arbejdsresultater grundet øget træthed. På denne baggrund konkluderer Bird, at begejstringen for en fire dages arbejdsuge derimod knytter sig til tiden væk fra arbejdet frem for tiden på arbejdspladsen (Bird, 2010, s. 1067). Vi er dog i kraft af Robins udtalelse af en anden forståelse, da Robin oplever at blive mere frisk og koncentreret på arbejdet som et resultat af fredagen fri. Vi er i vores bearbejdning af vores empiri derudover ikke stødt på medarbejdere, der har fortalt, at en fire dages arbejdsuge har gjort dem mere trætte eller ufokuserede. Derimod synes den overordnede fortælling at være, at medarbejderne er mere oplagte, motiverede og friske, når de møder ind mandag morgen takket være en forlænget weekend (Bilag 15, s. 2-3), (Bilag 18, s. 17).

En digital fredag

Som bekendt anvender ITV kommunikationsværktøjet Microsoft Teams, der bliver præsenteret i analysens foregående afsnit. I analysen finder vi, at Teams bliver anvendt som et alternativ til interne mails, da vi forstår, at dette værktøj er tidsbesparende i forhold til interne mails. I vores interviews med medarbejderne i ITV bider vi særligt mærke i, at Teams også bliver anvendt om fredagen til et andet formål end arbejde. Dette udtrykker eksempelvis Chris:

”(...) nu bruger vi jo ikke mails, men vi bruger chatten (...) der er jo tit nogen, eller et eller andet med, at nu sidder de og drikker kaffe udover altanen eller (...) Mickie, han rengør cykel, Kim går en tur med sin søn og, så har vi næsten alle sammen, alle os drenge, et eller andet med, at vi køber en eller anden specialøl og så sender et billede af det. Så altså, vi ved jo godt, hvad hinanden

laver... på Value Friday, der følger vi ligesom også op, hvad har man fået ud af det, og hvordan har det fungeret, ikke?" (Bilag 17, s. 11).

Vi læser af Kims udtalelse, at grænserne mellem at holde fri og arbejde brydes, da det også bliver et arbejde at holde fri og holde de andre medarbejdere opdaterede om, hvordan han holder fri. Denne forbundenhed finder vi interessant i relation til tid og rytmer, da vi læser, at den enkelte medarbejder om fredagen har sin egen rytme, *polyrytmi*, der eksisterer uden at være i konflikt med de resterende medarbejders rytmer (Sand, 2018, s. 6). Denne rytme kan dog blive brudt, når medarbejderne via Teams deler, hvad de foretager sig om fredagen. Denne fælles rytme, der bliver forbundet via Teams, læser vi som *eurytmi*, da medarbejderne har forskellige rytmer, der dog alligevel formår at harmonere med hinanden (Sand, 2018, s. 6). I kraft af vores læsning af Eriksen forstår vi derudover, at Teams kan udviske skellet mellem arbejdstid og fritid, da tilgængeligheden muliggør, at medarbejderne kan arbejde hjemmefra og således være kontaktbar (Eriksen, 2001, s. 163). Denne påstand bliver underbygget i vores interview med Alex, da han fortæller følgende:

"Hvis jeg får et eller andet en fredag og skriver til Mickie (...) "Jeg har en kunde, der siger sådan og sådan og sådan, kan du ikke lige kigge på det mandag morgen?", så går der to timer efter, eller en lørdag eller en søndag (...) "Nu har jeg kigget på det, jeg har rettet det", altså selvom vi har fri så... jamen gejsten er der bare til at give (...)" (Bilag 15, s. 2).

At Alex sender en opgave til Mickie en fredag, kan betragtes som *arrytmi*, fordi Alex' rytmer konflikter med Mickies rytmer, hvis Mickie holder fri (Sand, 2018, s. 6). Det er i denne forbindelse, at vi mener, at *magten* også ligger i relationer, da Mickie accepterer og opretholder *magten* mellem ham og Alex. Dette skyldes, at Mickie responderer og dermed accepterer Alex' forespørgsel om arbejdsopgave, hvorved *magten* ligger relationelt mellem de to, da de begge opretholder en tilgængelighed (Foucault, 2008, s. 219-220). Denne *magt* forstår vi i relation til Foucaults tanker om *panoptikon*. Dette skyldes, at Teams muliggør en overvågning af, om medarbejderne arbejder, og hermed hvordan de forvalter deres fredag. I tilfældet med Alex, der sender arbejdsopgaver til Mickie, kan Mickie således to timer efter Alex' forespørgsel returnere med et færdigleveret produkt, hvorledes han bekræfter, at han er tilgængelig. Denne tilgængelighed er synlig via Teams, hvilket vi genkender fra Foucaults *panoptikon*. Derudover forstår vi i kraft af tidligere udtalelser, at deling af billeder fra fredagens aktiviteter også kan tolkes som værende en overvågning, da medarbejderne accepterer at stille sig i et synsfelt, hvor

andre kolleger kan overvåge og følge med i, om fredagen eksempelvis bliver brugt til at gå tur med sin søn, diskutere specialøl eller reparere cykel. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at vi ser dette som værende bevidst, da medarbejderne indvilliger i at dele billeder og i nogle tilfælde lave arbejdsopgaver, hvorfor vi i kraft af Foucault forstår, at de indskriver sig i en magtrelation og lader sig underkaste (Foucault, 2008, s. 219-220). Medarbejderne tager med andre ord den *disciplinerende magt* på sig, når de accepterer at forvalte deres fredag gennem faglig og personlig udvikling eller arbejde, der deles med kollegerne, hvorigennem der sker en *disciplinering* af dem selv og hinanden, hvormed de bliver omdannet til subjekter gennem den *disciplinerende magt*. I vores teoretiske læsning af Foucault forstår vi derudover, at alle medarbejderne i ITV kan indtage den centrale position i *panoptikon*, i dette tilfælde Teams, da medarbejderne kan overvåge hinanden. Det er i den forbindelse underordnet, hvad motivet er; om det er tildeling af arbejdsopgaver eller nysgerrighed i folks fredagsaktiviteter. Det vigtigste virke er derimod, at den permanente og bevidste tilstand af synlighed bliver accepteret af medarbejderne gennem deres brug af Teams (Foucault, 2008, s. 218). Dette kan være begrænsende for den enkelte medarbejder, da medarbejderen ved at acceptere og tage den *disciplinære magt* på sig tillader at lade sig indskrive i en normativ forståelse af, hvordan fredagen skal benyttes. Dette ser vi kan være begrænsende, da medarbejderens handlinger skal accepteres af de resterende medarbejdere, hvorfor der kan opstå en norm i forhold til forvaltning af fredagen. Ved at anvende Teams indskriver den enkelte medarbejder sig således i et synsfelt, forstået som et *panoptikon*, hvor medarbejderen objektiverer og gør sig selv til genstand for vurdering. Foucault mener, at denne genstandsgørelse af medarbejderen kan være undertrykkende, og vi læser således, at det kan være et problem, at medarbejderne tager den *disciplinære magt* på sig, fordi individet ikke altid kan gennemskue og er opmærksom på, at vedkommende er med til at undertrykke sig selv (Richter, 2011, s. 422). Omvendt ser vi, at der også ligger en mulighed i brugen af Teams, da den binder medarbejderne socialt sammen uden for arbejdspladsen. Vi forstår derfor, at Teams kan være virksomhedens social lim, da det for os vidner om, at medarbejderne aktivt ønsker at være en del af det sociale miljø, når de anvender Teams om fredagen.

Delkonklusion

Vi forstår på baggrund af indeværende analyse, at ITVs hensigt med at foretage en *tilsigtet, funktionel deceleration* af medarbejderne synes at virke. Flere af medarbejderne italesætter øget overskud, velvære samt koncentration, når de er på arbejdspladsen takket være en

forlænget weekend, der har fået dem ned i gear. Vi finder dette fund interessant i henhold til tidligere forskning, der har fundet, at de negative aspekter ved en fire dages arbejdsuge var knyttet til tiden på arbejdspladsen grundet øget træthed, hvilket vi ikke ser i ITV. Vi ser derimod, at der forekommer en oplagt mulighed for at skabe et nødvendigt *mellemrum* i et accelereret samfund, da ITV skaber en kollektiv måde at kontrollere tiden på.

Vi finder derudover, at selvom der i praksis ikke er fremlagt regler for forvaltning af fredagen, synes der at være normative forventninger til, hvad dagen bruges til, og hvordan de forvalter deres tid. Flere af medarbejderne italesætter fredagen som værende et privilegie, hvor de skal passe og pleje sig selv personligt eller fagligt, ligesom at fredagen ikke skal betragtes som en feriedag. Vi læser på denne baggrund, at medarbejderne *disciplineres* til at efterleve en sandhed om, hvordan fredagen skal benyttes. Dette ser vi særligt hos René, der er direktør i ITV og blandt andet fortæller, at han ville være ked af, hvis fredagen blev brugt på at se Netflix. Da vi kan identificere en lignende fortælling hos alle medarbejderne i ITV, synes der således at være en tendens til, at fredagens aktiviteter skal kunne forsvares inden for en ramme af faglig og personlig udvikling, hvorfor vi forstår, at der sker en *magtkamp*, da René strukturerer medarbejdernes felt af mulige handlinger om fredagen. Med afsæt i dette mener vi, at der bliver sat nogle normative rammer for medarbejdernes tid.

Derudover finder vi, at fredagen skal tilkæmpes og bliver betragtet som værende på lånt tid, da medarbejdernes adfærd på arbejdspladsen skal kunne retfærdiggøre den ekstra fridag. Vi læser i den forbindelse, at ITVs iværksatte effektiviseringstiltag skal praktiseres og efterleves, før medarbejderne kan gøre sig fortjent til at have fredagen fri. Dette kan være begrænsende for den enkelte medarbejder, da denne frihed skal forvaltes individuelt, hvilket kan tænkes at lægge et pres på medarbejderen.

Afslutningsvist finder vi, at ITVs primære kommunikationskanal, Microsoft Teams, rykker med hjem i privatlivet om fredagen, da medarbejderne deler billeder af deres fredagsaktiviteter takket være det teknologiske værktøj. Teams kan i dette henseende forstås som et *panoptikon*, hvor medarbejderne indskrives i et synligt felt, der kan overvåges og således lader sig underkaste i en magtrelation. Teams bidrager til, at medarbejderne på trods af forskellige rytmer for fredagen, kan bindes sammen af det teknologiske værktøj og opleve forbundethed gennem fælles rytmer, når de eksempelvis deler billeder af frokost eller testsmager specialøl. Vi forstår på denne baggrund, at Teams kan fungere som en social lim, der binder medarbejderne sammen socialt også uden for arbejdspladsen.

Employee First, Customer Second

På vores første observationsdag hos ITV falder vores blik på en plakat, der pryder virksomhedens endevæg i fælleskontoret. På plakaten står der med store bogstaver indrammet: “Employee First, Customer Second” (Bilag 6, s. 4). Ordene sidder fast hos os begge, da vi qua tidligere erfaringer med arbejdsmarkedet begge er stødt på den gængse fortælling om, at kunder skal prioriteres før alt andet. Det er derfor interessant, at ITV vælger at vende denne forståelse om og eksplicit fortæller, at de sætter medarbejderen før kunden. I relation til specialets problemformulering er det derfor interessant at undersøge, hvordan denne tilgang praktiseres i relation til medarbejdernes tid. Kommer medarbejderne i første række, eller prioriteres kunderne først, når telefonen ringer?

Analyseafsnittet er delt op i følgende underafsnit: *Medarbejder versus kunde, Pomodoro versus kunde* samt *Fredag versus kunde*.

Medarbejder versus kunde

Vi vælger at lade vores nysgerrighed i forhold til plakaten med ordene “Employee First, Customer Second” være et centralt opmærksomhedspunkt for vores interviews med medarbejderne, da vi ønsker at blive klogere på fortællingen, om at medarbejderne hos ITV er første prioritet. Vi bider dog hurtigt mærke i, at der gennem alle vores interviews med medarbejderne synes at være en anden sandhed om kunder versus medarbejdere på spil. Dette ser vi blandt andet i interviewet med René, da vi spørger ind til, om han har forventning til, at medarbejderne arbejder 37 timer om ugen, hvortil han svarer:

”(...) så der skal jo gøres det, der skal gøres (...) så kunderne ikke bliver ramt af det her [...] Så det er ligesom præmissen. Men derfor kan vi jo i 90 procent, eller mere af tilfældene af opgaverne, vi laver, kan vi jo tilrettelægge det på en sådan måde, at vi kan (...) holde vores fire dages arbejdsuge, men der vil være situationer, hvor det vil være svært, og hvor vi periodisk vil være nødt til at gå på kompromis med det. Men det er en præmis, som alle er med på” (Bilag 22, s. 3-4).

I kraft af ovenstående udtalelse læser vi, at René er med til at opretholde den *disciplinære magt* (Foucault, 2008, s. 152), idet han nævner, at medarbejderne i ITV skal gøre det, der skal gøres for kunderne og forretningens skyld. Denne fortælling går igen i vores interview med Kim, der

fortæller, at de: “(...) *har også en forretning (...) der skal køre, så hvis den skriger, jamen så kommer vi til hjælp*” (Bilag 19, s. 8).

Ifølge Foucault er det for at forstå *magt* vigtigt at belyse dem, der gør modstand mod *magten* (Foucault, 1982, s. 210-211). Vi læser af Renés citat, at medarbejderne i ITV accepterer præmissen om, at der vil være situationer og perioder, hvor de ikke kan opretholde en fire dages arbejdsuge, men derimod er nødsaget til at inddrage fredagen som arbejdsdag. Kim underkaster sig denne *magt*, idet han beskriver, at hvis der er brug for hans hjælp, så kommer han til undsætning. Med afsæt i Foucault læser vi René og Kims udtalelser som et udtryk for, at medarbejderne ikke gør modstand mod *magten*, men derimod lader sig underkaste og bliver til subjekter gennem den. Det får den konsekvens, at medarbejderne prioriterer kunderne først, selvom det er på bekostning af deres egentlige fridag om fredagen. Til trods for virksomhedens eksplicitte fortælling om “Employee First, Customer Second” synes der at være en anden sandhed, som medarbejderne efterlever. Dette forstår vi blandt andet på baggrund af René og Kims udtalelser om, at kunderne skal prioriteres først, hvilket vi i de resterende interviews med medarbejderne i ITV ligeledes identificerer.

Da vi i interviewet med Chris spørger ind til hans arbejdsdag, falder samtalen på hans arbejde, når han er ude hos kunderne. Han fortæller hertil, når han er ude hos kunderne: “(...) *der er det jo så mere på deres præmisser. Så man kan sige, at når jeg er ude hos kunderne, så er det 100 procent på den måde, de kører deres biks (...)*” (Bilag 17, s. 2). Med afsæt i Chris’ udtalelse om, at han arbejder efter kundernes præmisser og efter deres rytmer, læser vi, at Chris forsøger at skabe *isorytmi*, altså rytmer der harmonerer med kundernes rytmer (Sand, 2018, s. 6). Idet Chris vælger at underlægge sig kundernes rytmer, underkaster han sig kundernes rytmer frem for sine egne. I ovenstående del beskriver vi, hvordan René, i kraft af regler og procedurer i forbindelse med kunderne, opretholder den *disciplinære magt* (Foucault, 2008, s. 152). Chris accepterer således sandheden om kunderne og lader sig underkaste den *disciplinære magt*, da han ligesom René vælger at prioritere kunderne først (Foucault, 2008, s. 219-220). Vi finder på baggrund af dette, at der forekommer både formelle og uformelle forventninger til medarbejdernes prioritering af arbejdet. Vi læser således, at der kan opstå forståelser, der konflikter, og som er op til den enkelte medarbejder at finde en løsning på. Dette ser vi kan være begrænsning i relation til medarbejdernes tid, da det kan være svært som medarbejder at navigere i og finde ud af hvilket regelsæt, vedkommende skal agere ud fra.

Pomodoro versus kunde

I vores tidligere analysekategori “Effektiviseringstiltag” finder vi, hvorledes medarbejderne disciplineres til at gennemføre 12 Pomodoro om ugen, samt hvordan objektive registreringer af antal udførte Pomodoro er blevet implementeret. Vi er derfor af en forståelse af, at virksomheden værner om deres Pomodoro og slår et slag for, at det er vigtigt, at medarbejderne overholder deres planlagte Pomodoro. Da vi spørger ind til, hvordan Kim strukturerer sin arbejdsdag, fortæller han i forlængelse af dette:

“(...) jamen den ene dag, så kom der nogen, og de skulle have et tilbud her om to dage, og sådan et tilbud, der kan tage samlet set jamen 16 timer i træk lige at lave. Så er det jo klart, så bliver alt ryddet. Det der Pomodoro bliver faktisk sat lidt på hylden (...)” (Bilag 19, s. 12).

Vi finder ovenstående citat interessant, fordi det giver os en indsigt i, hvordan Kim fravælger sine Pomodoro, hvis han får en kundeopgave, der haster. Qua Kims ovenstående udtalelse læser vi, at han i visse tilfælde anskuer Pomodoro som værende en forstyrrelse frem for et værktøj, der kan hjælpe ham, når han har en kort deadline og et stort stykke arbejde foran sig. Ifølge Eriksen er implementeringen af *langsom tid* essentiel, fordi det giver medarbejderne tid til at gennemgå beslutninger, skabe sig et overblik og fordybe sig i en opgave. Ved *hurtig tid* uden *mellemrum* vil der være større sandsynlighed for, at beslutningerne vil blive taget for hurtigt, og der vil hermed være større risiko for fejl (Eriksen, 2001, s. 89). I ovenstående citat fravælger Kim den *langsomme tid* forstået som Pomodoro, da han anser, at Pomodoro ikke kan kombineres med en opgave af den størrelse og varighed.

Qua vores analytiske fund i analyseafsnittet “Effektiviseringstiltag”, ser vi, at meningen med Pomodoro er, at medarbejderne skal arbejde koncentreret og uforstyrret i 25 minutter. I forlængelse af vores tidligere analyseafsnit belyser vi desuden, at en af hensigterne med Pomodoro er at sørge for, at medarbejderne ikke bliver forstyrret i deres arbejde. Under vores observationer observerer vi, hvordan en medarbejder forsøger at tage kontakt til en anden medarbejder, men stopper halvvejs, da det går op for vedkommende, at kollegaen er i gang med en Pomodoro grundet tændt Pomodoro-lampe (Bilag 3, s. 12). På baggrund af disse observationer og forståelser, mener vi, at der er mindre sandsynlighed for, at medarbejderne i disse sammenhænge ikke bliver forstyrret, når de er i gang med en Pomodoro. I kraft af dette ser vi, at medarbejderne i større eller mindre grad forsøger at respektere, når de resterende medarbejdere er i gang med en Pomodoro, hvorfor de forsøger ikke at forstyrre dem. Vi ønsker

derfor at stille spørgsmålstegn ved, hvorfor Kim fravælger Pomodoro, blot fordi han får en kundeopgave, som kræver mange timers arbejde. Dette gør vi, da vi i kraft af vores observation ser, at der måske vil være større sandsynlighed for, at Kim vil arbejde mere fokuseret og uden forstyrrelse, hvis ikke han fravalgte sine Pomodoro.

Vi er tidligere dykket ned i, hvordan René er af den overbevisning, at det er videnskabeligt bevist, at individer ikke kan koncentrere sig i længere tid end 25 minutter ad gangen (Bilag 22, s. 4). I forlængelse af dette beskriver René, at hvis medarbejderen: ”(...) *nu er disciplineret omkring sin Pomodoro, så er der helt tydeligt (...) en væsentlig gevinst at hente på effektiviteten*” (Bilag 22, s. 5). Vi finder det interessant, at Kim fravælger Pomodoro i tilfælde af, at han skal udføre en kunderelateret arbejdsopgave med en kort frist, og at René udtaler, at der er en væsentlig gevinst at hente på effektiviteten, hvis medarbejderne er disciplinerede nok i forhold til deres Pomodoro. Kim og Renés citater viser, at der i ITV er forskellige forståelser af Pomodoro samt hvilke muligheder og begrænsninger, der er ved at anvende Pomodoro.

Det er dog ikke blot Kim, der til tider vælger at tilsidesætte sine Pomodoro for kundernes skyld. Under vores interview med Robin spørger vi ind til, hvordan han får tid til sine 12 Pomodoro om ugen, idet hans arbejde i høj grad består af kundebesøg, hvortil han svarer:

“(...) *det er jo klart, jeg kan ikke være i Pomodoro, når jeg er ude hos kunder, og vi skal jo lave penge, så det bliver nedprioriteret [...]. (...) det irriterer mig ikke (...) så længe jeg bare får gjort mit arbejde*” (Bilag 23, s. 10).

I analyseafsnittet “Effektiviseringstiltag” viser vi, at der i virksomheden findes en sandhed om, at medarbejderne skal lave 12 Pomodoro om ugen, men vi ser i henhold til dette, at der ligeledes findes en sandhed om, at medarbejderne skal gøre, hvad de kan for at sørge for, at kunderne ikke bliver påvirket af ITVs interne arbejdsorganisering. Med afsæt i ovenstående citat bliver det tydeligt, hvilken sandhed der i Robins øjne vinder, når disse to sandheder stilles over for hinanden. Vi finder nemlig, at han prioriterer kunderne, før han prioriterer sine Pomodoro. Ifølge Foucault har institutioner til formål at skabe subjekter, der får indre kontrol og hermed bliver føjelige individer (Foucault, 1982, s. 208). I forlængelse af dette vil vi argumentere for, at Robin i kraft af de sandheder, der opstår i virksomheden, disciplinerer sig selv til at tage en beslutning i forhold til, hvad der skal prioriteres først. Han vælger at prioritere kunderne, da han er af den overbevisning, at det er helt i orden, så længe han får gjort sit arbejde. I forrige underafsnit berører vi, hvordan René og Kim er af den forståelse, at de skal gøre det, der er nødvendigt for kunderne. Med afsæt i dette viser vi, at Robin underkaster sig *magten* og

accepterer, at han skal gøre det, der skal gøres, så kunderne ikke bliver påvirket af deres arbejdsform, hvorfor han fravælger Pomodoro.

Ifølge Lefebvre er det vigtigt, at medarbejderne selv er medskabende af deres arbejde og i højere eller mindre grad har indflydelse på, hvornår der opstår *repetition* og *diskontinuitet* (Holt & Hvid, 2016, s. 424). Idet både Robin og Kim selv fravælger Pomodoro, *repetition*, og i stedet vælger kunderne, *diskontinuitet*, forstår vi, at de begge er medskabende af, hvornår der skal forekomme *diskontinuitet* og *repetition* i deres arbejde. Vi kan dog stille spørgsmålstejn ved, i hvor høj grad de selv er herre over *diskontinuitet* og *repetition* i deres arbejde, idet vi i analysen viser, at der i virksomheden er en sandhed om, at medarbejderne skal prioritere kunderne først og sørge for, at kunden ikke bliver påvirket af deres arbejdsform. Kim og Robin er derfor ikke alene herre over deres arbejde, men underkaster sig de sandheder, der er i ITV. Et eksempel på dette er, når Kim eksempelvis fortæller, at han har tilsidesat en Pomodoro, fordi han har fået en kunderelateret arbejdsopgave med en kort deadline. Med afsæt i dette viser vi, at Kim har forsøgt at planlægge *repetition* i kraft af en Pomodoro, men idet han har fået en kunderelateret arbejdsopgave, så har denne opgave og hermed *diskontinuiteten* vundet. Vi ser her, at der opstår *arrytmi*, altså rytmer der konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6).

Fredag versus kunde

I ovenstående analyse viser vi, hvordan flere af medarbejderne i ITV i større eller mindre grad også arbejder om fredagen. Vi ser ligeledes, at ITVs direktør har en forventning om, at medarbejderne arbejder det, der er nødvendigt, så kunderne ikke bliver ramt af virksomhedens interne arbejdsorganisering (Bilag 22, s. 3). I forlængelse heraf udtaler René:

“(...) Kim, som I jo også har mødt, har i perioder måtte arbejde fredag, lørdag, søndag. Kortvarigt, fordi der var nogle opgaver hos en kunde, der var nødvendig. Og hvis vi vil være i det space, vi er, så er vi jo nødt til at være der, når kunder har behovet for os” (Bilag 22, s. 3).

Som vi berører i specialets indledning samt problemfelt, er arbejdsformen fire dages arbejdsuge et relativt nyt fænomen i Danmark. Således arbejder langt størstedelen af danske virksomheder fortsat fem dage om ugen. Vi stiller på denne baggrund spørgsmålstejn ved, om den gængse arbejdsform, forstået som en fem dages arbejdsuge og dermed en øget tilgængelighed, kan være smitsom på ITV. I kraft af vores teoretiske læsning af Eriksen er vi af den forståelse, at tilgængelighed kan være smitsom, hvilket betyder at andre virksomheder i erhvervslivet kan

smitte ITV med et ønske om at matche samme tilgængelighed over for kunderne (Eriksen, 2001, s. 163). I forlængelse af dette finder vi det interessant, at René udtaler, at de for at være i branchen er nødt til at være tilgængelige, når kunderne har behov for dem. Dette giver os først og fremmest en indikation om, at de prioriterer kunderne før medarbejderne til trods for deres ophængte plakat med teksten “Employee First, Customer Second”.

Under vores sidste observationsdag, som er Value Friday, falder snakken på en fire dages arbejdsuge. René henvender sig i den forbindelse til os, da han til mødet spørger os direkte om vores fund i forbindelse med vores observationsdage ugen forinden. Noget paffe over den direkte henvendelse samt usikkerhed, om hvor meget vi skal dele med virksomheden foran ledelse og medarbejderstaben, fortæller vi, at vi har bidt mærke i, at en hurtig Googlesøgning på virksomheden fortæller, at deres kontortider gælder fra mandag til fredag. Dette fund undrer os, da vi er af den forståelse, at en fire dages arbejdsuge ikke inkluderer fredagen. René er i den forbindelse hurtig til at svare, at de selvfølgelig står til rådighed for deres kunder om fredagen, hvis det er nødvendigt (Bilag 11, s. 4). Vi undrer os dog fortsat over, hvorfor virksomheden er tilgængelige, når der ikke er nogen medarbejdere til stede på kontoret. Ifølge Rosa har den *teknologiske acceleration* transformeret vores rum- og tidsfornemmelse, hvilket vil sige, at i kraft af teknologiske processer er vores handlinger ikke længere stedbundne til én konkret lokation (Rosa, 2014, s. 22). Denne forståelse deler Eriksen, hvortil han ligeledes mener, at teknologien medfører, at det er muligt at være mere tilgængelig (Eriksen, 2001, s. 163). Med afsæt i både Rosa og Eriksen kan teknologien både være med til at sørge for, at medarbejderne kan arbejde et andet sted end på kontoret, men det kan ligeledes være med til at sørge for, at medarbejderne altid er tilgængelige over for deres kunder, fordi de netop kan arbejde hjemmefra.

Vi stiller i den forbindelse spørgsmålstejn ved, hvordan medarbejderne kan skabe individuelle rytmer om fredagen, hvis de som René fortæller, skal være tilgængelige, såfremt de eksempelvis skulle få en kundehenvendelse. Med afsæt i Renés udtalelser om, at Kim i en periode eksempelvis har arbejdet i weekenden, ser vi en tendens til, at kundernes rytmer trumfer medarbejdernes rytmer. Så hvis en kunde ringer og har brug for hjælp, så står medarbejderne klar til at hjælpe og besvare deres opkald. I denne situation læser vi, at der opstår *arrytmi*, altså rytmer der disharmonerer og konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6). Vi læser hertil, at medarbejderne kun har en individuel rytme, indtil der kommer en kunderelateret forespørgsel. Vi anser, at rytmerne i sådanne tilfælde går fra at være *polyrytmiske* til at være *arrytmiske*, da

vi anser, at rytmerne går fra at være rytmer, der eksisterer samtidig, men uden at være i konflikt, til at være rytmer, der konflikter med hinanden (Sand, 2018, s. 6). Det er ligeledes med afsæt i denne forståelse, at vi anser, at kunderne bliver prioriteret før medarbejderne, fordi medarbejderne vælger at opgive deres fridag, hvis kunderne har brug for det.

I vores interview med Alex kommer vi ind på, om han ser nogle udfordringer ved en fire dages arbejdsuge, hvortil han siger:

“(...) der er mange af dem, der siger: ”Ja men hvis kunderne vil have et møde om fredagen, så er man jo nødt til at tage det møde”, næ, jeg har haft et par stykker, der har sagt til mig: ”Kan vi tage den fredag?”, nej det kan vi ikke, der har jeg fri, jeg har weekend” (Bilag 15, s. 14).

Alex forklarer ligeledes undervejs i interviewet, at: *“(...) hvis kunderne ringer, så tager jeg den selvfølgelig, men jeg er jo ikke opsøgende de dage (...)”* (Bilag 15, s. 2). Med afsæt i den *disciplinære magt* som værende regler og procedurer, der skal skabe føjelige individer, vil vi argumentere for, at Kim og Alex er underlagt den *disciplinære magt*, fordi de underkaster sig de regler og procedurer, der bliver skabt i ITV i forbindelse med kunderne (Jørgensen, 2009, s. 543), (Foucault, 2008, s. 152). I modsætning til eksempelvis Kim, der i en periode arbejdede hele weekenden på en kundeopgave, læser vi i kraft af Alex’ citater, at han ikke på samme måde og i lige så høj grad prioriterer kunderne først. Han beskriver, hvorledes han besvarer sine opkald, men at han ikke planlægger kundemøder og er opsøgende om fredagen. Jævnfør ovenstående udtalelser fra Alex læser vi ikke, at han gør modstand mod *magten*, men vi anslår derimod, at han tolker tilgængeligheden anderledes end eksempelvis Kim, idet han ikke opsøger kunder eller planlægger møder om fredagen, men blot besvarer sine opkald, hvis kunderne ringer (Foucault, 1982, s. 210-211). Vi ser derfor en tendens til, at der er forskellige måder at prioritere kunderne på. Med afsæt i dette læser vi, at selvom der i ITV er blevet skabt en sandhed om, at de er tilgængelige over for kunderne om fredagen, bliver dette tolket forskelligt. Det er hermed op til den enkelte medarbejder at finde ud af, hvordan og i hvor høj grad de vil prioritere kunderne om fredagen, hvorfor vi vurderer, at ansvaret bliver lagt over på den enkelte medarbejder.

I forlængelse af ovenstående læser vi, at rytmer spiller ind på Alex’ arbejde. Ifølge Lefebvre findes der *lineære* og *cirkulære rytmer*. Hvor de *cirkulære rytmer* stammer fra naturen som eksempelvis timer og dage, så stammer de *lineære rytmer* fra sociale praksisser som

eksempelvis menneskelige handlinger og aktiviteter (Lefebvre, 2004, s. 8). Vi læser af Alex' citater, at den *cirkulære rytme*, dagen på ugen, spiller en rolle i forhold til den *lineære rytme*, hans handlinger. Vi forstår, at den *cirkulære rytme* er afgørende for, hvor tilgængelig han er samt i hvor høj grad, han prioriterer kunderne. Det er dog ikke blot ovenstående rytmer, der er afgørende for, at Alex kan være tilgængelig om fredagen, da vi ligeledes forstår, at de teknologiske artefakter, som eksempelvis telefonen, medfører, at Alex kan være tilgængelig om fredagen, fordi kunderne blot skal ringe til ham (Eriksen, 2001, s. 163).

Delkonklusion

I ovenstående analyse finder vi et paradoks i ITVs eksplicitte fortælling om en "Employee First, Customer Second"-tilgang. Dette skyldes, at vi i kraft af vores observationer og interviews med medarbejderne er blevet opmærksomme på, at der synes at blive praktiseret en anden sandhed om prioritering af medarbejdere før kunder samt virksomhedens tilgængelighed.

Vi anslår jævnfør analysen, at medarbejderne qua den *disciplinære magt* underkaster sig forståelsen af og accepterer præmissen om, at de som virksomhed må gøre det, der skal til, for at kunderne ikke bliver påvirket af deres arbejdsform. Vi ser således, at medarbejderne til trods for den eksplicitte fortælling om en "Employee First, Customer Second"-tilgang skaber en intern sandhed om, at kunderne i virkeligheden skal prioriteres før alt andet. Dette finder vi, da medarbejderne tilsidesætter både deres Pomodoro og deres ekstra fridag, hvis kunderne ringer. Med afsæt i dette ser vi, at der bliver opstillet nogle rammer for og sandheder om, hvordan medarbejderne skal prioritere deres tid - både på arbejdspladsen og om fredagen. Vi ser dog, at det er forskelligt, hvornår og i hvor høj grad medarbejderne prioriterer kunderne, når de eksempelvis har fri om fredagen. Vi antager på baggrund af ovenstående analyse, at der forekommer forskellige forståelser af, om Pomodoro skal forstås som en forhindring i forhold til kunderelaterede arbejdsopgaver med en kort deadline, eller om det skal forstås som noget, der kan være behjælpelig i forhold til effektiviteten. Dette mener vi kan være en begrænsning for ITV, såfremt de kollektive forståelser ikke er strømlinede, og den enkelte medarbejder selvstændigt må forvalte ansvaret for eksempelvis tilgængelighed over for kunderne.

Vi forstår således, at der i ITV er et ønske om at effektivisere, således at det er muligt at opretholde en fire dages arbejdsuge, men med afsæt i ovenstående analyse stiller vi spørgsmålstejn ved, om dette er muligt, hvis ITV fortsat bliver ved med at prioritere kundeplejen over den italesatte "Employee First, Customer Second"-tilgang.

Afsluttende analytiske refleksioner

Vi ønsker på baggrund af analysen at reflektere over enkelte af analysens fund i relation til specialets problemformulering.

Vi ser på baggrund af vores undersøgelse i ITV, at en fire dages arbejdsuge kan forstås som værende en *tilsigtet, funktionel deceleration*, der har til hensigt at decelerere medarbejderne, hvilket vi forstår, fordi de bevidst har indført en ekstra fridag. Denne fridag betragter vi som værende en mulighed for et *mellemrum*, hvor medarbejderne får tilbudt tid til refleksion og pauser. Medarbejderne fortæller om et øget overskud, velvære samt koncentration, hvilket gør, at de møder oplagte og veludhvilede op på arbejde mandag morgen. Den *tilsigtede, funktionelle deceleration* synes således at virke. Vi ser dog et paradoks, når ITV italesætter et bevidst forsøg på at bryde normer, som vi læser som accelerationer i samfundet, gennem en *tilsigtet deceleration*, men alligevel iværksætter accelerationer i form af diverse tiltag, der har til hensigt at tidsstyre arbejdet. Dette ser vi eksempelvis i virksomhedens implementerede effektiviseringstiltag i form af Pomodoro, Value Friday og Teams, der har til hensigt at effektivisere og tidsstyre virksomhedens og medarbejdernes rytmer. Vi forstår i den forbindelse, at medarbejderne gennem *disciplinering*, herunder regler, rutiner og procedurer, er underlagt objektiviseringer i form af overvågning. Dette skyldes, at medarbejderne eksempelvis skal lave minimum 12 Pomodoro om ugen, hvilket er under opsyn og bliver håndhævet, såfremt de ikke imødekommer dette. Det er på denne baggrund, at vi mener, at iværksatte effektiviseringstiltag har til hensigt at omdanne medarbejderne til subjekter, der arbejder effektivt, fokuseret og ansvarligt i ITV.

I analysen finder vi dog, at selvom virksomheden gennem blandt andet Pomodoro har til hensigt at gennemtvinge en individuel rytme, er det virksomhedens *eksterne rytmer*, der er afgørende for, om rytmerne i virksomheden harmonerer eller disharmonerer med hinanden. ITV lykkes med at gennemtvinge kollektive rytmer i form af fredagen fri og Value Friday, men oplever begrænsninger, når individuelle rytmer bliver forstyrret og trumfet af *eksterne rytmer*. Med dette forstås at de *eksterne rytmer* i form af forstyrrelser fra kollegaer eller kundeforespørgsler trumfer den individuelle rytme som eksempelvis iværksat fokuseret arbejdstid. Dette disharmonerer med ITVs eksterne fortælling om en såkaldt ”Employee First, Customer Second”-tilgang, der sætter medarbejderen før kunden. Vi finder, at dette er fortællingen udadtil, men at der synes at være en anden intern sandhed i form af en praksis af, at kunderne ikke skal kunne mærke, at de som virksomhed kun arbejder fire dage om ugen.

KAPITEL 5

DISKUSSION



Vi ønsker med afsæt i ovenstående analytiske refleksioner at diskutere, hvordan en fire dages arbejdsuge kan forstås i relation til en aktuel samfundstendens, som vi i henhold til vores samtidsdiagnose inspireret af Rosa forstår som værende et accelerationssamfund. Vi lever med andre ord i en accelereret tid, hvor tiden er blevet gjort til forhandling og bliver tilkæmpet som et råstof. Der er ydermere sket en *acceleration af livstempoet*, hvilket betyder, at vi skal gøre flere ting på samme tid, hvilket særligt kan tilskrives *den teknologiske acceleration* (Rosa, 2014, s. 20). Sammenholder vi denne samtidsdiagnose med en aktuel samfundstendens, hvor stadig flere danskere bliver sygemeldt med stress (Boddum, 2018), finder vi det interessant at diskutere, hvordan en fire dages arbejdsuge kan forstås i relation til denne tendens.

Deceleration versus acceleration

Qua vores analyse ser vi, at ITV forsøger at decelerere medarbejderne, idet de med indførelsen af ekstra fridag ønsker medarbejdere, der er effektive, koncentrerede og friske mandag morgen. Vi ser dog et paradoks, når ITV bevidst decelererer medarbejderne med en ekstra fridag, samtidig med at de iværksætter accelerationer på arbejdspladsen, der har til hensigt at tidsstyre og rammesætte medarbejdernes arbejde. Vi læser dette som et udtryk for, at ITV har forsøgt at skabe kollektive regler og normer for, hvordan de enkelte medarbejdere forvalter deres arbejdstid. På baggrund af analysen læser vi derfor, at virksomheden ikke ønsker, at en fire dages arbejdsuge skal koste på det økonomiske output - snarere tværtimod. Vi ser her en drivkraft for acceleration, hvilket er en kapitalistisk tilgang til virksomheden, der betyder, at de skal have økonomisk gevinst som virksomhed for at kunne retfærdiggøre deres arbejdsform. I kraft af Rosa forstår vi, at accelerationen opstår i kraft af, at individer i et accelereret samfund skal løbe hurtigere for at bevare nuværende status. Vi mener således, at når ITV italesætter en kapitalistisk drivkraft for en fire dages arbejdsuge, accepterer de samtidig også præmissen om at løbe stærkere - om end det er på færre dage.

I vores indledning beskriver vi, hvorledes en fire dages arbejdsuge de seneste år er blevet et kendt fænomen i Danmark. I kraft af vores research om en fire dages arbejdsuge er vi stødt på virksomheder, der ligesom ITV har implementeret diverse effektiviseringstiltag for at kunne opretholde en fire dages arbejdsuge. Det er på denne baggrund samt specialets analytiske fund, at vi ønsker at diskutere, hvorledes virksomheder, der har indført en fire dages arbejdsuge samt diverse effektiviseringstiltag, gør op med accelerationssamfundet gennem en ekstra fridag, eller om de i virkeligheden er med til at fastholde accelerationer i samfundet.

I vores analyse af ITV viser vi, hvordan en fire dages arbejdsuge kan forstås som en *tilsigtet, funktionel deceleration*, da der frigives tid og skabes plads uden for arbejdspladsen. Den ekstra tid uden for arbejdspladsen, finder vi dog, har til hensigt at decelerere og genoplade medarbejderne. Vi forstår dette som et forsøg på at skabe modstand mod accelerationen, og at virksomheden hermed går på tværs af acceleration. På den anden side ser vi dog, idet de har implementeret diverse effektiviseringstiltag, at de ligeledes er med til at skabe acceleration, fordi medarbejderne skal arbejde hurtigere for, at virksomhedens økonomi ikke lider under, at de arbejder fire dage frem for fem dage.

Med afsæt i ovenstående kan vi stille spørgsmålstejn ved, om ITV selv er med til at opretholde en acceleration i samfundet. For er det blot de udefrakommende faktorer, der har en indflydelse på, at ITV vælger at løbe og accelerere hurtigere, eller er de selv med til at fastholde et accelerationssamfund?

Vi kan på den ene side forstå, at ITV selv er med til at fastholde et accelerationssamfund, fordi de ønsker at holde en ekstra dag fri, men samtidig ønsker at deres økonomi ikke skal blive påvirket af den forkortede arbejdstid. På den anden side ser vi, at det er de udefrakommende faktorer, såsom konkurrencen og tilgængeligheden fra de konkurrerende virksomheder og erhvervslivet, der kan have en indflydelse på, hvorfor virksomheder som ITV vælger at løbe hurtigere. Det kan dog diskuteres, hvor meget acceleration der kan forekomme i virksomhederne og i samfundet, for er der en øvre grænse for accelerationen, eller vil der på et tidspunkt opstå decelerationer, der vil gå på tværs af accelerationen? Og er det overhovedet muligt at gå fuldkommen imod accelerationssamfundet, for vil det øgede fokus på den økonomiske vækst og effektivitet ikke altid skabe acceleration?

Lefebvre beskriver, at de *cirkulære rytmer*, såsom timer på en dag, ikke er noget, vi som individer kan være herre over (Lefebvre, 2004, s. 8). Rosa mener hertil, at der i samfundet forekommer en *naturlig deceleration*, som dækker over de processer, som ikke er mulige at accelerere, såsom en dags længde (Rosa, 2014, s. 41). I vores analyse har vi vist, hvordan flere af medarbejderne i ITV tilsidesætter deres Pomodoro, som vi læser som acceleration, hvis der eksempelvis forekommer en uforudset hændelse. Med afsæt i dette ser vi, at der i samfundet forekommer tilsigtede eller utilsigtede decelerationer, som vil gå på tværs af accelerationen. For en virksomhed er det derfor ikke muligt at blive ved med at accelerere, da der altid vil forekomme nogle decelerationsprocesser, der vil gå på tværs af accelerationen.

Selvom Rosa mener, at det i samfundet ikke er muligt at accelerere uden, at der forekommer tilsigtede eller utilsigtede decelerationer (Rosa, 2014, s. 41), finder vi det interessant at stille

spørgsmålstegn ved, hvilken konsekvens den øgede acceleration kan have for det enkelte individ. Ingen af medarbejderne i ITV nævner, at de føler sig stresset grundet den øgede acceleration de dage, hvor de er på arbejde, men udtaler sig derimod positivt om de forskellige effektiviseringstiltag. Vi stiller dog spørgsmålstegn ved, om ITV er et enkeltstående og succesfuldt tilfælde på en implementering af en fire dages arbejdsuge. For hvilken betydning kan det have, at medarbejderne må øge hastigheden, accelerere hurtigere og være mere effektive de dage, de er på arbejde for blot at holde status quo? Svaret kunne meget vel være stress. Ifølge Rosa bliver vi som individer i accelerationssamfundet bange for at stå stille, hvorfor vi ser stadigt flere diagnoser som depression, angst og stress (Holt et al., 2013, s. 14). Rosas påstand bliver underbygget af WHO, der forudser, at stress vil være en af de mest udbredte sygdomme i 2020 (Stressforeningen, 2020). Den øgede acceleration kan ifølge Eriksen tilskrives den hurtige tid, der består af korte og intense øjeblikke (Kamp, 2008, s. 4). Vi forstår ligeledes, at denne hurtige tid kan smitte til andre kontekster (Eriksen, 2001, s. 83), hvorfor vi ser et interessant paradoks. Hvis den øgede acceleration og den hurtige tid kan sprede sig til andre felter og kontekster, stiller vi spørgsmålstegn ved, om den øgede acceleration på arbejdspladsen eksempelvis kan sprede sig til en øget acceleration i individernes privatliv. Hvis disse individer i forvejen er stressede på arbejdet, hvordan skal de så kunne slippe af med deres stress, hvis accelerationen foregår i alle felter, individet agerer i? Vi ser således, at den øgede acceleration i samfundet kan have sundhedsmæssige konsekvenser for de enkelte individer.

Selvom vi på den ene side forstår, at den øgede acceleration i samfundet eksempelvis kan medføre stress, kan vi på den anden side stille spørgsmålstegn ved, om deceleration derimod altid er det ønskede, eller om acceleration i nogle tilfælde også kan forstås som værende positivt? En deceleration er ikke nødvendigvis det ønskede mål i alle sammenhænge, idet der kan være mange ting, der bliver forringet, hvis vi sænker hastigheden og ikke bliver ved med at accelerere.

Som vi i vores analyse har belyst, kan der være problemer ved den øgede acceleration på arbejdspladsen, men vi belyser ligeledes, hvordan de iværksatte accelerationer, såsom Pomodoro medfører, at medarbejderne når i mål med deres arbejdsopgaver. I vores indledning beskriver vi, hvordan der i samfundet er kommet et øget fokus på pseudoarbejde, hvor medarbejdere savner mening i deres arbejde. På baggrund af dette kan vi stille spørgsmålstegn ved, om acceleration på en arbejdsplads derfor udelukkende skal forstås som værende en negativ faktor, eller om det også kan ses som noget, der kan skabe mening og arbejdsglæde for

den enkelte medarbejder, fordi den øgede arbejdshastighed kan være behjælpelig med, at medarbejderne får noget fra hånden.

Individualitet versus kollektivitet

Et andet analytisk fund, vi ønsker at diskutere i relation til en aktuel samfundstendens, er spørgsmålet om individualitet versus kollektivitet. Vi identificerer på baggrund af vores analyse, at arbejdsformen fire dages arbejdsuge i høj grad beror sig på en individualistisk forståelse og tilgang til den enkelte medarbejder. Gennem analysen har vi vist, hvordan medarbejderne disciplineres til at lede sig selv, og hvordan den gængse fortælling i virksomheden om medarbejdergruppen synes at være, at de er effektive, koncentrerede og tager ansvar. I en fire dages arbejdsuge er et løfte om en ekstra fridag, hvilket, vi finder, har til formål at genoplade medarbejderne til fire effektive arbejdsdage, så de kan arbejde med det samme output, som hvis de havde haft fem arbejdsdage til rådighed på en uge. Medarbejderne skal således kunne forvalte friheden, der ligger i en ekstra ugentlig fridag under en ramme, der hedder ”faglig og personlig udvikling”. Som vi viser i analysen, bliver der i rekrutteringssammenhænge stillet skarpt på individernes evner til at arbejde med sig selv og drive en fire dages arbejdsuge selv. I den forbindelse er det relevant at diskutere, om det er individets mindset, der skal disciplineres til at praktisere en fire dages arbejdsuge, eller om det i virkeligheden er arbejdet som praksis, der skal gentænkes?

ITVs udtalelser om effektivitet og konkurrencefokus i markedet kan forstås som en kapitalistisk forståelse af medarbejderen, der skal kunne skabe værdi og selvstændigt praktisere en fire dages arbejdsuge. Vi stiller i den forbindelse spørgsmålstejn ved, hvorvidt vi i stedet skal diskutere en kollektiv gentænkning af arbejdet som praksis frem for en individuel selvforvaltning af arbejdsformen? Er en fire dages arbejdsuge med andre ord en individuel forvaltning og praktisering, eller kan det sociale fællesskab løfte i flok?

Gennem diverse effektiviserings tiltag har ITV forsøgt at komprimere tiden således, at en fem dages arbejdsuge kan blive praktiseret på fire dage. Gennem kollektive krav til det ugentlige antal udførte Pomodoro stiller virksomheden krav til individets individuelle rytmer, der installerer sig som magtteknikker, om end det i sidste ende er den enkelte medarbejder, der planlægger og eksekverer Pomodoro. Den enkelte medarbejder er således med til at opretholde et kapitalistisk fokus og tager selvstændigt ansvar for at praktisere og udføre Pomodoro, der skal give værdi og kapital til virksomheden. Der er således et centralt fokus på resultaterne, hvor tiden er blevet gjort til forhandling og et råstof, der kan tilkæmpes. Denne tanke bliver

præsenteret i specialets indledning, hvor vi gennem populærvidenskab fremlægger en spirende interesse for, at det moderne menneske er klar til at diskutere arbejdslivet og ikke mindst vores tid helt generelt. Vi ser således et interessant perspektiv, når vi sammenholder et individuelt tidsfokus med et samfundsmæssigt produktivitets- og effektivitetsfokus. Således forstår vi, at individet i det senmoderne samfund kan forhandle om at tilkøbe sig mere tid ved at arbejde mere effektivt.

Foucault mener i henhold til den *disciplinære magt*, at disciplinen i samfundet fabrikkerer individer, der gøres til mål og middel for magtudøvelse (Heede, 2010, s. 97). Vi kan på denne baggrund diskutere, om vi som individer i et kapitalistisk og accelereret samfund disciplineres til at øge vores effektivitet og produktivitet (Heede, 2010, s. 94). Dette ser vi i det senmoderne samfunds tidsfokus, hvor tiden bliver brugt, udnyttet og styret ned til mindste tidsenhed, hvilket vores analyse i ITV ligeledes bekræfter (Heede, 2010, s. 96). Vi forstår på denne baggrund, at der sker en kollektiv *disciplinering* i kraft af kollektive, samfundsmæssige normer, der skaber fælles forståelse af og rammer for, hvordan de enkelte individer skal navigere i samfundet. Denne subjektiveringsproces skaber disciplinerende individer, der leverer optimalt og effektivt (Heede, 2010, s. 97). Foucault mener dog også, at individer er autonome, når blot de er oplyste. Vi skal derfor forsøge at gennemskue de strukturer, vi er underlagt, og handle frem for at acceptere moraliserende og objektive sandheder (Richter, 2011, s. 430-431).

Med afsæt i ovenstående diskussion ønsker vi at stille spørgsmålstejn ved, om forandringen ligger i det enkelte individ, eller om vi som samfund skal gentænke, hvordan og med hvilket formål vi arbejder? For er det udelukkende individets ansvar at skabe deceleration i et samfund, der er præget af acceleration for at mindske sandsynligheden for blandt andet stress, eller skal vi kollektivt indføre nogle regler og normer for, hvordan arbejdet skal udformes?

Specialets nedslag i eksisterende forskning har vist, hvordan fire dages arbejdsuge var et fænomen i USA tilbage i 70'erne, men at populariteten hurtigt forsvandt grundet dårlige arbejdsresultater, hvilket kunne tilskrives øget træthed hos medarbejderne. Gevinsten i en fire dages arbejdsuge lå således i tiden væk fra arbejdspladsen frem for i tiden på arbejdspladsen. Med denne viden in mente er det således interessant at stille spørgsmålstejn ved, om en virksomhed der praktiserer en fire dages arbejdsuge fortsat, kan forsvare den ekstra ugentlige fridag, hvis det er på bekostning af virksomhedens økonomiske output. Kan en fire dages arbejdsuge kun forsvares, så længe det økonomiske output kan måle sig med konkurrenterne? Da arbejdsformen stadig er forholdsvis ny i Danmark, er vi endnu ikke stødt på virksomheder, der har berettet om fald i produktivitet eller kapital, men vi finder det interessant og

nærliggende at holde os orienteret om, hvorvidt disse virksomheder eksempelvis er nødt til at gå tilbage til en fem dages arbejdsuge igen, eller om den enkelte medarbejder bliver pålagt endnu flere krav til tiden på arbejdspladsen. Vi ender med andre ord ved spørgsmålet: Kan den enkelte medarbejder selvstændigt praktisere og forvalte en fire dages arbejdsuge og få mere tid til familien, fritid og hobbyer, eller skal vi gentænke arbejdslivet som praksis ved eksempelvis kollektivt at ændre timesatsen for en fuldtidsstilling eller en arbejdsuge?

KAPITEL 6

KONKLUSION



Udgangspunktet for dette speciale er, ideen om, at vi lever i et accelereret samfund, hvor vi hver dag skal løbe stærkere end i går for ikke at gå i stå. Således er tiden accelereret, hvilket betyder, at vi skal nå flere ting på kortere tid. Arbejdsformen fire dages arbejdsuge er i den forbindelse et bud på en gentænkning af den gængse opfattelse af en arbejdsuge, der kan tilbyde mere tid uden for arbejdspladsen. Med afsæt i en fire dages arbejdsuge og et centralt fokus på tid, har vi i dette speciale spurgt: *Hvilke muligheder og begrænsninger giver en fire dages arbejdsuge i virksomheden ITV i relation til medarbejdernes tid?*

Specialet har taget sit empiriske afsæt i virksomheden ITV, der i efteråret 2019 implementerede en fire dages arbejdsuge. Gennem fire observationsdage samt ti individuelle, kvalitative interviews med medarbejderne har vi i specialet fokus på at forstå medarbejdernes perspektiver på en fire dages arbejdsuge og forvaltningen af denne. Med en kritisk teoretisk tilgang inspireret af Hartmut Rosas teori om accelerationssamfundet har vi anvendt en normativ samtidsdiagnose til at undersøge muligheder og begrænsninger i relation til en fire dages arbejdsuge og medarbejdernes tid.

Rosa peger på, at vi lever i et accelerationssamfund, hvor der er en tendens til, at vi som individer hele tiden løber hurtigere og hurtigere. I specialet har vi hertil belyst, hvordan ITV forsøger at gøre op med accelerationssamfundet ved at indføre en tilsigtet deceleration i form af en ekstra fridag. Virksomheden har ligeledes indført diverse effektiviseringstiltag og arbejder ud fra en tilgang om, at de bliver nødt til at arbejde hurtigere og mere effektivt for at kunne opretholde en fire dages arbejdsuge. Vi ser således et paradoks, idet virksomheden på den ene side forsøger at gå imod accelerationssamfundet ved at skabe deceleration, men samtidig er med til at opretholde accelerationssamfundet, fordi de accelererer hurtigere de dage, de er på arbejde.

I specialet har vi fundet, at mulighederne i relation til medarbejdernes tid først og fremmest ligger i løftet om en ekstra fridag. I vores analyse har vi belyst, hvordan den ekstra fridag har medført muligheder i relation til medarbejdernes tid om fredagen, fordi det har givet medarbejderne tid til personlig eller faglig udvikling. Vi ser ligeledes, hvordan den ekstra fridag har medført, at medarbejderne føler sig mere oplagte og har et større overskud end tidligere, når de vender tilbage til arbejdet efter tre sammenhængende fridage. Selvom virksomheden markedsfører sig med, at de har en fire dages arbejdsuge, og medarbejderne giver udtryk for, at de oplever mere overskud ved tre sammenhængende fridage, finder specialet dog også, at virksomheden ikke ønsker, at kunderne skal præges af virksomhedens arbejdsform. Med afsæt i denne tilgang vælger medarbejderne til tider at tage fredagen eller

den resterende weekend i brug, hvis de finder det nødvendigt ved eksempelvis en kundeforespørgsel. Løftet om og muligheden for den ekstra fridag finder vi således kun gør sig gældende, hvis der ikke er kundeforespørgsler eller andre presserende arbejdsopgaver.

Vi har i vores analyse ligeledes belyst, hvordan især indførelsen af Teams, Pomodoro og Value Friday har medført kollektive rammer for, hvordan medarbejderne skal arbejde og strukturere deres tid. På trods af forsøget på at skabe klare retningslinjer og kollektive rammer for arbejdet, har vi i analysen belyst, hvordan der i ITV opstår flere modsatrettede tilgange og forventninger til medarbejderne, herunder hvor mange Pomodoro de skal lave, og om det er kunderne eller medarbejderne, der skal prioriteres først. Vi har hertil belyst, hvordan virksomhedens medarbejdere disciplinerer hinanden til at tage de beslutninger, der er til mest gavn for virksomheden. Vi finder således, at de modsatrettede forventninger og tilgange stiller krav til de enkelte medarbejdere, da de selv skal fortolke og tage en beslutning om, hvordan de forvalter deres arbejdsuge inden for de opstillede rammer. Vi finder således, at medarbejderne skal disciplinere sig selv til at tage en beslutning, der både giver mening for dem selv og som gavner virksomheden.

Vi konkluderer afslutningsvist, at de kollektive rammer i ITV skaber muligheder i form af en kollektiv lim, der kan binde virksomheden sammen. Derudover kan de klare retningslinjer virke som en rettesnor for medarbejdernes adfærd, hvilket tidligere forskning har fundet vedkommende efter en periode med grænseløst arbejde, der har overladt den enkelte medarbejder til sig selv. Omvendt ser vi dog også, at kollektive rammer kan være begrænsende, da det til tider gennemtvinger en rytme, der ikke harmonerer med alle.

KAPITEL 7

PERSPEKTIVERING



Vi har skrevet et speciale om tid, i en tid hvor tiden er vendt på hovedet. Sådan skrev vi i vores indledning, da vores speciale er udarbejdet under nedlukningen af Danmark grundet Covid-19. Vi finder det derfor nærliggende at afslutte specialet med en perspektivering til den nuværende samfundssituation. For hvilken verden vender vi mon tilbage til, efter accelerationssamfundet er blevet bremsat af en pandemi?

Hartmut Rosa har udtalt sig om den ekstraordinære situation, vi står over for som samfund og kalder pandemien for "et ekstremt eksperiment" i Information (Sonne, 2020). Covid-19 er ifølge Rosa det moderne menneskes ultimative kontroltab, der rammer et skrøbeligt økonomisk system. Krisen bremser med andre ord accelerationerne i samfundet, hvorfor det er Rosas håb, at vi ikke vender tilbage til den nådesløse acceleration, men betragter krisen som en oplagt mulighed for at stille os selv spørgsmålet om, hvordan vi skaber et samfund, der muliggør det gode liv (Sonne, 2020). Svaret vil ifølge Rosa findes i en revolution mod den økonomiske væksttvang, der udelukkende opretholder accelerationer, fordi vi som individer skal løbe hurtigere og hurtigere for at bevare status quo. Det er derfor ifølge Rosa afgørende, at vi til trods for de økonomiske rystelser, som pandemien Covid-19 har medført ikke bare genopretter verden, som vi kendte den før krisen. Vi må tænke i alternativer og skabe en debat om, hvilken vej vi har lyst til at gå, og hvilke samfundsmæssige rammer der kan muliggøre dette (Sonne, 2020).

Det er derfor nærliggende at stille spørgsmålet om, hvorvidt nye arbejdsformer som eksempelvis en fire dages arbejdsuge vil vinde større indpas, eller om vi måske står over for en endnu større gentænkning af arbejdet som praksis?

Spørgsmålene er mange, og det er måske endnu for tidligt at spå om fremtiden, men ligesom Rosa efterlyser en debat om samfundet efter Covid-19, fandt vi det interessant at genoptage kontakten til ITV for at spørge, hvordan denne pandemi har påvirket dem som arbejdsplads. Vi kontaktede derfor ITV i maj måned og spurgte, hvorvidt en fire dages arbejdsuge har været mulig at praktisere i denne særlige periode.

Da vi taler med René, fortæller han, at de i ITV fortsat anvender Teams som kommunikationskanal, hvilket har sikret sammenhold og socialt samvær, da de hver dag virtuelt mødes klokken 16 for at mærke den kollegiale energi på trods af forskellige fysiske placeringer i landet. De teknologiske værktøjer har under krisen derfor vist, hvordan det er muligt at tilgå og etablere en digital arbejdsplads, der binder virksomheder sammen og i langt de fleste tilfælde muliggør en opretholdelse af arbejdet. Rosa udtaler i Information, at

teknologien under Covid-19 har udstillet vores dybe længsel efter at udvide vores horisont gennem kontakt til mennesker (Sonne, 2020), hvilket vi også finder er tilfældet i ITV.

Vi spørger derudover René, hvorvidt de fortsat praktiserer Pomodoro, herunder registrerer medarbejdernes antal udførte Pomodoro på en uge. Han griner og siger, at Pomodoro er kasseret, da der ingen forstyrrelser er på hjemmekontoret, og han derfor ikke finder det nødvendigt. Vi stiller i den forbindelse spørgsmålstejn ved specialets analytiske fund, hvor vi finder, at René ellers italesættelser, at Pomodoro blandt andet har til hensigt at rammesætte koncentration og fokuseret arbejdstid, da det er videnskabeligt bevist, hvor længe individer kan koncentrere sig ad gangen. Der synes dog i telefonsamtalen med René nærmere at være en ny forståelse af, at Pomodoro kun bliver anvendt til at minimere forstyrrelser på kontoret.

Til spørgsmålet om hvorvidt ITV har kunne opretholde en fire dages arbejdsuge under Corona, fortæller René, at de på nuværende tidspunkt fastholder arbejdsformen, og at han finder det langt nemmere end før, fordi der er færre kundeopgaver og et erhvervsliv, der ikke skal matches på nuværende tidspunkt. Han fortæller i den forbindelse dog, at han går med overvejelser om, hvorvidt det kan blive nødvendigt at suspendere arbejdsformen, når de vender fysisk tilbage til kontoret, da han ønsker at imødekomme det økonomiske efterslæb og efter eget udsagn ”komme tilbage til hvor de var”. Han understreger, at han fortsat tror fuldt og fast på arbejdsformen, og at de som virksomhed skal tilbage til en fire dages arbejdsuge – spørgsmålet er bare hvornår, da de gerne vil ud og matche erhvervslivet efterfølgende. Vi forstår således, at ITV har et ønske om at vende tilbage til hverdagen, som de kender den, og at det fortsat er med et kapitalistisk fokus for øje. Vi mener i kraft af Rosa, at dette kan forstås som en væksttvang, der er karakteriserende for et accelerationssamfund, da det økonomiske maskineri kun kan overleve, hvis det permanent accelererer (Sonne, 2020). Vi ser således, at René har et ønske om at genoptage accelerationen – og måske endda i endnu højere grad ved at arbejde fem dage om ugen, hvilket er stik imod, hvad Rosa mener er det rigtige at gøre i sådan en situation. Det bliver således interessant at følge, om vi som samfund får den, ifølge Rosa, nødvendige debat om, hvordan vi rammesætter et samfund, der muliggør det gode liv (Sonne, 2020). Vi mener i hvert fald, at vi som samfund i kraft af Covid-19 er blevet givet en oplagt mulighed for at etablere en debat om alternativer til accelerationer og kapitalistiske markedskræfter.

KAPITEL 8

LITTERATURLISTE



Albæk, M. (2018). *Ét liv, én tid, ét menneske - Hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv* (1. udgave, 3. oplag). København K: Gyldendal.

Alternativet (2015). *Fremtidens arbejdsuge skal være på 30 timer*. Hentet fra: <https://alternativet.dk/old-files/2015/03/Fremtidens-arbejdsuge-skal-være-på-30-timer.pdf> (12.02.2020)

Bird, R. (2010). *Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions Symposium: Redefining Work: Implications of the Four-Day Work Week - The Four-Day Work Week: Views from the Ground*. Connecticut Law Review, Vol. 42 (4), maj 2010. Hentet fra: https://opencommons.uconn.edu/law_review/66/ (06.04.2020)

Boddum, D. (2018, 24. maj). 17.000 danskere er sygemeldt med stress hver eneste dag. *Finans*. Hentet fra: <https://finans.dk/politik/ECE10623900/17000-danskere-er-sygemeldt-med-stress-hver-eneste-dag/?ctxref=ext> (15.05.2020)

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. udgave). New York: Oxford University Press.

Buskbjerg, M. (2019, 14. marts). *Pomodoroteknikken - og hvad en tomat kan lære dig om personlig effektivitet*. Hentet fra: <https://altomledelse.dk/pomodoroteknikken/> (08.04.2020)

Elling, B. (2014). Kritisk Teori. I: Fuglsang, L., Olsen, P. B., Rasborg, K., (Red.), *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne* (3. udgave, 2. oplag, s. 137-170). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Eriksen, T. H. (2001). *Øyeblikkets tyranni. Rask og langsom tid i informasjonssamfunnet* (2. oplag). Oslo: H. Aschehoug & Co.

Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS) (2019). *Arbejdstid*. Hentet fra: <https://faos.ku.dk/arbejdsmarkedets-begreber/arbejdstid/> (06.05.2020)

Foucault, M. (1980). Two lectures. I: Gordon, C. (Ed.), *Power/Knowledge: selected interviews and other writings 1972-1977 by Michel Foucault* (s. 78-108). New York: Pantheon Books.

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. I: Dreyfus, H. & Rabinow, P. *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics* (s. 208-226). Chicago: The University of Chicago Press.

Foucault, M. (2008). *Overvågning og straf. Fængslets fødsel* (4. oplag). Frederiksberg: Det lille forlag.

Hammershøj, L. (2008). Samtidsdiagnose som kritik. *Dansk Sociologi*, Nr. 4 (19), 34-47.

Hammersley, M. (2011). On Thick Description: Interpreting Clifford Geertz. I: *Questioning Qualitative Inquiry*. Hentet fra:
<http://methods.sagepub.com/zorac.aub.aau.dk/base/download/BookChapter/questioning-qualitative-inquiry/d5.xml> (06.05.2020)

Hansen, M. (2020, 16. april). *Danskerne har lav samlet arbejdsindsats blandt OECD-lande trods høj beskæftigelsesgrad*. Hentet fra:
<https://cepos.dk/abcepos-artikler/0026-danskerne-har-lav-samlet-arbejdsindsats-blandt-oecd-lande-trods-hoej-beskaeftigelsesgrad/#> (24.05.2020).

Hedin, T. (2016). *Vi går glade på arbejde, men burde lave noget mere*. Hentet fra:
https://www.mm.dk/videnbank/artikel/42551-2?fbclid=IwAR0gij5psparkml3gL8EyxpHRw_nexi3eLL77ur8YGtSVQDK3Zb_dnpURo
(12.02.2020)

Heede, D. (2007). *Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault* (2. reviderede udgave, 3. oplag). København S: Museum Tusculanums Forlag.

Holt, H., Hvid, H., Kamp, A. & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration: Tiden og det grænseløse arbejde*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

Holt, H. & Hvid, H. (2016). Rytmer i bæredygtigt arbejdsliv. I: Dauer Keller, K. *Organisatorisk dannelse. Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag s. 419-439

IIH Nordic (u.å.). *4-dages arbejdsuge*. Hentet fra: <https://iihnordic.dk/om/4dww/> (08.04.2020)

Jørgensen, K. (2006). *Om anvendelsen af Foucaults magtbegreb*. (s. 1-30). Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Hentet fra: https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/18718617/Om_anvendelsen_af_Foucaults_magtbegreb (01.04.2020)

Jørgensen, K. (2009). Foucault – Magt, viden og disciplinering. I: Hansen, M. (red.). *50 Samfundstænkere*. København K: Gyldendal.

Kamp, A. (2008). *Nye begreber om tid og arbejde: et tidssociologisk perspektiv*. Roskilde: Roskilde. Hentet fra: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/2264353/nye_begreber_om_tid_og_arbejde.pdf (27.03.2020)

Kristiansen, S. & Krogstrup, H. (2015). *Deltagende observation*. (2. udgave, 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015): *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave, 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Lefebvre, H. (2004). *Rhythmanalysis. Space, Time and Everyday Life*. London og New York: Continuum.

Lund, H. & Gleerup, J. (2019). *Nye tider: Pilotundersøgelse forud for forsøg med 4 dages arbejdsuge i Odsherred kommune*. Hentet fra:

<https://forskning.ruc.dk/da/publications/nye-tider-pilotundersøgelse-forud-for-forsøg-med-4-dages-arbejdsu> (07.04.2020)

Nielsen, H. K. (2015). Kritisk teori. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. udgave, 3. oplag, s. 373-388). København: Hans Reitzels Forlag.

Nørmark, D. & Jensen, A. F. (2018). *Pseudoarbejde - Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting* (1. udgave, 4. oplag). København K: Gyldendal.

Richter, J. (2011). Magt og afmagt i individets liv. *Psyke & Logos*, 32(2), 14. Hentet fra: <https://tidsskrift.dk/psyke/article/view/8730> (15.05.2020).

Riis, O. (2005). *Samfundsvidenskab i praksis. Introduktion til anvendt metode* (1. udgave, 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration* (1. udgave, 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Sand, A. (2018). *Hvad taler vi om, når vi siger rytmeanalyse?*

Hentet fra:

https://www.academia.edu/37315435/Sand_2018_Hvad_taler_vi_om_n%C3%A5r_vi_siger_rytmeanalyse (01.04.2020).

Sonne, M. (2020, 17. april). Vores verden er udmattet og har bittert brug for at blive tænkt på ny. *Information*. Hentet fra:

<https://www.information.dk/kultur/2020/04/vores-verden-udmattet-bittert-brug-taenkt-paa-ny> (12.05.2020)

Stressforeningen (2020). *Stress og statistik*. Hentet fra:

<http://www.stressforeningen.dk/stress-og-statistik/> (27.05.2020)

Szulevicz, T. (2020). *Deltagerobservation*. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - En grundbog* (3. udgave, 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Vojcic, A. (2014). *Henri Lefebvre and Elements of Rhythmanalysis*. Michigan: University of Michigan. Hentet fra:

https://www.academia.edu/17747993/Henri_Lefebvre_and_Elements_of_Rhythmanalysis

(01.04.2020).

Wieland, L. (2019, 23. september). *Odsherred Kommune indfører 4-dages arbejdsuge*. Hentet fra: <https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2019/09/23/odsherred-kommune-indfoerer-4-dages-arbejdsuge> (07.04.2020).