



En 4 dages arbejdsuge.

Forfatter: Rene Lohpehre (20225319)

Vejleder: Christian Farø

**Aalborg Universitet, HDO 4. semester, Afgangsprojekt (Rungsted),
Maj 2024**

Executive summary	3
1) Intro	4
2) Indledning	5
3) Problemstilling	8
4) Problemformulering	9
4.1) Kort begrebsafklaring	9
5) Afgrænsning	10
6) Videnskabsteori	11
6.1) Kritisk Realisme	12
6.1.1) Ontologi	12
6.1.2) Epistemologi	13
7) Metode og Empiri	14
7.1) Teorivalg	18
7.1.1) Organisation, Minzberg og Galbraith	18
7.1.2) Motivation, Herzberg og Pink	18
7.1.3) Kommunikation, Sinek	20
8) Analyse	21
8.1) Organisering	21
8.1.1) Minzberg	22
8.1.2) Galbraith	24
8.2) Motivation	29
8.2.1) Herzberg	29
8.2.2) Pink	33
8.3) Kommunikation, Sinek	38
9) Diskussion	43
10) Konklusion	48
11) Perspektivering	49
Kilde og litteraturliste	50

Executive summary

A four-day work week has dominated the headlines over the last couple of years. It's been praised as the new work culture, and companies world wide are experimenting how the concept could work for them. The companies already working in or working towards a four-day work week, are so far not operating in the production or manufacturing sectors. Therefore, it is interesting too look at those companies and how a four-day work week could work for them.

I will be looking at the construction sectors, and specifically the company Malerfirmaet Vibeke og West, to see how the conclusions from this report, can be developed into recommendations, so they can apply a four-day work week.

The report will come around the orgnaization and the structures as they are now, and how the potentially can look in the future. Some employees will be involved with regards to motivation and commitment, and finally the purpose of a four-day work week, will be explorared.

Maja Madvig konduktør at Vibeke og West, comes with the insight from the company and brings around the generational span, at the company, which opens for a differentiated approach to motivation and organization structure.

The constructions sectors af restrained in production by the employs psychical abilities, and therefore so are the hours an employee can work, but how does that influence on the ability to implement a four-day work week. Along side the the sectors are among the low income sectors en regards to company surplus, so that is also en issue for Vibeke og West.

The report will address these factors and conclude that, with the right differentiated organizational structure and a more pourpose driven approach to four-day work week, it seems possible to implement some variation af a four-day work week, even though it will take a lot of adapting from the management, the challenge seems manageable.

1) Intro

En 4 dages arbejdsuge er blevet et omfattende samtaleemne og til tider priset som den nye arbejdsform, hvor det kun er ikke-udviklingsparate virksomheder, der ikke arbejder henimod den nye arbejdsform. Der er også kommet flere undersøgelser, der påpeger fordelene, i form af bedre motivation og mindre sygdom blandt medarbejderne.

Direktør i Panzerglass Casper Aaen siger til Børsen; “Jeg ser ikke den traditionelle femdages arbejdsuge som en naturlov. Der kan være perioder, hvor der skal ydes mere og omvendt, så hvorfor er det, at vi fokuserer på arbejdstiden og ikke produktiviteten?,” og fortsætter; “Jeg mener, at man som leder skal spørge sig selv, hvor meget medarbejdere egentlig får ud af de sidste timer på arbejdet, hvis alle arbejdsopgaverne er nået og så undersøge, om der er måder, hvor man kan øge effektiviteten.” (borsen.com, 08.06.23).

Netop effektiviteten, eller produktiviteten er ofte omdrejningspunktet ved indførelse af en 4 dages arbejdsuge. Bo Kønskov, Partner i Abtion, som er en dansk IT-virksomhed og blandt pionererne herhjemme i indførelse af en 4 dages arbejdsuge, siger herom; “Vi har skabt nogle fantastiske resultater og er blevet meget skarpere. At den succes er blevet så markant, det tilskriver jeg uden tvivl vores 4-dages arbejdsuge,” og fortsætter; “Vi gik fra 37 til 30 timer. Altså, et fald på 20%. Og vores omsætning steg med 30%.” (abtion.com/artikler). Artiklen afrundes med; “Man får jo lyst til at spørge om det uundgåelige; hvorfor i alverden gør alle ikke det her? Bo Kønskov forstår det heller ikke.”

Panzerglass og Abtion, har valgt at indføre en 4 dages arbejdsuge med samme løn, som for en 5 dages arbejdsuge, det betyder samme løn for 20% mindre arbejdstid. Andre steder i eks. Odsherred Kommune er der gennemført et tre årigt forsøg med en 4 dages arbejdsuge, som består af 35 timer, som medarbejderen selv fordeler på 4 dage. Denne model medfører ikke mindre arbejdstid, men fortsat en ekstra fridag. I konklusionerne af det forsøg kan læses:

- 80 % af medarbejderne på den 3-årige forsøgsperiode med en 4-dages arbejdsuge ønsker at forlænge aftalen med en 4-dages arbejdsuge

- 82 % af medarbejderne på en 4-dages arbejdsuge oplyser, at den 4-dages arbejdsuge har haft positiv betydning for deres trivsel og arbejdsglæde.
- De tre sammenhængende fridage opleves som en god restitueringsperiode, som kompenserer for de lange arbejdsdage.

(odsherred.dk/en-4-dages-arbejdsuge)

De nævnte virksomheder er ikke fremstillings- eller produktionsvirksomheder, så hvad gør virksomheder hvor produktiviteten er afhængig af en medarbejders fysiske formåen, eks. medarbejdere i byggebranchen? De kan kun gå et antal skridt om dagen, de kan kun male så mange kvm. og de kan kun montere så mange vaske i løbet af en dag.

Det er hvor produktiviteten er afhængig af en medarbejders fysiske formåen, og en 4 dages arbejdsuge der er interessant at kigge på. Det er dette område, denne opgave vil omhandle.

2) Indledning

Et af de mest omfattende forsøg udført med en 4 dages arbejdsuge til samme løn, er engelsk og omfattede 2.900 medarbejdere fordelt i 61 virksomheder (autonomy.work, feb.23).

Forsøget blev i første omgang omtalt i meget positive vendinger, men efterhånden som andre økonomer og forskere, fik læst sig igennem forsøget, begyndte kritikken og diskussionen.

Jeppe Druedahl, lektor i økonomi ved Københavns Universitet, anfægter værdien af undersøgelsens konklusioner, i en artikel i Akademikerbladet (dm.dk, 18.04.23); som skriver; "Foruden at sætte spørgsmålstegn ved metoden – at deltagelse er selvvalgt, at det ikke er et kontrolleret forsøg, og at data er selvrapporteret – undrer han sig i det hele taget over resultatet." For hvis man sænker arbejdstiden fra 38 til 34 timer, betaler den samme løn og tilmed opretholder samme produktivitet er der i realiteten tale om en kæmpe stigning i produktion per time. Groft sagt svarer det at øge produktiviteten med 11,7 procent. "Det må altså have været virkeligt dårligt organiserede virksomheder, som har deltaget i studiet", bemærker Jeppe Druedahl."

Fra artiklen skal også fremhæves en skepsis imod de brancher der har deltaget i forsøget; “Kun 7 procent af de deltagende virksomheder er fremstillingsvirksomheder. Resten kommer fra brancher som reklame, rådgivning, underholdning, finansiering, it og administration, mens 11 procent arbejder non-profit.”

Will Stronge direktør i den engelske tænketank Autonomy, argumenterer i artiklen for at det ikke er et problem; ”De virksomheder, der kom til os, er nok i forvejen progressive i deres tilgang til medarbejderne. Så der er fx ingen Amazon-varehuse med. Og heller ikke klassiske produktionsfabrikker a la Ford. Men der er fx en mindre robotvirksomhed og et bryggeri. Og eftersom de selv har henvendt sig, har de også på forhånd været motiveret til at blive involveret.”

En pointe der bliver fremhævet i flere artikler som en udfordring, er netop at virksomhederne og medarbejderne har frivilligt valgt at deltage i forsøget, og derfor kan have udvist en ekstra motivation, på linje med Hawthorne Eksperimenterne.

Will Stronge mener; “(...) at firedagesugen umiddelbart er nemmere at implementere i brancher med meget skrivebordsarbejde frem for i klassiske produktionshaller.” og han siger; “Produktiviteten i kontorarbejde korrelerer ikke altid med antallet af timer, du lægger i det. Der er en elasticitet. Nogle gange er du meget produktiv, andre mindre. Nogle gange fyrer du en masse mails afsted, andre gange sidder du længe med et bestemt problem, og andre gange igen sidder du i møder”.

Lektor og ph.d. på Center for Arbejdslivsforskning ved Roskilde Universitet Henrik Lambrecht Lund, understøtter Jeppe Druedahl argumentation med; “Disse virksomheder kan kun øge sin produktivitet ved samtidig at gøre noget andet anderledes, for ellers ville de falde en femtedel i produktivitet. I sidste ende handler det om, hvor meget de ansatte i virkeligheden arbejder.” (dm.dk, 08.01.20).

Ud fra ovenstående kan udledes at debatten om fordele og ulemper ved en 4 dages arbejdsuge til samme løn, hurtigt kan blive en akademisk diskussion.

En 4 dages arbejdsuge til samme løn i en produktions- eller fremstillingsvirksomhed, hvor produktion er begrænset af en medarbejders fysiske formåen, er der altså kun et begrænset kendskab til i den engelske undersøgelse.

Det bringer Panzerglass i fokus igen, da de fremstår som en virksomhed, der fremstiller Panzerglass til mobiltelefoner, mm., men når artiklerne om deres indførelse af deres 4 dages arbejdsuge læses, er det på kontorerne der er indført en 4 dages, og ikke i produktionen, at der er indført en 4 dages arbejdsuge.

Jesper Mikkelsen fra Panzerglass, udtaler i en artikel til Business Danmark; "Vores mest effektive redskab er vores nye møderegler. Her har vi lavet nye retningslinjer, herunder bl.a. at ethvert møde skal have en dagsorden, at forberedelse på forhånd er påkrævet, og at der skal defineres handlinger efter hvert møde." I artiklen fastslåes det at, i august 2022, 8 måneder efter implementeringen af en 4 dages arbejdsuge, har Panzerglass øget effektiviteten med 4,24 timer ugentligt per medarbejder. (businessdanmark.dk, 22.09.23).

Det kan igen blive svært at argumentere imod Jeppe Druedahl og Henrik Lambrecht Lunds påstande om at virksomhederne må have et produktionsunderskud, inden for virksomhedens ressourcer, når Panzerglass's mest effektive redskab til at øge produktiviteten, er en ændring i mødepolitikkerne.

Ud af ovenstående nævnte undersøgelser og forsøg, er de forbedringer der primært fremhæves, som vejen til en 4 dages arbejdsuge, fokus på produktivitet og bedre samarbejde. En forskel mellem de metoder for en 4 dages arbejdsuge - 30 timer på 4 dage, som i Abtön og Panzerglass eller fuld tid på 4 dage som i Odsherred kommune, er fleksibiliteten. I Abtön kræver de faste rammer og i Odsherred er fleksibiliteten en afgørende faktor.

I den førnævnte byggebranche eksisterer der allerede i dag, fokus på produktivitet, med akkord- og produktivitetsløn, det kræves samarbejde på tværs af fag og virksomheder for at bygge, og der eksisterer både faste rammer, eks. mødetid, og fleksibilitet i form af bla. jyske

håndværkere kører til København og arbejder 37 timer fra mandag til torsdag, hvorefter de kører hjem og holder fri fredag.

Ved overenskomstforhandlingerne mellem DI og 3F i 2023, blev det også aftalt at der lokalt kan indføres en 4 dages arbejdsuge på 37 timer, så nu er der mulighed for at indføre det i byggevirksomhederne, i en form der ligner den fra Odsherred Kommune.

3) Problemstilling

Byggebranchen er en branche med mange arbejdsforhold, udenlandske arbejdere, overenskomster og en stærk kultur, for at nævne nogle af de på branchen influerende elementer, samtidig sker selve produktionen primært på byggepladser. En byggeplads er en organisk og kompleks organisation, der kan nævnes Danmarks største byggeplads Femern Bælt tunnelen, der involverer mere end 30 store byggevirksomheder. I den helt anden ende, vil være en mindre renovering af en privat lejlighed, men samstemmende for begge projekter er, samarbejdet der kræves på tværs af fag, virksomheder og medarbejdere.

Når der arbejdes på et mindre byggeprojekt, så vil der være involveret få erhverv, som eksempelvis Elektrikker, VVS og Maler. Når der kigges på hvad de enkelte erhverv bidrager med, så kan en VVS være på en byggeplads i et tidsrum i en given periode, og en Maler i en anden periode, alligevel står begge grupper for en fælles aflevering af projektet, og dermed har et indbyrdes afhængigt tilhørsforhold, uden at være på samme plads på samme tidspunkt.

En VVS og Maler, vil også sandsynligvis komme fra forskellige virksomheder, med forskellig ledelse, interesser, planlægning og arbejdsmetoder. Dermed er det ikke op til de enkelte medarbejdere på projektet, at planlægge arbejdets udførelse og deres indbyrdes arbejdsforhold. Virksomhedernes interesser og arbejdsorganisering, vil oftest være suboptimerende, da byggebranchen overskudsgrad tilhører den lave ende og i 2022 gik 2 byggevirksomheder konkurs hver dag (DI.dk, 11.01.2023). Dette kan medføre fokus på egne interesser fremfor fælles interesser.

Hertil skal ligges byggevirksohmhedernes fysiske belastning af medarbejderne, der ligeledes er vidt forskelligt på tværs af erhverv, som en influerende faktor på plan gningen af en fridag.

Der er nu en overenskomstaftalt mulighed for at arbejde 4 dage om ugen. Hvordan vurderes mulighederne s  i en h ndv rkervirksohmhed, her vil der specifikt inddrages Malerfirmaet Vibeke og West og Konduktør Maja Madvig, som suppleres med holdinger og erfaringer fra Mogens Nielsen ejer af VVS firmaet Nørre Dalby VVS.

4) Problemformulering

Muligheden for en overenskomstgodkendt lokalaftale om en 4 dages arbejdsuge nu er tilstede for byggevirksohmhederne. Hvis Malerfirmaet Vibeke og West, s  ønsker at indføre dette, hvilke udfordringer og ændringer vil det så medføre. Dette giver følgende problemformulering:

Hvordan kan indførelsen af en 4 dages arbejdsuge hos Vibeke og West, influere på organiseringen?

Herunder vil besvares;

1. Hvilken organisationsform anses som værende brugbar?
2. Hvad kan motivere medarbejderne til en 4 dages arbejdsuge?
3. Hvordan kan der dannes en fælles forståelse for en 4 dages arbejdsuge?

4.1) Kort begrebsafklaring

Når der skrives organisering i problemformulering, menes der med den form og indhold en organisering kan have, eks. i struktur, samarbejde og kommunikation.

5) Afgrænsning

- Da det først i sommeren 2023, blev overenskomstmæssigt muligt at arbejde i en 4 dages arbejdsuge i byggebranchen, er udbredelsen meget begrænset - det har ikke været muligt for mig at identificere nogle virksomheder i byggebranchen, der har indført dette som en fast arbejdsform. Derfor må denne opgave anses som værende begrænset af mine egne erfaringer, holdinger og meninger, som er opnået igennem 15 år som selvstændig i byggebranchen, samt den empiri der er fremstillet til denne opgave.
- Byggebranchen kan anses for en meget heterogen branche, hvilket den også i sin bredeste forstand er, derfor vælges synspunktet fra en virksomhed der kun beskæftiger et fag, eksempelvis Malere eller VVS'er, for heraf at udlede at dets svende - de udførende håndværkere, er den gruppe der skal arbejde i en 4 dages arbejdsuge.
- At arbejde på et byggeprojekt kan være vidt forskelligt, og derfor fravælges også større projekter- og anlæg, da de har en kompleksitet der kan være unik. Derimod kan et lille badeværelse i en lejlighed, udgøre det samme arbejde, isoleret set i det enkelte badeværelse, som 100 små badeværelser i stor ejendom. Derfor vil opgavens ramme være, at der tales om arbejder der kan udføres af få håndværkere, men der skeles ikke til mængden af arbejde der skal udføres.
- I byggebranchen arbejder der meget udenlandsk arbejdskraft, og de kan have andre incitamenter til at arbejde og arbejdstid, end danske håndværkere. Denne opgave tager sit udgangspunkt i, at der kan laves lokalaftaler om en 4 dages arbejdsuge. Ud fra egen vurdering, vil det primært være danske håndværkere der vil lave en lokalaftale, og derfor dem som jeg har henvendt mig til.
- Fagforeningerne står stærkt i Danmark, og da en 4 dages arbejdsuge er overkomstaftalt, og dermed umiddelbart har opbakning fra en stærk branchekultur. Anses branchekulturen ikke som værende en udfordring, men der kan være lokale virksomhedskulturer der kan udfordre indførelsen. Dog er egen erfaring at når fagforeningen bakker op, så er der generelt lokal opbakning, og derfor behandles kulturen ikke i denne opgave.

6) Videnskabsteori

Det videnskabsteoretiske synspunkt for denne opgave, lader sig styre af omfanget af eksisterende viden om en 4 dages arbejdsuge i produktionsvirksomheder. Dette er fremkommet som værende begrænset, og derfor er det svært at definere hvordan de forskellige videnskabsteoretiske paradigmer vil fortolke og forholde sig til viden herom.

Som det fremgår af Jeppe Druedahl, Henrik Lambrecht Lunds og Will Stronge syns- og standpunkter i ft. hvordan resultaterne af den engelske undersøgelse skal tolkes, så indkapsler de essensen af, hvordan holdinger og meninger er forskellige, når en 4 dages arbejdsuge skal debatteres. De udøver det som videnskab når; "Videnskaben beskæftiger sig med af skabe, begrunde og diskutere viden.", som Rene Nesgaard Nielsen påpeger i sin bog om "Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer" (Nielsen: 2020, s.19).

Hvilket videnskabsteoretisk paradigme der vil være givtigt for denne opgave, kan viderefortolkes fra ovennævnte. Et positivistisk standpunkt syntes ikke realistisk, af den simple årsag, at det vil være svært at argumentere for, at det er muligt at genskabe en lovmæssighed mellem påvirkning og resultat. Der er dog flere fællesnævner i undersøgelseerne, eksempelvis nedbringelse af sygefravær, og derfor kan der nok argumenteres for at indførelse af en 4 dages arbejdsuge, *vil* nedbringe sygefraværet, da der findes tilstrækkelig data, til at understøtte et sådan argument. På den anden side, forkommer et væsentligt kritik punkt som validt; at medarbejderne alle har deltaget frivilligt, og dermed kan det ikke udelukkes at undersøgelsen i sig selv har skabt motivation, og arbejdslyst, parallelt med Hawthorne Eksperimentet.

Derfor anses et paradigme hældende mod kritisk realisme og konstruktivistisk, som værende de paradigmer der skal anvendes.

Som konstruktivist vil argumentation om en lovmæssighed, være ikke eksisterende som et element der kan handles ud fra. Den udgivet version af den Engelske undersøgelse er 70 sider med grafer, opsummeringer, holdinger, fortolkninger og subjektive vurderinger, og præmissen

for undersøgelsen, set ud fra et konstruktivistisk synspunkt, vil nok udfordre validiteten af undersøgelsen, da der står beskrevet som første punkt; (autonomy.work, feb.23)

“The design of the trial involved two months of preparation for participants, with workshops, coaching, mentoring and peer support, drawing on the experience of companies who had already moved to a shorter working week, as well as leading research and consultancy organisations.”

Heri er det ikke svært at fortolke at deltagerne er blevet prepet i en retning og forståelse, der efterlader undersøgelsen uden generel relevans.

Hvis vi alligevel vælger at tillægge de mange undersøgelser en relevans og den viden der er skabt deri, værende valid, så anses kritisk realisme, som det paradigme, der kan rumme de generelle tendenser, fra de mange undersøgelser og samtidig forholder sig kritisk til konklusionerne.

6.1) Kritisk Realisme

Når vi anlægger et standpunkt der ligger i realisme området, vil vi, fravigende fra positivismen, anerkender at mennesker er både rationelle og ikke-rationelle, og at vi handler med udgangspunkt i vores erfaring, viden, kultur, formål, mm. Og ikke mindst i relationen imellem mennesker.

6.1.1) Ontologi

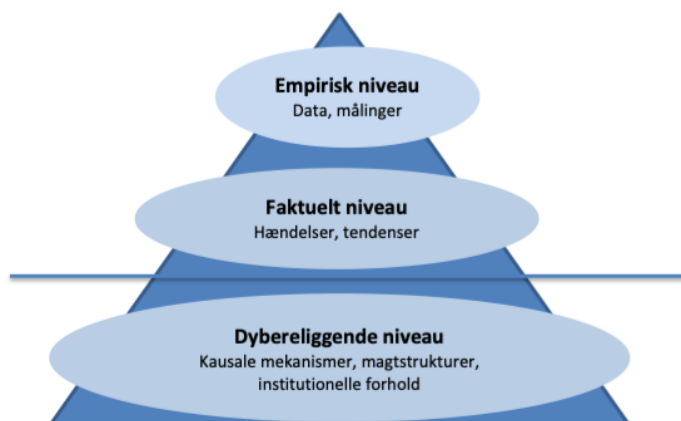
Ontologi handler om hvordan vi anser den verden vi vil undersøge, og som kritisk realist antager vi “(...)at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores videnskabelige erkendelse af og viden om den.” (Nielsen: 2020, s.29).

Når vi vælger at studere mennesker, så er der på det kritiske realisme paradigme forskellige niveauer, der kan undersøges, da ét syn, som det positivistiske, ikke kan indeholde kompleksiteten af mennesker. I flg. Rene Nielsen, vil vi altid befinde os i en kontekst af

muligheder og begrænsninger, og være under indflydelse af strukturer og interaktioner, (Nielsen: 2020).

For at vurdere det vi ønsker at undersøge, i den rette kontekst, kan realismen opdeles i tre niveauer eller domæner; - Empirisk Domæne, Faktisk Domæne og det Dybe niveau.

Det vil være det dybe niveau, der vil være genstand for debatten om for- og imod en 4 dages arbejdsuge. Men for nu, er debatten omhandlende alle niveauer, med henvisning til Druedahl, m.fl. i debattering af resultaterne af den engelske undersøgelse, hvor der stilles spørgsmålstejn ved alle konklusioner, uanset hvilket niveau konklusionen vedrører.



Figur 1. Kritisk realisme niveauer. Gade og Hartmann 2016.

For denne opgave er det også det dybere niveau der vil kigges på, i det omfang at de empiriske niveau tillader dette. Udfordringen forbundet hermed er tolkningen af empirien, både af mig og af læseren af denne opgave, da begrebet en 4 dages arbejdsuge, kan give vidt forskellige associationer, og dermed kan en læser og jeg, anskue den verden vi undersøger vidt forskelligt.

6.1.2) Epistemologi

Den verden vi ønsker at undersøge, skal generere en viden, som vi kan basere en undersøgelse, forskning, et projekt og alt andet på. Derfor er et fælles forståelsesgrundlag givtigt for en debat. Her kan debatten med Druedahl igen inddrages, da en udfordring for debatten, kan være at den debatteres af Økonomer, Socialforskere, Arbejdsmarkeds-konsulenter, og mange flere, der har hver deres metode at udvikle og håndtere viden på, og ikke mindst være vidt spredt i spændet mellem objektivitet og subjektivitet.

Når vi i denne opgave befinder os i realisme spændet, hældende mod det konstruktivistiske, så erkender vi at der findes mekanismer; “(...)der ikke direkte lader sig observere med sanserne, (...)men de påvirker de de fænomener og begivenheder der kan observeres.” (Nielsen: 2020, s.31). Vi hælder dog ikke så langt mod konstruktivismen, at vi ikke anerkender, at der kan udledes nogle generelle tendenser fra de eksisterende undersøgelser, der kan overføres til andre miljøer.

Med det udgangspunkt, vil der arbejdes *Deduktivt* i opgaven. Hvor der forsøges at udlede nogle tendenser af de data der er generet til denne opgave, der sammenholdes med eksisterende teorier, suppleret med input fra de publiceret undersøgelser, hvor de vurderes relevant. Hvorefter det forsøges at udlede en konklusion.

7) Metode og Empiri

Det fænomen der skal undersøges er en 4 dages arbejdsuge, og den udgivende empiri omfatter undersøgelser eller Cases i de enkelte virksomheder, derfor vil denne opgave anvende rammen for Casestudie som undersøgelsesdesign. En kritik af casestudier er; “...de omfatter for få cases, og at disse ikke er repræsentative, hvorfor man ikke kan sige noget generelt om det pågældende fænomen.” (Larmer, Jordansen, Madsen: 2020, s.111). Et modsvar til dette er, at den kritik i overvejede grad skyldes et positivistisk syn. Der kan dog nok argumenteres for, på et generelt niveau, at den kritik er berettiget når det omhandler en 4 dages arbejdsuge, grundet de få forskningsundersøgelser der er gennemført.

I ft. det videnskabsteoritiske niveau, forsøges det at arbejde ud fra det dybe niveau. Empiri vil være sekundært data, fra undersøgelser og publiceret erfaringer, i eks. artikler på nettet. Af primært data er er foretaget 3 interviews og en mindre spørgeskemaundersøgelse, som leverer kvalitativ data til opgaven.

Personerne er fundet og interviewet med udgangspunkt i deres arbejde med byggebranchen. De interviewet personer er;

Morten Bodilsen, Nordisk Salgschef, Algot. Valgt på grund af mange år i byggebranchen, og kan se branchen udefra.

Maja Madvig, Konduktør i Malerfirmaet Vibeke & West, Valgt på grund af mange år i byggebranchen, og kan se branchen indefra.

Morgen Nielsen, indehaver af Nørre Dalby VVS, valgt som selvstændig og kan se branchen for et arbejdsgiver synpunkt.

Interviewene er gennemført som et semi-struktureret personligt (Teams) interview, hvor de interviewede er sendt den samme spørgeramme (bilag 1), der er anvendt som guide for interviewet. Interviewet er gennemført som et eksplorativt interview, da viden om en 4 dages arbejdsuge hos den interviewet person ikke var nærmere fastlagt, og jeg ønskede blive klogere på forskellige holdninger og syn på en 4 dages arbejdsuge.

Spørgerammen er anvendt som oplæg til interviewene, hvor et svar har medført en dialog, som kan være væsentligt uden for spørgerammen, så længe svaret har været vurderet som relevant. Spørgerammen er udviklet med det formål at afklare kendskabsgraden til en 4 dages arbejdsuge, og hvordan en 4 dages arbejdsuge kan indføres, og hvad det vil betyde for samarbejde, mm.

De interviewede personer har alle været beskæftiget i byggebranchen i stort set hele deres arbejdsliv. Maja og Mogens har taget den traditionelle uddannelsesvej, fra Lærling til Svend, og for Mogens's vedkommende til arbejdsgiver, og Maja som konduktør med personale- og projektansvar. Morten Bodilsen er salgsuddannet og arbejder i en funktionærstilling, med salg af kemikalier til byggebranchen. Derfor kan de fra hver deres perspektiv se hvordan branchen har udviklet sig, eksempelvis igennem digitalisering, og hvordan nye arbejdsmetoder, har gjort deres indtog i branchen. Den historiske erfaring og viden, kan de bruge når de skal vurdere en 4 dages arbejdsuge.

Deres uddannelse kan samtidig være en begrænsning, da de ikke har erfaring eller viden om hvordan andre brancher fungerer og udvikler sig, og kan bruge den inspiration i deres egen virke. Det indgående kendskab til branchen, og den manglende udbredelse af en 4 dages arbejdsuge, kan medføre at personernes viden og information er under indflydelse af Availability og Confirmation bias. Betydende at de tillægger de informationer de har til rådighed stor værdi og samtidig vægter informationer der bekræfter deres holdning og mening. Dermed sagt, at såfremt de havde andre informationer, viden eller erfaring med en 4 dages arbejdsuge, kunne deres svar have været mere nuanceret.

Jeg har et bekendtskab med de interviewede personer, hvorfor dette bekendtskab er forsøgt nedtonet, ved at sende spørgerammen på forhånd, således personerne kunne danne sig nogle tanker om en 4 dages arbejdsuge uden min indflydelse. Jeg har under interviewet forsøgt at være opmærksom på, at jeg ikke spurgte eller interviewede på en måde, der blot søgte at bekræfte min egen holdning - Expectation bias.

Efter Interviewsene er gennemført er der udført en spørgeskemaundersøgelse. Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen er lavet for at undersøge om de interviewets personer svar og holdinger, er samstemmende med de håndværkere (svende) som en 4 dages arbejdsuge vil influere på.

Der er givet adgang til 10 personer, som er Malersvende, på Maja Madvig's arbejdsplads - Malerfirmaet Vibeke & West. Disse personer er spurgt telefonisk (mundtligt) om deres holdning til 4 spørgsmål, som er:

1) Vil det være interessant for dig, at arbejde 4 dage om ugen, hvis det medfører en lønnedgang? Ja Nej

2) Finder du det sandsynligt at du kan arbejde 37 timer på 4 dage, dvs. en arbejdstid der er kl. 7-17 mandag til torsdag, hvor du kan være lige så produktiv som du er i dag, hvis du så holdt fri om fredagen? Ja Nej

3) Tror du, at der med ændrede arbejdsgange, planlægning, kommunikation, mm., kan produceres/arbejdes mere end der gøres i dag? Svar i procent: (Hvis der ikke kan produceres mere er svaret 0%)

4) Hvis du kigger på din dag, som den er i dag, vurderer du så at du kan producere/arbejde mere end du gør i dag, hvis du ser det som et gennemsnit over en lang periode? Svar i procent: (Hvis der ikke kan produceres mere er svaret 0%)

Respondenterne er udvalgt af Maja, med accept af hendes direktør, og derfor kan respondenternes objektivitet udfordres, da de er bevidst udvalgte. Respondenterne har intet at “vinde”, ved ikke at give deres oprigtige holding til svaret, hvorfor validiteten, syntes at være acceptabel. Men der er kun spurgt 10 malersvende hos det samme firma, derfor kan validiteten godt udfordres. Hvis der er en klar tendens i deres svar, syntes deres svar mere valide, dog kan det skyldes lokale forhold, og dermed kan deres svar ikke anvendes til en generalisering af Svende af i håndværkerbranchen.

Respondenterne ikke umiddelbart præget omkring en 4 dages arbejdsuge, og deres svar er anvendt for at give et indtryk af samhørigheden mellem de interviewet personer og Svende, derfor er deres svar relevante. Men i kraft af udfordringen med validiteten, er de bedst til at indikere nogle tendenser, og det er de tendenser der er relevante for opgaven.

Jeg har modtaget tlf. nr. på respondenterne og ringet dem op, hvorefter de har afgivet deres svar. Der er valgt direkte lukkede spørgsmål. Ved procent-svar er de blevet bedt om at vælge i tiere, 10, 20, 30, osv. Vel vidende at 2x15 vil blive til 30, og det kan være respondenter i kraft af valget i tiere, har svaret 10% og dermed er svaret under influering af de valgmuligheder, som jeg har opstillet. Samtidig må respondentens svar i procententer, erindres som værende subjektive, og dermed kan der kun af svarene udledes tendenser. Spørgsmål og svar opstillet i graf, er vedlagt i Bilag 2. Respondenterne har svaret anonymt, bortset fra deres navn er kendt, men ikke anvendt i opgaven.

Metoderne er valgt med udgangspunkt i den meget begrænset empiri om en 4 dages arbejdsuge i byggebranchen, og derfor er den eksplorative metode valgt, som også kan danne grundlag for videre undersøgelser.

7.1) Teorivalg

Der er udvalgt nogle teorier for at sammenholde de interviewets personers holdinger, med eksisterende teorier. For at afklare om der deri kan findes konklusioner, der kan identificere nogle generelle tendenser når det gælder en 4 dages arbejdsuge, i tråd med en deduktiv tilgang.

7.1.1) Organisation, Minzberg og Galbraith

Når der skal kigges på en organisering vil Minzbergs organisationsformer og tilsvarende typer og variabler, inddrages, for at klarlægge om analysen kan bidrage til at der dannes et klart billede af, om der er en sammenhæng mellem organisationsform og så den generelle teoris fordele og ulemper. For således at vurdere om der kan anvendes en anden organisationsform.

Minzberg er i sin organisationsmodeller ikke; “(...)blind for det komplekse samspil mellem indre og ydre variabler.” Men fremfører at en organisation; “(...)vil være begrænset af organisationens alder og størrelse, dens teknologiske og strategiske kompetence.” (Bakka, Fivelsdal: 2019, s.76).

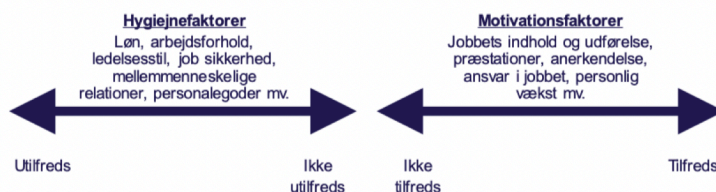
Netop de strategiske og teknologiske kompetencer, er af væsentlig betydning for den enkelte organisation, der ønsker at indføre en 4 dages arbejdsuge. I denne opgave er den organisation der kigges på en håndværkervirksomhed, og derfor arbejder og producerer medarbejder andre steder end i selve organisationen.

Galbraith stjernemodel anvendes for at klarlægge hvilke elementer der kan influere på udviklingen af en organisation. Galbraith uddybes i afsnittet hvor modellen anvendes.

7.1.2) Motivation, Herzberg og Pink

For at forsøge af afdække hvordan en svend kan være motiveret til en 4 dages arbejdsuge, vil Herzbergs Motivationsteori anvendes. Herzberg er valgt med udgangspunkt i hans Hygiejne-

og Motivationsfaktorer, hvor løn er placeret som en hygiejnefaktor. Løn vil være et væsentligt omdrejningspunkt i enhver organisation, der ønsker at arbejde med en 4 dages arbejdsuge, og derfor anvendes denne model, da den fordrer stillingstagen til løn, blandet andre faktorer.



Figur 2: Herzbergs faktorer; Planche Seminar 3.

Dette indkapsler også en kritik af Herzbergs model, som er, at der er en glidende overgang mellem de to faktorer. Ligesom de enkelte faktorer ikke partout kan placeres en den ene eller den anden kategori, men vil være afhængig eks. af organisationens opbygning. En salgsorganisation med høj bonus aflønning, vil der nok argumenteres for at lønnen er en motivationsfaktor.

Herefter anvendes Daniel Pink's motivationsteori, om hvad der motiverer os. Pink taler for et moderne syn på motivation - Motivation 3.0, som han kalder det. Det moderne er nok at teorien er nyere end Herzberg, og derfor taler mere ind i de arbejdsformer der anvendes i dag.

Pinks teorier, taler om oplevelsen af arbejdspladsen - Oplever du at have Autonomi, Syntes du at Mestre opgaverne og Er du med på Formålet? Så teorien åbner op for at alle kan tolke metoderne i alle retninger, og dermed kan debatten gå på metoden, fremfor på indhold. Vi kan alle have vidt forskellige oplevelser og følelser omkring den samme ting på en arbejdsplads.

Pink tager også primært udgangspunkt i, at medarbejderne gerne vil deres arbejde, men adresserer ikke umiddelbart de situationer, hvor medarbejderne "blot" går på arbejdet, og er fint tilfredse med der hvor de nu engang er. Her er det nok igen et udtryk for, at de data Pink baserer sin teori på, umiddelbart ikke fremkommet i produktion- og fremstillingsvirksomheder, hvor kulturen i bredeste forstand er væsentlig anderledes, end i et kontormiljø.

Uanset arbejdssted eller begrundelse for at gå på arbejdet, syntes argumentet om at medarbejderne gerne vil opleve en motiverende arbejdsplads som være universelt, og derfor bruges Pink som supplement til Herzberg.

7.1.3) Kommunikation, Sinek

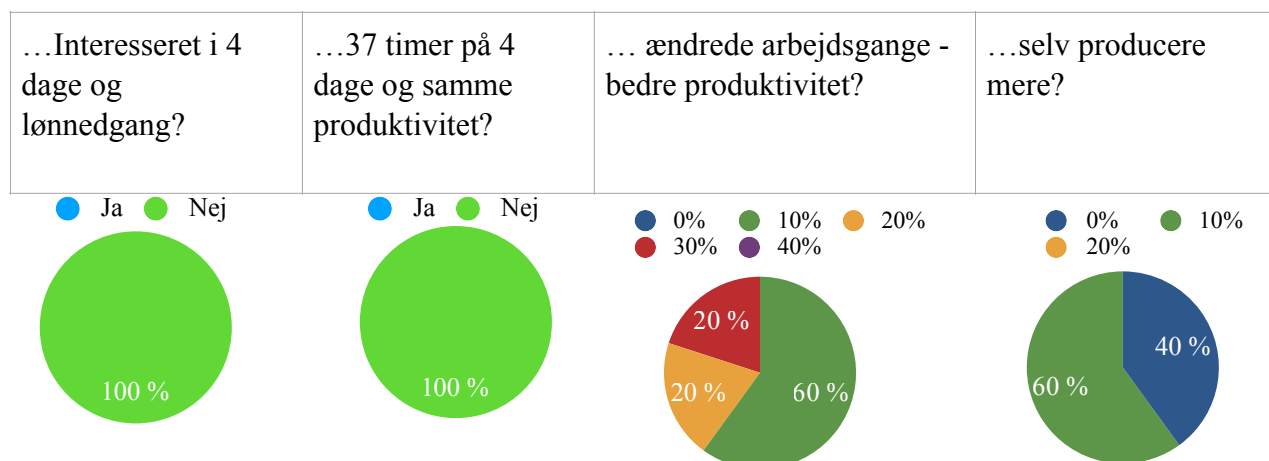
For at afklare, hvad der kan danne grundlaget for kommunikation af en 4 dages arbejdsuge, anvender jeg Simon Sinek's WHY-model, da den har fokus på Hvorfor, fremfor Hvordan. Da en 4 dages arbejdsuge er et nyt begreb i byggebranchen, vil det være afgørende for en succes at kommunikere Hvorfor, så interessenter har et fælles forståelses grundlag.

Om der kan kommunikeres et fælles WHY for en håndværkervirksomhed - Vibeke og West, der består af så mange forskellige interesser, kan nok være en udfordring. Et eksempel herpå er at produktionen foregår væk fra kontoret, og dermed kan der være lokaleforhold på arbejdspladserne, der gør at svendende, kan have forskellig incitament til at være positive eller negative overfor en 4 dages arbejdsuge.

8) Analyse

I analysen vil citater fra interviewene inddrages løbende, og i kraft af den klare tendens fra respondenterne på spørgeskemaet, så anskues der ikke at være grund til at anlægge anden betragtning på svarene, udover den subjektivitet og begrænsning nævnt i metoden afsnittet.

En opsummering af svarene er opstillet her:



Når der vælges at arbejde fra det dybde niveau i ft. Kritisk Realisme, så udfordres det niveau af, at jeg anlægges den betragtning at jeg kan konkludere, på baggrund af de eksplorative interviews, som vil være tilhørende det Empiriske niveau. Samtidig har jeg ikke data fra det faktuelle niveau, og dermed ikke har andet data der kan be-eller afkræfte, det, som jeg med min erfaring, sammenholder med de interviewets personers holding og mening.

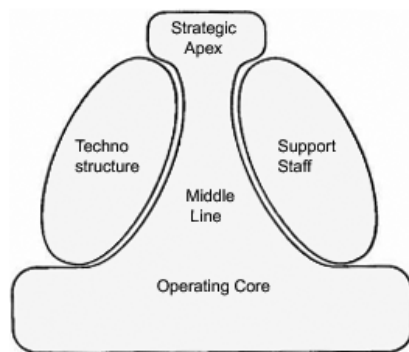
Når der i analysen arbejdes med en medarbejdergruppe, eks. Malersvende hos Vibeke og West, anlægges den betragtning af medarbejdergruppen, VVS Svende hos Nørre Dalby VVS, vil have tilsvarende holdning, mening og vurdering, og derfor holdes de to medarbejdergrupper ikke op imod hinanden.

8.1) Organisering

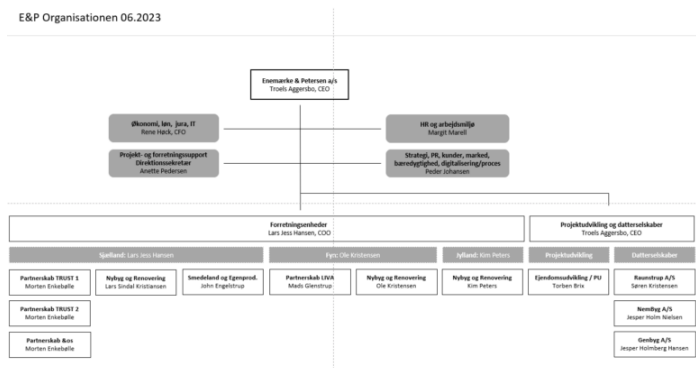
Der vil først kigges på organisationer hos Vibeke og West, hvor Maja arbejder og Nørre Dalby VVS, som er Mogens's firma. De vil gennemgås i ft. Mintzbers organisationsteori. Herefter vil der ses på hvordan Vibeke og West kan foretage en organisationsudvikling, ved Galbraiths Stjernemodel.

8.1.1) Minzberg

Minzberg har udviklet en grundmodel for organisationer, som er en enkel model. Minzbergs organisationsmodeller er ofte brugt i byggevirksomheder, her illustreret ved Enemærke & Petersen's organisationsdiagram, som er en væsentlig større virksomhed end Maja og Mogens's arbejdsplads, og derfor har de forskellige funktioner som i Minzberg Maskinstruktur:



Figur 2, Minzbergs Maskin struktur



Figur 3, E&P Organisationsdiagram, eogp.dk

I hvor stor grad der er tilknyttet stabs- og teknostruktur afhænger af organisationsstørrelse.

Minzberg indrager omverdensfaktorer som en variabel for valg af organisationsform:

- | | | |
|----------------|-------------------------|---|
| Stabilitet; | Stabil < - > Dynamisk | :Usikkerhed og pludselig skift. |
| Kompleksitet; | Enkelt < - > Komplekst | :Krav til organisation ekspertise og teknologier. |
| Heterogenitet; | Homogen < - > Heterogen | :Omfanget af Markeds- og Produktvariationer. |
| Fjendtlighed; | Venlig < - > Fjendtlig | :Konkurrence og konflikter. |
- (Bakka og Fivelsdal, 2019 og Holm, 2020)

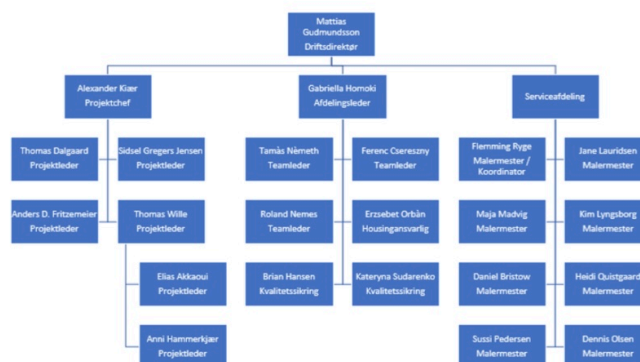
En håndværkervirksomhed som Vibeke og West vil nok vurdere sin omverden som hældende mod, Dynamisk, Enkel, Homogen og Venlig - men med meget konkurrence.

Dette tilsiger i flg. Minzberg at organisationen kan vælge den enkle struktur eller Maskinbureaukrati.

Der er svært at vurdere, i hvor stor grad Minzbergs enkle organisationsstrukturer ofte vælges af håndværkervirksomheder bare fordi den er enkel, eller om den er valgt på baggrund af undersøgelser indenfor den enkelte virksomhed. Min erfaring får mig til at hælde mod det første.

I Majas virksomhed Malerfirmaet Vibeke og West, har de lavet dette organisationsdiagram:

Det er af den Enkle Struktur, hvor den er opdelt i Produktorganisering; værende Projekter, Afdeling for udenlandske arbejdere og Serviceafdeling.

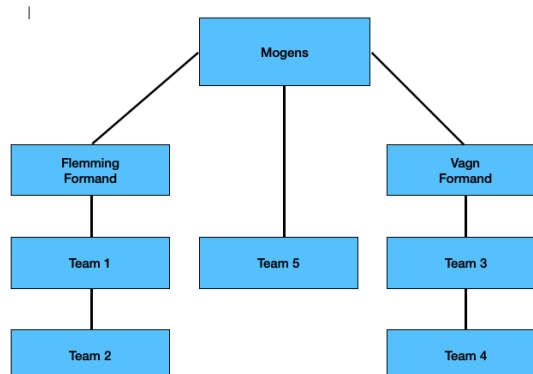


Figur 4. Vibeke og West org.digram. Vedlagt som bilag 3

Jeg er bekendt med at der også findes økonomi og HR i virksomheden, funktioner, som burde ligge som stabsfunktioner.

Nørre Dalby VVS, som er Mogens's virksomhed, er der ikke lavet et organisationsdiagram, derfor har jeg i samarbejde med Mogens lavet dette. Som vurderes at være som her:

Den er også den Enkle Struktur, opdelt som en form for projektorganisering, hvor projekter ligger hos formænd eller Mogens, hvorefter der udføres af deres Team.



Figur 5, Nørre Dalby VVS, organisationsdiagram

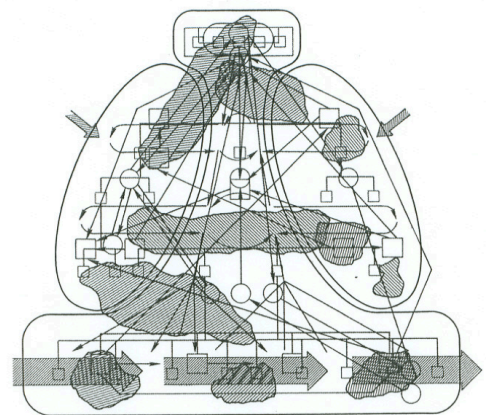
Der er ikke økonomi, HR, eller andre funktioner tilknyttet. Mogens varetager selv de funktioner, med support fra eksterne leverandører, eks. bogholder og arbejdsgiverforening.

Der kan findes argumenter for, at dette er den formelle organisering af både Vibeke og West og Nørre Dalby VVS, og den uformelle er væsentlig anderledes, nærmerende sig en Matrix-

og Projektorganisation, eller en vekslende kombination. Men der er kun den Formelle der kan bekræftes.

Et kritik punkt af Produktorganiseringen er, at det kan skabe dobbeltarbejde imellem afdelingerne og reducerer faglig specialisering (Bakka, Fivelsdal: 2019), kritik som kan imødekommes ved en en Matrix organisation.

Minzbergs strukturer er nemme at forholde sig til og anvende, og har i stor grad defineret hvordan vi tegner organisationer. Det enkle kan også være for simplificeret, hvilket kan være et kritikpunkt af strukturen. Som lige nævnt så arbejdes der både i Vibeke og West og Nørre Dalby VVS, på tværs af afdelinger og funktioner, hvilket Minzberg ikke selv har ignoreret. I 1979 udgiver han bogen *The Structuring of Organizations*, hvor han opsummerer det faktiske arbejds- og beslutningsveje på vedhæftet figur. Figurens kompleksitet er nok svaret på, hvorfor vi vælger den enkle løsning, når organisationsdiagrammer skal tegnes. (Minzberg, 1979: Figure 13-3).



Figur 6, Minzberg struktur kompleksitet.

Så kan det diskuteres om det er muligt at tegne et organisationsdiagram som indeholder den daglige arbejdsgang og som samtidig er forståeligt, eller om det vil ligne Minzbergs opsummering?

8.1.2) Galbraith

Der er ikke en rigtig eller forkert organisation til at indeholde en 4 dages arbejdsuge. Hvis Vibeke og West ønskede at udvikle en organisation, hvor en 4 dages uge også kan være indeholdt, eller hvis de bare ønsker at få en bevidsthed om hvordan organisationen kan udvikle sig, kan Galbraith Stjernemodell anvendes. Modellen beskriver de elementer der influere på en organisation.

Hvis der fastholdes en funktionsorienteret organisation, som også syntes i overensstemmelse med Galbraith overvejelse om en Single Business Unit; “(...) managing a Single Business (...) centralized structure (...) decisions are concentrated at the top team.” (Galbraith: 2014, s. 203) Galbraiths oversigtsmodel er vedlagt som bilag 4.



Figur 7, Galbraiths stjernemodel

Processen med en organisationsudvikling er i flg. Galbraith, en top-down proces, hvor elementer i hans stjernemodel gennemgås, og hele tiden med øje for hvordan de influerer på hinanden.

Strategi; organisationens mål og målsætninger: Vibeke og West overvejer en 4 dages arbejdsuge, hvilket adskiller sig lidt fra normal brugen af Strategi begrebet, der normalt omhandler markedsandel eller omsætningsmål; “Strategy is the direction in which the company is going to grow.” (Galbraith: 2014, s. 20).

Hvis en 4 dages arbejdsuge skal være strategien for udviklingen, kan der identificeres de faktorer der kan få forretningen til at vokse, ved indførelse af en 4 dages arbejdsuge. Herunder hvilken form for en 4 dages arbejdsuge ønsker de?

Mogens og Maja udtaler samstemmende, at de ikke ser nogle mulighed for at nedsætte arbejdstiden til 30 timer og opretholde samme produktivitet som nu, altså producerer væsentligt mere pr. time. (Interview Maja (IMA), 3:00-7:00; Mogens (IMO), 6:00-9:00). Dette anser svendene heller ikke som en mulighed, med deres svar på om de tror de kan producere mere end de gør i dag, som de ligger til gennemsnit på 6%. Dette svar skal også udelukkende vurderes som en tendens, da der ikke er inddraget en baggrund for deres svar, hvilke kan være vidt forskellige. Morten Bodilsen der har haft mere end 20 års gang sammen med håndværkere formulerer det på denne måde; “Hvis du spørger en maler, en murer og en

tømmer i dag, om ikke de yder deres allerbedste på arbejdet, så knokler de jo ud over det, som man kunne forvente.” (Interview Morten (IMB),18:30).

Kan der så findes en produktivitetsforbedring i planlægning, samarbejde, mm.? Svendende har svaret at de mener at der i snit kan findes 16%, igen med forbehold for deres svar som før nævnt. Maja siger; “Jeg tror, det vil være svært at finde 20%, fordi det synes jeg er meget.” (IMA 12:20). Mogens kan heller ikke se det som en mulighed, og Morten siger kort og godt; “Det tror jeg ikke på, at der kan findes 20%.” (IMB, 18:35). På spørgsmålet om hvorfor vi så ofte kan læse at byggeprojekter bliver forsinket, mm., hvoraf det godt kunne ligne at der var meget tid at hente, svarer Mogens; “Når et byggeprojekt starter er alt arbejde planlagt, men når det går igang, opstår der mange uforudsete problemer, og det frigiver ingen tid, tværtimod kræver ændringer mere tid.”(IMO: 14:50) De personer som har svaret på spørgeskemaet til denne opgave, vurderer ikke det er sandsynligt at der kan optimeres 20%, hvilket også er min egen erfaring og vurdering.

En anden finansiering af en 4 dages arbejdsuge kan så være at tage pengene ud af overskuddet. Dette afviser Mogens og siger som arbejdsgiver; “Jeg tror ikke, der var nogen lyst til at smide penge ud af vinduet, (...) man får ikke 20% mere.” (IMO, 12:40). Ligeledes tilhører håndværksvirksomheder den lave indtjeningssegment. Vibeke og West har en gennemsnitlig afkastningsgrad på 15,5% over de sidste fem regnskabsår og Nørre Dalby VVS på 19,5% (proff.dk, nøgletal; overskudsgrad oplyses ikke). En anden tilnærmet udregning, er at hæve deres personale omk. med 20%, hvilket hos Vibeke og West ville have resulteret i underskud og hos Nørre Dalby VVS et meget lille overskud. Heraf kan nok konkluderes at der ikke er et overskud der kan finansiere en produktionsnedgang, for at indføre en 4 dages arbejdsuge.

Den sidste mulighed for at finansiere en 4 dages arbejdsuge er at hæve prisen kunderne skal betale. Dette adresserer Mogens; “ Det ville man nok ikke kunne over for kunderne, de ville nok synes det var lidt mærkeligt, at folk holder fri om fredagen, og de skal betale 40 kroner mere i timen. Det tror jeg ikke, at vi får mange kunder ved.” (IMO 9:20) og fortsætter; “så skal alle folk i hvert fald gøre det, altså sætte timeprisen op.” Konkurrencen i markedet

vurderer Mogens som værende styrende for en generel prissætning, med små variationer, der ikke åbner en mulighed for at enkelte firmaer kan hæve deres timepris 20% uden ordrenedgang.

Hvis Vibeke og West lavede en tilsvarende kalkule for at finansiere en 4 dages arbejdsuge, vil de nok komme til samme konklusion, at der ikke er mulighed for en 4 dages arbejdsuge til samme løn som for 5 dage, og dermed er udgangspunktet også i ovenstemmelse med den overenskomstmæssige aftale, at en 4 dages arbejdsuge kan aftales til 37 timer. Hvis medarbejderne vælger at gå ned i tid og tilsvarende ned i løn, så kan det betragtes som Deltid, hvilket overenskomsten også har aftalt rammerne for.

Dette bringer en anden problematik i spil, som både svarene fra svendende og Maja, Mogens og Morten italesætter, når de alle afviser, at der over en længere periode, kan produceres det samme på længere arbejdsdage. Hermed afviser de også en af konklusionerne fra Odsherred Kommune, og det rammer ind i forskellen mellem det at arbejde i et kontormiljø, og så i et fysisk krævende miljø, nemlig at - De tre sammenhængende fridage opleves som en god restitueringsperiode, som kompenserer for de lange arbejdsdage. Mogens nævner; "Vi bruger vores krop til at arbejde med, så man bliver træt i kroppen," og fortsætter med hans erfaring fra de håndværkere han støder ind i, som arbejder nogle lange dage; "...de drikker næsten kun kaffe de sidste timer der, så kan det jo lidt være lige meget for arbejdsgiveren." (IMO, 4:40).

Så at udvikle en strategi for en 4 dages arbejdsuge hos Vibeke og West, og hvis man tillægger de personer der har deltaget her, nogle relevans for andre håndværksvirksomheder, så er der generelt behov for hos håndværkervirksomheder, at tænke ud af boksen, for at implementere en 4 dages arbejdsuge.

Hvordan en organisation så strategisk kan udvikles herfra, kan være at ændre organisationsformen til eksempelvis en Matrix organisation, som så måske kan frigive den nødvendige finansiering. En dybere undersøgelse kan igangsættes herom, og derefter konkludere om det er en mulighed.

Galbraith andre elementer i hans stjernemodel behandles på samme måde. Rewards behandles i nedestående afsnit om motivation. I People er det værd at nævne at svendende øjensynligt kan opdeles i 3 kategorier, de unge, dem med familie - familiegenerationen og den ældre generation. Der hver vil have et forskelligt syn på en 4 dages arbejdsuge. Mogens giver dem disse karakteristika; "De unge, de har meget at gå på, og de vil jo gerne arbejde (...)" Mellemgruppen (familiegenerationen) tror jeg generelt vil være lidt træt af at komme sent hjem hver dag, og jeg tror, at måske ret mange af de gamle, der ikke skal hjem og hente børn, de vil jo nok synes, det er fint." (IMO, 7:50) Maja forklarer det sådan; "Jeg oplever, at unge, altså vores lærlinge, de vil gerne have så meget arbejde, de kan, fordi de synes, det er nu, de skal gøre det. Det er nu, de kan om lørdag og søndag, og lige så snart de begynder at få børn og familie, så er der nogle ting og nogle forpligtelser. Nogle børn, der skal hentes fra institutioner, (...)" Hvis vi satte for eksempel hele vores firma op og spurgte dem i kategorier fra ung til 30 til 45, og så den ældre generation, så tror jeg det ville være de ældre, som syntes det ville være en god idé med en fredags-arbejdsløs, men jeg tror der ville være meget få procent, der ville sige ja i den helt unge afdeling." (IMA, 25:00-29:00).

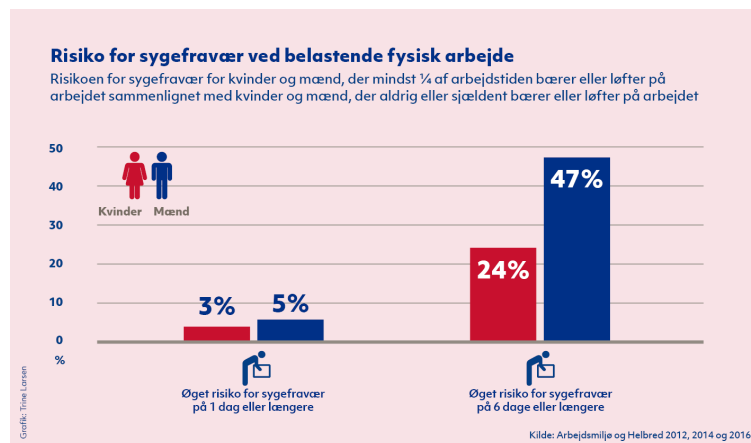
I en dybere bearbejdelse af People, vil det nok fremkomme at der ikke er en one-size-fits-all, selv inden for den enkelte virksomhed. Det kan måske være at organisationen skal overveje om der i deres team, skal inddrages aldersgrupper for at vurdere hvordan en 4 dages arbejdsuge, anskues i de forskellige grupper.

Galbraiths Stjernemodel, involverer en stillingstagen til forskellige elementer i en organisation, men modellen er kun så god som det data der anvendes, og den definerer ikke omfanget eller hvilke data der kræves for at komme frem til reliable results. Så hos Vibeke og West, kan de komme frem til flere forskellige resultater ud fra samme model, alt afhængig af hvilke data de vælger at anvende. Det må nok antages, at i deres arbejde med modellen, vil de vælge data de finder relevante og valide, men der ligger en risiko for, at når resultatet så skal vægtes, vil det være under indflydelse af Bias eks. Staus Que Bias og ikke mindst, som i ethvert arbejde, Blind Spot Bias, hvor vi ikke vurderer os selv som Bias'ed.

8.2) Motivation

Incitamentet for at finde en mulighed for en 4 dages arbejdsuge i håndværksvirksomhederne generelt, skulle menes at være tilstede, da det er de virksomheder der har den største nedslidning af medarbejderne og et større sygefravær.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), har i en undersøgelse fra 2020, undersøgt sygefraværet over 6 dage, og fundet at der er en markant større forskel i sygefraværet over 6 dage, blandt medarbejdere der løfter og bærer på arbejdet, benævnt i undersøgelsen som et belastende fysisk arbejdsmiljø, kontra medarbejdere der arbejder i et ikke-belastende arbejdsmiljø.



Figur 8, Mænd, som løfter og bærer mindst en fjerdedel af arbejds-tiden, har 42 procent større risiko for at få en sygefraværsperiode på 6 dage, og for kvinder er tallet 21%.

Så for at afdække motivationen hos medarbejderne hos Vibeke og West, vil der først inddrages Herzberg to-faktor teori, og for at uddybe hvornår medarbejdere kan føle sig mest motiveret, vil Daniel Pinks teori om hvad der motiverer os, sammenkobles med Hertzberg.

8.2.1) Herzberg

Når Herzberg vælges, så er det primært i hans argumentation om, at løn er en hygiejne faktor, hvis der ses bort fra en kritik af teorien, som går på at datagrundlaget Herzberg dannede, byggede på interviews primært med “Middle Management” og dermed ikke produktionsmedarbejdere, som vi primært har at gøre med her.

Som motivationsfaktorer er nedenstående, der veksler mellem Ikke-tilfreds <-> Tilfreds:

Motivationsfaktor	Egne bemærkninger
Præstation	Kan medarbejderen præstere ordentligt i rammerne.
Anerkendelse	I hvor stor grad anerkendes medarbejderes arbejde, ros og belønning.
Selve arbejdet	Oplevelsen af selve jobbet og indhold, eks. udfordrende.
Ansvar	Medarbejderens vurdering ansvar og selvbestemmelse.

Avancement	Mulighed for personlig og jobmæssig udvikling.
------------	--

Når motivationsfaktorerne skal vurderes, kan tankerne igen henledes på, at det også her vil være svært at finde en one-size-fits-all, da de enkelte faktorer kan vurderes væsentligt forskelligt fra medarbejder til medarbejder. Motivationsfaktorerne vil inddrages igen i næste afsnit med Pink.

Hygiejnefaktorer vurderes mellem utilfreds <-> Ikke-utilfreds

Hygiejnefaktor	Egne bemærkninger
Ledelse	God eller dårlig og fair ledelse.
Arbejdsforhold	Et fysiske arbejdsmiljø der er i orden.
Politik/administration	Ensartet og retfærdige regler og retningslinjer
Løn	Hvor ligger lønnen i ft. markedslønnen.
Sociale relationer	Gode / Dårlige kollegaer, sundt psykisk arbejdsmiljø

Her vil der fokuseres på løn faktoren, da håndværkerbranchen og produktions/fremstillingsbranchen i mange år har haft løn efter produktion og lign. I denne opgave anvendes begrebet akkordløn generelt for præstationsorienteret løn. Så det kan diskuteres om løn, er en hygiejnefaktor eller motivationsfaktor.

Grundlaget for at anvende akkordløn er motivation, hvor en medarbejders evner udmønter sig i løn. En dygtig medarbejder tjener mere end en knapt så dygtige medarbejdere. Der dog mange influerende faktorer på, hvordan en akkordløn vurderes. På en byggeplads vil en håndværker sjældent arbejde alene, og derfor vil det være en teamløn. Af egen erfaringer med drift af en virksomhed, hvor akkordløn indgik som en faktor, så kan jeg godt vedholde at der er meget fokus fra den enkelte deltager i et team, på hvor meget eller lidt de andre teammedlemmer bidrager med. I tråd med Morten Bodilsens synspunkt om, at de alle syntes de knokler mere end forventet, så kan jeg bidrage med, at selv i et lille team på 3 mand, så syntes de hver især at de yder den største indsats.

En kritik af Herzberg er at linjerne ikke er så klare mellem utilfreds - ikke-utilfreds. Uden nærmere undersøgelse, påstår jeg at mange håndværkere er *tilfredse* med deres løn, når de er over et minimumsniveau - hygiejnefaktoren. Da jeg havde medarbejdere, var der en markedstimepris i omegnen af kr. 180,-. Grundet præstationsløn systemet vi anvendte, tjente medarbejderne væsentligt mere, men baggrunden var en større produktion.

“Work expands so as to fill the time available for its completion.” En af Parkinson’s love - Cyril Northcote Parkinson. Dette kan inddrages som en faktor, når en medarbejder skal vurdere lønnen. For når der arbejdes som timelønnet, så er det løn x timer, men når det arbejdes med præstationsløn, så er det løn x præstationer (mål), og dermed bliver fokus drejet væk fra tiden og vendt mod præstationen. Vurderer medarbejderen at præstationen, vil bidrage til en bedre løn end markedstimeprisen, vil det nok anses for motiverende.

For kort at afrunde hvordan vi anvendte præstationsløn, så fik medarbejderen en sum og en opgave med en deadline, og så planlagde medarbejderen selv arbejdet. Hvis medarbejderen brugte tiden til deadline, ville lønnen tilsvare en markeds løn. Gevinsten for medarbejderen lå i at arbejde hurtigere end planlagt, hvorefter medarbejderen kunne vælge at holde fri eller tage videre til den næste opgave, og dermed nå flere opgaver og heraf tjene mere i løn. Diskussion herom kan så være, om det var lønnen der var motiverende eller om det var lønsystemet.

Hvis Løn opfattes som værende det tal der ændrer vores saldo i banken, og som bruges til at betale omkostninger, så vil lønnen måske i store grad vurderes som en hygiejnefaktor. Her vil jeg kort inddrage egne erfaringer igen, da jeg også har haft medarbejdere, der ikke tjente særligt godt på præstationslønsystemet. Deres evner til at planlægge og udføre arbejdet, var ikke gode nok til at arbejde i det system, og i de perioder hvor de befandt sig i nærheden af en minimumsløn, hvilket ofte blev vægtet mod deres omkostninger, der var lønnen blot penge til regninger, og i de tilfælde kan jeg godt genkende lønnen blev en hygiejnefaktor, svævende mellem utilfreds <-> ikke-utilfreds.

Herzberg bliver ofte holdt sammen med Maslows Behovspyramide, og analogt kan der godt findes argumentation for, at når lønniveauet ikke bidrager til selvudvikling eller ego-behov

niveauerne, så opfattes den som en hygiejnefaktor. Desværre kan det bare være noget der går i ring, for når lønnen har bidraget til en selvrealisering, som har en økonomisk omkostning, så vil lønnen ikke længere være et middel til at opnå noget, men rykke i vedligeholdelseskategorien, og bliver det så en hygiejnefaktor igen? Herzberg har ikke hjulpet os, med svar herpå.

Malersvendene har svaret at de ikke er villige til at gå ned i løn for en fridag, ergo bliver lønnen vægtet højere end fritid. Men heri ligger ikke, om de anser lønnen som en hygiejnefaktor eller en motivationsfaktor. Når lønnen vægtes som den gør, vil jeg selv fortolke det i retning af at lønnen anses som en hygiejnefaktor, og der findes nok ikke det ekstra lønoverskud, hvor en svend begynder at holde sin løn op i mod andre goder, eks en fridag.

I interviewet med Maja, inddrager hun at hun tror at der kan optimeres mere på kontoret end i produktionen, eks. ved indførelse af andre nye IT-systemer og lign. Udfordringen hermed er bare, at det ikke afgiver nogle ressourcer der kan finansiere et produktionstab eller tidstab, ved en indførelse af en 4 dages arbejdsuge blandt svendene. Maja adresserer selv en anden problematik, hvor hun finder det sandsynligt at svendene vil finde det demotiverende, såfremt der blev indført en 4 dages arbejdsuge på kontoret. Dermed er den situation fastlåst på svendenes præmisser. (IMA, 18:00-23:00).

Når dette sammenholdes med ovenstående afsnit - Organisation, hvor der ikke umiddelbart kan findes produktivitetforbedringer der kan finansiere en 4 dages arbejdsuge, og medarbejderne ikke vil selvfinansiere den ekstra fridag. Så støtter det den overenskomstmæssige aftale, da der ikke umiddelbart kan findes finansiering af en betalt fridag.

Som der berøres i Organisation, kan der være medarbejdere der anskuer lønne anderledes, eks. den ældre generation. Hvis de blev udvalgt og spurgt som en gruppe, kan tendensen omkring vægtning af løn, måske være anderledes. Igen er det nok svært at finde en one-size-fits-all.

De andre faktorer hos Herzberg, skal behandles på samme måde, og det vil det være op til ledelsen at fortolke og udarbejde politikker, retningslinjer, arbejdsmiljø, lønsystemer, osv. og implementere disse. Top-Down som Galbraith også fastholder.

Ud af Herzbergs faktorer, kan der kombineres et arbejdsmiljø, med henholdsvis en overvægt og undervægt af de forskellige faktorer, og afhængig af den oplevede vigtighed og vurdering af værdien, kan der eks. være et arbejdsmiljø hvor tendensen er:

Hygiejnefaktorerne vægtes Ikke-tilfredsstillende og Motivationsfaktorerne Ikke-tilfreds.

Det kan tolkes som en arbejdsplads, hvor det basale for at en medarbejder/svend kan udføre sit arbejde er nogenlunde i orden, men som ikke finder arbejdet særligt motiverende.

8.2.2) Pink

Daniel Pink har arbejdet med Motivation, så han vil inddrages for at vurdere hvad der kan motivere en medarbejder. I denne opgave tages der udgangspunkt i at den medarbejder der skal motiveres, er malersvende hos Vibeke og West.

Pinks grundide er at den indre motivation er den Ægte Motivation (Pink: 2009), som i flg. ham er opbygget omkring 3 elementer - Autonomi, Mestering og Formål.

Autonomi er opsummeret, når en medarbejder har selv/medbestemmelse over hvordan en opgave skal løses. Mestering er når opgaven passer til medarbejderens kvalifikationer, og er udfordrende lige til det rette niveau. Og slutteligt, medarbejderen skal kunne se formålet med opgaven eller arbejdet. Formål behandles under kommunikation med Simon Sinek's WHY.

Pink vil med sin teori gøre op med Pisk og Gulerod , ikke at han afviser at det kan anvendes, men han mener; "...et operativsystem, der hviler på belønning og straf, har overlevet sin nytteværdi". (Pink: 2009, s. 74).

Autonomi

Når det handler om autonomi, så argumenterer Pink for at mennesker gerne vil have selvbestemmelse og medansvar for løsning af opgaver. Han opstiller fire T'er, som værende influerende på, hvor meget autonomi en medarbejder oplever; Det er Tid, Task(opgave), Teknik og Team.

I de interviews som Maja, Mogens, og Morten har givet, er der ingen der giver udtryk for at Autonomi i denne forstand er en udfordring. Det kan tildels skyldes lærling systemet og at opgaver ofte grundlæggende er de samme. Når en væg skal males hvid er det ligegyldigt om det er i Operahuset, eller om det er i en stue, og når en VVS skal montere en vask, gør det samme sig gældende.

Lærlingssystemet sørger for at en medarbejder har de nødvendige færdigheder for at udføre langt de fleste opgaver, herefter oparbejdes erfaringen i løbet af en kort årrække, er oplevelsen nok at man har styr på Teknik. Teknik udvikler sig og ny teknologi introduceres, men udviklingen sker langsomt blandt de udførende håndværkere, her kan eksempelvis de maskiner der anvendes være introduceret for flere årtier siden, og så består udviklingen af sekundære forbedringer, så som batteri i stedet for ledning.

Teamet der arbejdes i, er i stor grad sammensat af medarbejdere med de ensartede kompetencer - De er alle malersvende. Så teamet kan arbejde sammen om planlægning og udførelse af opgaven.

Opgaven (Task) er givet fra ledelsens side, og hvordan den vurderes af den enkelte vil være meget subjektivt. Men givet er, at medarbejderne ikke selv kan vælge opgavens start-mål, men kan selv planlægge de små opgaver en arbejdsdag eller uge består af.

Når autonomi opsummeres, så har medarbejderne en stor grad af autonomi, indenfor den Tid der er afsat til en opgave. Da Autonomi ikke er bragt på banen i interviewene, er ovenstående i stor grad egne erfaringer, med de begrænsninger og subjektivitet der ligger heri.

Mestering

Når Pink taler om mestering, så er det i området hvor en opgave ikke er for svær men heller ikke for nem, men lige i det område hvor man som medarbejder bliver udfordret, lige som man ønsker det. Heri ligger også at det vil være utroligt subjektivt, hvornår en medarbejder mestrer en opgave.

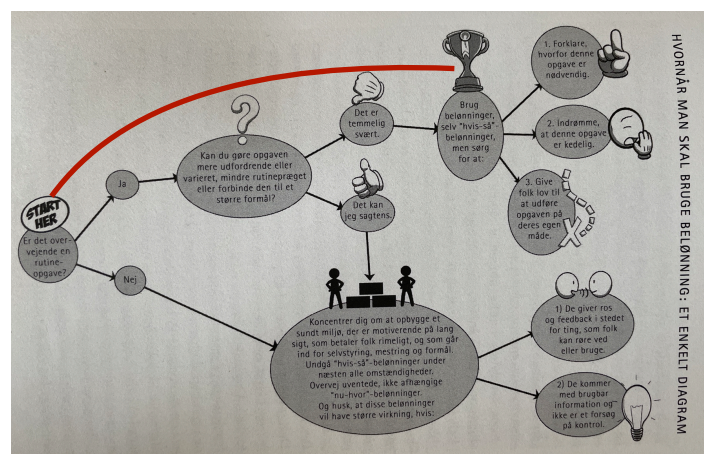
Pink oplyster tre love som han kalder, Mesteringens Tre Love - Mentalitet, Det gør ondt, Er en Asymptote.

Hvis en medarbejder hos Vibeke og West, skal motiveres til 4 dages arbejdsuge, og der anlægges den betragtning at Autonomi er acceptabelt, så vil Pinks eget skema inddrages, hvor han giver forslag til hvordan belønning kan bruges hvis det er rutineopgaver.

Grunden til at det inddrages under mestering, at at stort alle opgaver en maler laver er rutineopgaver, og dermed vil opgavernes mentale mestering blive udfordret.

Den røde linje viser hvor man havner med rutineopgaver. Her er belønningen oplyst af Pink:

- 1) Forklar hvorfor denne opgave er nødvendig.
- 2) Indrøm at denne opgave er kedelig
- 3) Giv folk lov til at udføre opgaven på deres egen måde.



Figur 9, Pinks Skema for hvornår man skal bruge belønning, (Pink.: 2009; 83, kopi i bilag 5.

For at starte bagfra, så er pkt. 3, afklaret med Autonomi. At indrømme at opgaven er kedelig, vil svare til at fortælle en svend at hans arbejde er kedeligt. De rutine opgaver der udføres er “kedelige”, man skal forstille sig at male 6.000kvm. gipsvæg med hvid maling, og der er her Mentalitet kan bidrage. For anses opgaven som kedelig, vil den være kedelig at udføre.

Her kan mestering, bruges abstrakt, forstået som at Mentalitet, kan handle om at mestre rutineopgaver. I ft. en 4 dages arbejdsuge syntes det omfattende rutinearbejde også at tale ind i, at en medarbejder skulle være motiveret til kun at arbejde 4 dage om ugen i rutineopgaver. Mogens nævner i interviewet; “Man kunne bare arbejde 36 timer (i træk), så var det overstået, men arbejdet har sin fysiske begrænsning” (IMO, 4:15).

Så når der i organisationen skal sætte rammer op for Mestering, må der er i stor grad være tanker på, at det er rutineopgaver der skal udføres. Her kan Herzbergs motivationsfaktorer inddrages igen - Præstation, Anerkendelse, Selve arbejdet, Ansvar og Avancement.

Præstation og Ansvar kan ligges i Autonomi, og på lige fod med Pinks argumentation, skal det være tilfredsstillende, for at medarbejderen er motiveret for arbejdet.

Selve arbejdet, kan håndteres ved Mestering, hvor det må anerkendes at arbejdet er rutine og det er “kedeligt”. Med denne indstilling, vil man som ledelse og udvikle nogle rammer der kan håndtere dette, og dermed bidrage til medarbejdernes positive oplevelse af mestering.

Anerkendelse og Avancement tilhører belønning, som Pink argumenterer for er nødvendig ved rutinearbejde. Her kan anerkendelse tolkes ind i aflønningen, men dette er modstridende Pinks argumentation, om at: “Overvej ikke-konkrete belønninger.” (Pink: 2009; s. 82), hertil mener Pink også at det er godt for virksomheden at betale medarbejderne mere end gennemsnittet; “Højere lønninger kunne faktisk reducere et firmas omkostninger.” (Pink: 2009; s. 188).

Belønning indgår også i Galbraith Stjernemodel, som Reward, og det skal ses i sin bredeste forstand, hvor belønningen eller Rewarden skal vurderes som attraktiv af medarbejderen.

Så alle 3 fastholder vigtigheden af at en medarbejder “belønnes” for sin indsats, men udfordringen både for Pink og tildels Herzberg er at de ikke har undersøgt timelønsorienteret virksomheder, hvor produktion udføres af den enkelte medarbejder og begrænses ligeledes

heraf. Det er ikke virksomheder der består af rutineopgaver, som ofte er “kedelige”, der indgår som grundlag for deres teorier.

Gør ondt og Asymptotisk.

For at vi kan mestre noget, argumenterer Pink også for at der Gør ondt, og er Asymptotisk.

At det gør ondt, der mener han at læringsvejen er udfordrende, her kan skelles til det førnævnte Lærlingesystem, som giver medarbejderne erfaringen og værktøjer til at Mestre, men hvor ondt det gør, er nok op til den enkelte. Heraf kan udledes en længere debat om hvilke bevæggrunde de personer der vælger at gå håndværkervejen, så kan have og hvordan de passer ind i Pinks medarbejderunivers.

Mestering er også asymptote, forstået som at Mesteringen aldrig kan blive 100%. Hvis det anskues på rutineopgaver, så forekommer det mere som et argument omkring kontinuerlig fokus på optimering af arbejdsgange, således at arbejdet kan udføres hurtigere, nemmere, billigere, osv. Et andet perspektiv for den enkelte medarbejder kan igen være at forsøge at mestre det mentale i rutineopgaver, kontinuerligt forsøge at udvikle strukturer, vaner, osv., der gør at de ikke bliver kedelige.

Mestering er et godt begreb, men Pink hjælper ikke meget, når medarbejderne ikke passer ind i hans medarbejderunivers, og arbejder i en produktionsvirksomhed, med en eller den form for præstationsløn, og hvor arbejdsdagen i stor grad består af rutineopgaver. Så her forsøger jeg at tage de eksisterende teori, og adaptere den til netop sådan en virksomhed. Jeg mener at der skal findes inspiration i teorierne, og konklusionerne og anbefalingerne skal indkalkuleres i en organisationsudvikling, i dette tilfælde kræver det blot at der tænkes lidt ud af boksen. Pink nævner hans egne udfordringer den henssende; “En helt central ide i denne bog har været misforholdet mellem det, videnskaben ved, og det, erhverslivet gør.” (Pink.2009; s 161)

Formål

For at vi er motiverede, så skal vi kende formålet med det som vi laver. Pink nævner mål, som et vigtigt element, heraf kan der igen vendes tilbage til Autonomi, hvor målet er helt essentielt

for at medarbejderne kan udleve autonomi. Han berører kort, de ord vi bruger til at italesætte arbejdet med, og her vil det være givtigt at løfte samtalen - ordene, ud af at arbejdet er kedeligt, men at det er en vigtig del i produktionen.

Jeg vil her inddrage en slide fra et møde jeg holdte med mine medarbejdere, som var lavet med inspiration fra historien om at bygge en Katedral. Dette var en forsøg på at ændre den måde vi talte om arbejdet på, så vi talte om det i mere positive og motiverende vendinger, og ikke mindst blev bevidste om, hvordan vores egen indstilling og motivation, smittede af på teamet. Da det ofte var små team af 3-4 mand, influerende de væsentligt på hinanden i teamet.

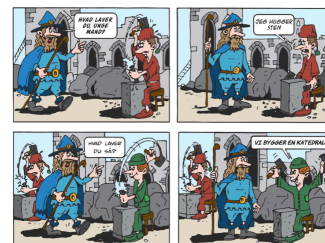
- *Jeg går og venter på at få fri.*

- *Jeg maler en væg.*

- *Jeg skaber et hjem.*

- *Hvem er mest motiveret?*

- *Hvem er så mest motiverende at arbejde sammen med?*



Figur 10, Katedral slide

Pink ligger stor vægt på Formålsmaksimering (Pink: 2009), men for at vi kan udvikle og forstå formål, så må vi forstå hvorfor vi laver det vil laver, for hvordan kan vi ellers kommunikerer det ordentligt? Dette behandles i nedenstående afsnit.

Der burde være gode argumenter, omkring helbred, rutineopgaver og en arbejdsplads hvor, Motivationsfaktorerne vægtes Ikke-tilfreds, til at finde motivationen for en 4 dages arbejdsuge. Når der isoleret ses på om medarbejderne kan finde motivationen til en 4 dages arbejdsuge, uden hensyntagen til finansiering og produktionbegrænsninger, så er det ikke noget i teorien der modsiger dette. Derfor kan der anlægges den betragtning, at medarbejderen sandsynligvis vil være motiveret til en 4 dages arbejdsuge, når det isoleret set, ses på arbejdsmotivationen.

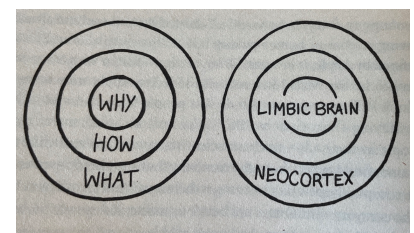
8.3) Kommunikation, Sinek

Når vi skal forstå hvorfor vi laver det vi gør, altså hvad er formålet med, så postulerer Simon Sinek; "That it is not an opinion, this is biology." (Sinek: 2009, s.52). Som Pink, så arbejder Sinek sig også væk fra Pisk og Gulerødder (Carrots and Sticks (Sinek:2009)).

For at vi kan bruge Sinek, så må vi kende hans grundlæggende tanke; “There’s barely a product or service on the market today that customers can’t buy from someone else for about the same price, about the same quality, about the same level of service and about the same features.” (Sinek: 2009, s. 16), det er dette som er baggrunden for, hvorfor vi har brug for at forstå Hvorfor. Sineks perspektiv er dog ikke fra kundens synspunkt, men fra virksomhedens og ledernes, der har brug for at kommunikere Hvorfor de gør som de gør.

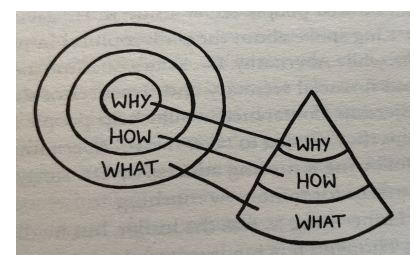
Med udgangspunkt i det, vil jeg her anvende Sineks teori en adapteret version, for at vurdere hvad Vibeke og West kan inddrage i deres kommunikation en 4 dages arbejdsuge, så deres Why kan forstås.

I flg. Sinek har vi alle brug for at forstå Why. Why henvender sig til vores Limbic Hjernedel - Limbiske system, som er der vores følelser ligger, (sundhed.dk/hjernen). Følelser i forbindelse med kommunikationen er også tillid og tryghed, betydende at når vi kommunikerer Why, og vores Why bliver accepteret, så har vi skabt tillid og tryghed til budskabet.



Figur 11, Golden Circle

Why - How - What cirklen kalder Sinek The Golden Circle, og han perspektiverer den over på en organisation, for at forklarer hvem der har ansvaret for hvilke dele. I tråd med Minzbergs enkle struktur, og Galbraith Top-Down, så placerer Sinek ansvaret for udviklingen af Why på det strategiske niveau, How på det taktiske og What på det operationelle niveau. Sinek opsummerer det således; “Why is a belief, Hows are the actions we take to realize that belief and Whats are the results of those actions.” (Pink: 2009, s.137).



Figur 12, på organisationsniveau

Så hos Vibeke og West vil det være topledelsen der skal definere Why. Det første ledelsen må overveje er om de kan skabe et Why for en 4 dages arbejdsuge for hele medarbejderstaben, det er Sineks anbefaling. I det arbejde, må de overveje hvordan nogle af udfordringer nævnt

under Pink, såsom rutineopgaverne adresseres, og i tråd med Pinks formål, må Why være formålet med at tage på arbejde i en 4 dages arbejdsuge. Her kan min slide måske inddrages igen, og på et abstrakt plan, så skal det være oplevelsen af at man som medarbejder er med til at skabe noget, et hjem, et kontor, et operahus, eller en katedral.

Her siger Maja i ft. en 4 dages arbejdsuge; “Der er nogle, der bare tæller timer til at de er fri og til at få det overstået, at de kan komme ud og nyde livet og nyde deres fritid (...), så tror jeg faktisk, at det vil motivere ret mange mennesker” (IMA 11:10) og Morten supplerer; “For at det bliver en succes, så skal alle kunne få ud af det.” (IMB 31:20). Morten nævner at når der ofte arbejdes i teams, så det er vigtigt i hans optik, at alle har oplevelsen af at de får noget ud af de potentielt ændrede arbejdsformer.

Et Why skal altså være, derfor du står op om morgen og tager afsted, og topledelsen må være lave et Why der kan dreje fokus væk fra at der tælles timer til man har fri, og et Why der inkluderer en form for fællesskab, hvor alle får noget ud af det. Ledelsen må være opmærksom på om deres Why, matcher medarbejdernes Why, for der ligger en potentiel konflikt heri. Sinek fremhæver den således; “If people do not trust a company(...) people will show up to do their jobs and they will worry primarily about themselves.” (Pink:2009, s.111).

Ledelsen kan lave en undersøgelse blandt medarbejderne, for at identificere nogle fælles Why blandt medarbejderne, og enten så matcher de topledelsens, og de kan så forstærkes via Why. Alternativt kan nogle modstridende Why, skabe grobund for ledelsens arbejde, med at få dem alignet med ledelsen. En udfordring kan være, hvis en undersøgelse viser at medarbejdernes Why ikke er firmabestemt, eks. gode kollegaer, eller består af noget som Vibeke og West ikke differentiere sig på i ft. konkurrerende virksomheder, hvor medarbejderne lige så godt, så kan arbejde.

Det bringer igen en 4 dages arbejdsuge i spil som noget positivt, da den kan styrke Vibeke og West i konkurrencen om medarbejdere.

En metode til at udvikle et Why er at følge Sineks Workshop plan (bilag 6), indeholder indledningsvis tre punkter, som ledelsen kan bruge i deres udvikling af et fælles Why:

- Workshop 1: identificer historierne hvor medarbejderne har følt en stolthed over at arbejde hos Vibeke og West.
- Workshop 2: I historierne find ud af hvad bidraget (forskel) Vibeke og West gjorde hos andre mennesker (institutioner).
- Workshop 3: Hvad var det andre mennesker (institutioner) fik ud af det bidrag (eng. ... allow others to go on to do or be. (Pink: 2017)).

Når der er identificeret et Why eller Formål for firmaet, kan ledelsen prøve at arbejde videre med små nuancer af Why, for at adressere den differencieret medarbejder gruppe.

Der er nok sandsynligt at firmaets Why godt kan træde lidt i baggrunden i medarbejdernes bevidsthed i hverdagen, og derfor kan det være givtigt at minde dem ofte om det, men samtidig arbejde videre med hvorfor de unge, familiegeneration og den ældre generation, vælger at tage på arbejde hos Vibeke og West.

For at vende tilbage til Maja, Mogens og Morten's holdinger, så mener de at den de unge tager på arbejde for at tjene penge, familiegeneration vil i prioriterer en større form for fleksibilitet, så deres hverdag hænger sammen, og den ældre generation har fokus på nedslidningen.

Så for unge generation kan deres Why være penge. Hvis Vibeke og West kan lave et lønsystem som giver dem mulighed for at arbejde på en måde der kan løfte deres egen indtjening, vil det nok blive taget godt imod. Så længe at indtjeningsløftet sker på baggrund af øget produktion, vil det være omkostningsneutralt for firmaet.

Familiegenerationen ønske om større fleksibilitet, kan vedrører mødetiderne hvor der gives frirum til fleksibilitet, som kan suppleres af produktionsmål. Så vil en medarbejderen gives mere autonomi, både til planlægning af sit arbejde og til at planlægge tiden med familien.

For den ældre generation kan det være muligheden for at arbejde deltid, eks. 4 dage om ugen, i nogle faste rammer og med nogle politikker herfor, så det er en accepteret del af hele virksomheden.

Disse 3 Why kan måske indeholde Mortens holding, om at alle skal have noget ud af. Den unge generation, for mulighed for at tjene penge, og kan se frem til en større fleksibilitet når de når til familiegenerationen, som så igen kan se frem til ikke at blive nedslidt

Det er selvfølgelig vigtigt at der ikke er nogle af de nuanceret Why der ikke matcher firmaets Why.

Bemærkning til analysen

Der er fremkommet flere positive elementer ved indførelsen af en 4 dages arbejdsuge. Når jeg vælger at beskrive dem som positive, så skyldes det at jeg tillægger dem i positiv værdi, i en medarbejders vægtning af disse, men det er under forudsætning af at medarbejderne er rationelle. Som kritisk realist er jeg dog bevidst om at mennesker både er rationelle og ikke-rationelle, og her er de kun behandlet som værende rationelle.

Der kan være ikke-rationelle beslutninger, der kan udfordre indførelsen af en 4 dages arbejdsuge. Det kan være elementer der ligger udenfor firmaets sfære, eks. hvordan medarbejderen prioriterer sin fritid, familie, osv. Indtil videre er der desværre ikke undersøgelser og data, der involverer hvordan de subjektive ikke-rationelle elementer kan indvirke på hvordan en 4 dages arbejdsuge modtages i en organisation.

Jeg vil påstå, at vi ikke har set dem endnu, ikke fordi at de ikke er der, men lige nu oplever vi måske lidt for meget halo-effekt, til at vi kan se dem.

9) Diskussion

Der bliver fremhævet både fordele og ulemper ved en 4 dages arbejdsuge, hvilket strider mod nogle af de betalte konsulents opfattelse, som eks. Bo Kønskov og Pernille Abildgaard hos institut for en 4 dages arbejdsuge, der kun kan se fordele. Hvilket selvfølgelig skyldes deres økonomiske interesse, men samtidig har de også holdt sig fra produktions- og fremstillingsvirksomheder, hvor deres værktøjskasse, måske kan blive udfordret af en allerede optimeret produktion.

Derfor vil det øjensynligt være op til virksomhederne i byggebranchen, selv at afklare og løse udfordringerne på nuværende tidspunkt. Overenskomstparterne, har taget det skiftende arbejdsmarked til sig, og aftalt nogle rammer for en 4 dages arbejdsuge af 37 timer. Grunden til at dette er blevet til en del af overenskomsten, er overarbejdstidsreglerne, som ville træde i kraft hvis en medarbejder arbejder ud over 7,5 time pr. dag. Så der er nogle arbejdstidsregler, som en 4 dages arbejdsuge udfordrer, og så må der laves nye regler, og det er ikke utænkeligt at der kommer nye regler, der adresserer nogle uhensigtsmæssigheder i de nuværende regler, og sådan kan det blive ved. Så det at vi behandler et overenskomstbelagt område, er noget af det første en virksomhed der overvejer en 4 dages arbejdsuge skal overveje og håndtere.

Når Malerfirmaet Vibeke og West så alligevel har tanker på en 4 dages arbejdsuge, så må det foregå inden for de mulige rammer, og med fokus på de områder som Vibeke og West selv kan styre.

Deres organisation er et af de elementer de selv kan styre. De anvender nu Minzbergs Maskinbureaukrati, hvilket også er nemt at opstille, men måske ikke så hensigtsmæssig hvis de ønsker at udvikle virksomheden. Nogle alternative organisationsformer kan være Matrixorganisationen eller en projektorganisation, men hvorfor skal det ændres?

Det som de interviewet personer alle er enige om, er at der er ikke finansiering til en 4 dages arbejdsuge bestående af 30 timer, så formen må som udgangspunkt være 37 timer på 4 dage.

Dette udfordres af, at hverken de interviewet personer eller svende, mener de kan opretholde en produktion på lange arbejdsdage, over en længere periode. Ved indførelse af en 4 dages arbejdsuge vil det jo være den nye hverdag, så dermed vil produktionen falde over tid og så er de lige vidt.

Så opsummeret er finansiering og produktion, den første udfordring Vibeke og West må adressere. Derfor kan det være at der skal kigges på organisationsformen, og om der deri kan hentes noget finansiering eller produktivitet, og her kan Matrix- eller projektorganisationen være et bud.

Den fælles fordel der fremhæves er, at der ikke foretages dobbeltarbejde, og ressourcer anvendes bedre. Hos Vibeke og West er deres ressourcer medarbejderne. Der findes eks. LEAN som produktionsoptimerende metode, hvilket måske kan bidrage, men der er ingen der vurderer at der kan findes 20%. Så en tanke kan være at, der skal startes med det som kan findes, som svendende mener er 16%, og både Maja og Mogens, mener også der kan findes nogle procenter.

Hvis vi så arbejder videre med betragtningen om at der kan findes nogle procenter, og nedsat tid derudover må en svend selv betale. Selve fordeligen er for nu, nok ikke så vigtig, når vi kun er i de indledende afklaringer for hvordan rammerne kan sammensættes, og derfor konstateres det blot, at der kan findes nogle procenter.

Hvis der skal sammensættes en organisation, hvor der kan findes procenter, så må den også være afstemt med formålet med at gå på arbejdet, for den enkelte medarbejder. Her fremhæves en generaliserende opdeling på den unge generation, familie generationen, og den ældre generation. Den yngre gruppe, vil vi se bort fra, da de ønsker at arbejde meget og tjene penge fremfor at have fri. Så de to medarbejder grupper Vibeke og West skal adresse i deres organisation, vil være familie generationen og den ældre generation.

For at starte med den ældre generation, så er nedslidning både fremhævet i denne opgave og i offentlighed generelt. Samtidig er det et politisk emne der ofte debatteres, og som der laves

løsninger til, eks. Arne- og Seniorpensionen. Så der er politisk en opbakning til at passe på den ældre generation der nedslides, og Maja nævner at hun allerede på nuværende tidspunkt i sin planlægning, tager skånehensyn til den ældre generation når hun planlægger arbejdet og nævner at hun tror at de hellere vil have fri end at blive nedslidte. (IMA; 25:00) og Morten nævner at nedslidningen kan være argumentationen for en 4 dages arbejdsuge hos den ældre generation (IMB; 29:30). Hvis disse argumenter undersøges blandt den ældre generation, kan de be- eller afkræftes.

Familie generationen har børn, og så er der mange ting der skal passe sammen i en hverdag, og derfor kan der også være et incitament til at arbejde mindre, men ikke gå på kompromis med lønnen. Så mindre tid med samme løn, hvilket tidligere er afvist som en mulighed af de interviewet personer, det er det som familiegenerationen udfordrer. Hvis der laves en organisation, hvor der kan findes lidt procenter, så kan de procenter afspejle sig i denne generations arbejdstid, og kan der findes 8-10%, kan det betyde en time mindre arbejdstid ca. 3 dage om ugen.

Så der kan udvikles en organisation, der kan håndtere de unges krav til at tjene penge, familie generations kompromis mellem arbejdstid og løn, og den ældre generations fokus på ikke at blive nedslidt.

Galbraith bringer The Mixed Model på banen. I hans analogi er det med henblik på meget store virksomheder, men hans tanke kan virke som inspiration til Vibeke og West, når han siger; “(When) a set of common policies no longer worked for all of their business, they needed to differentiate some of their organisational practices in order to be competitive.” (Galbraith: s.205). Her frembringes en vigtig pointe for Vibeke og West, nemlig den evt. konkurrencefordel, der kan ligge i at tilbyde medarbejdere en differentieret hverdag, afhængig af deres generation, når Vibeke og West skal konkurrere om fremtidens arbejdskraft.

Vibeke og West har i deres nuværende organisationsdiagram valgt maskinbeukratiet, hvilket betyder en topstyret virksomhed, og hvis de skal gennem en organisationsforandrende proces,

så siger de anvendte teorier at det skal være en top-down proces, så der er behov for at ledelsen fastholder sin topstyring, på nuværende tidspunkt.

De anvender nu en form for produktorganiseret organisation, og hvis den ældre generations ønske om en 4 dages arbejdsuge er så udbredt at Vibeke og West ønsker at inddrage dette i organisationen, kan et forslag være at lave et ben mere i organisationen, ved siden af Projekter, Afdeling for udenlandske arbejdere, Serviceafdeling og så den nye "4 dages arbejdsuge". Her kan de produkter (projekter), der er tilpasset til denne form for arbejdstid ligges. I dette ben kan der så være de medarbejdere i organisationen, som ønsker at arbejde 4 dage om ugen, og hvor deres produktion og dermed løn er tilpasset hertil.

I Projekt- og Service, kan der arbejdes på at lave en organisering, evt. Matrix, som prøver at finde den spildtid, med ref. LEAN, som der gør at der kan findes nogle procenters ekstra produktion. Således der kan gives mulighed for at et par timers fri om ugen for familiegenerationen, et element heri kan være øget fokus på præstationsløn, således en medarbejder eller et team, får opsat nogle produktionsmål, som kan give dem ekstra fri hvis de målene opnåes. De gives mere autonomi.

I Galbraith's stjernemodel går strategien primært ud på at få forretningen til at vokse, dette kan også gøre sig gældende for Vibeke og West, hvis det kan anskues i lyset af en øget konkurrence om fremtidens arbejdskraft, som være grundlaget for en fortsat vækst hos Vibeke og West. Men for at der kan være vækst skal der være motivation.

Motivation hos medarbejderne kan i flg. Herzberg opdeles med hans to-faktors teori. Lønnen er omdrejningspunktet, da lønniveauet for 37 timer ikke kan opretholdes ved deltid, eks. 30 timer om ugen. Derfor skal medarbejderne være indstillet på at lønniveau der er afstemt med deres produktionsniveau. Lønnen er svært at partout definere tilhørende enten hygiejne- eller motivationsfaktorerne. Hvis vi igen inddrager de tre generationer, så vil lønnen nok ligge som motivationsfaktor for den unge generation, for familiegenerationen vekslede mellem de to faktorer, og for den ældre generation i hygiejnefaktoren. Så Vibeke og West kan nok ikke lave en konstellation, der matcher alle medarbejdere, hvilket ej heller er nødvendigt.

Hvis Vibeke og West vælger at ændre organisationen, som beskrevet overfor, så kan motivationsarbejdet samtidig differentieres, så det er tilpasset de enkelte områder.

Det som der må arbejdes henimod, er en arbejdsplads hvor faktorerne er vurderet som: Hygiejnefaktor ikke-tilfredsstillende og motivationsfaktor som tilfredsstillende. Daniel Pink supplerer at motivationen kan styrkes af autonomi, mestering og formål. Med en differentiering og en styrkelse af motivationsfaktorerne, kan medarbejderne sikkert motiveres til en ændrede arbejdsform, og 4 dages arbejdsuge for de medarbejdere der ønsker dette.

Motivationen er for ledelsen nemmest at arbejde med, når der arbejdes med homogene grupper, så det må være et fokusområde for ledelsen, at få samlet medarbejderne i homogene grupper, så motivationsfaktorerne matcher gruppens.

Simon Sinek arbejder med en uddybning af Pinks formål, med sin Why-metode. Metoden giver mulighed for Vibeke og West kan udarbejde et Why for virksomheden. Sinek opstiller rammerne for at udvikle et Why i workshops. Hvis der skal arbejdes i workshop og vidensniveauet om hvorfor der skal arbejdes i Hvorfor (Why) workshop, er begrænset, så kan Vibeke og West havne i en situation, hvor de først skal kommunikere et budskab om hvorfor de iværksætter denne workshop, hvilket godt kan være en udfordring.

Allerede i den allerførste kommunikation fra ledelsen vil medarbejderne begynde at danne sig holdinger og meninger for eller imod en workshop, og da det ikke er normalen at medarbejderne involveres i ledelsesarbejdet, kan der være en hvis forbehold herimod. Dette kan Vibeke og West måske imødekomme ved at bruge argumentationen om at fagforeningen bakker op og det er et overenskomstaftalt område. Så Vibeke og West bruger den stærke branchekultur til sin fordel, og kan få afvæbnet en evt. skeptisk indstilling.

Hvis der afholdes en workshop, og der udvikles et Why for virksomheden og de forskellige grupper, der nu kan være motivations- og formålmæssigt homogene, har tillid til budskabet, har Vibeke og West, fået opsat en ramme for, hvordan der kan dannes en fælles forståelse for de ændringer i organisationen, det kan medføre og dermed også for en 4 dages arbejdsuge.

10) Konklusion

I håndværksvirksomheder er der fokus på produktivitet og indtjening, hvilket kan forstås når de tilhører det lavtindtjenende segment, og i 2022 gik 2 byggevirksomheder konkurs om dagen. I Malerfirmaet Vibeke og West og Nørre Dalby VVS er der også fokus på produktiviteten og indtjeningen, og da en 4 dages arbejdsuge koster enten på produktionen eller lønnen, levner de deltagende personer det heller ikke mange chancer, og Morten siger kort og godt; "Jeg anser det ikke som værende en mulighed for byggebranchen, at komme i gang med en fire dages arbejdsuge." (IMB 33:00)

Når det nu alligevel er interessant at undersøge, skyldes det de menneskelige positive fordele der kan ligge heri, når man beskæftiger sig i en branche med nedslidning. Det kan nok udelukkes at der kan udvikles en arbejdsmetode på nuværende tidspunkt, der medfører 30 timers arbejde til 37 timers løn i håndværkervirksomheder. I overenskomsten er der aftalt 37 timer på 4 dage, men her findes det usandsynligt at produktiviteten kan opretholdes på længere dage. Så der må kigges efter andre konstellationer, hvor produktivitet og løn, kan hænge sammen for virksomheden og medarbejderne.

Når der skal arbejdes med en 4 dages arbejdsuge, er det fremkommet at der nok kan ligge en fordel i at opdele medarbejdergrupperne, i homogene grupper baseret på motivations og formåls egenskaber. Maja, Morgens og Morten har alle i interviewene fremhævet forskellighederne; den unge generation vil tjene penge, familiegenerationen vil have arbejde og familie til at hænge fornuftigt sammen, og den ældre generation har fokus på ikke at blive nedslidte.

Hvis der forsættes i den tanke, så kan Vibeke og West begynde at udvikle en motivation hos medarbejderne, der i større grad matcher hvor de er henne i arbejdslivet. Kombineret med en formålsbaseret kommunikation, der forklarer baggrunden - Why, firmaet gør som det gør, så kan Vibeke og West opnå tillid til ændringerne og vil have skabt en tryghed, der igen kan virke motivationsskabende. For den ældre generation, er motivationen vurderet som værende fokus på ikke at blive nedslidt, og dette kan inddrages formelt i organisationen.

Derfor kan tilføjelse af et ekstra område i organisationen anbefales, hvor medarbejdere der ønsker at arbejde 4 dage om ugen, med tilsvarende nedsat løn kan organiseres. Her kan projekter der kan tilpasses til en 4 dages arbejdsuge udføres, og således vil det ikke influere på de projekter, som ikke kan tilpasses. Det kan samtidig overvejes om der i de udførende afdelinger skal mere formelt opstilles en matrix- eller projektorganisation, der kan minimere spild. Ledelsen skal fortsat være styrende for organisationen og tiltagene skal være top-down drevet.

Hvis organisationen ændres, kan der også i den forskellige afdelinger, være fokus på at få sammensat medarbejdere der finder motivation i samme faktorer, så medarbejderstaben bliver homogene i ft. motivation. Overordnet set vil Herzberg motivationsfaktorer kunne anvendes, for at Vibeke og West får udarbejdet nogle motivationsrammer, der er differentieret i ft. medarbejdergrupperne. Det kan suppleres med fokus på medarbejdernes autonomi, mulighed for mestering af rutineopgaver og kontinuerlig fokus herpå.

Så hvis Vibeke og West vælger at arbejde videre med indførelse af en 4 dages arbejdsuge, og der vælges denne opgaves tanker, så vil det betyde en ændring i organisationen, med tilføjelse af et område for en 4 dages arbejdsuge, og en udvikling af homogene medarbejdergrupper, baseret på motivationsfaktorer.

11) Perspektivering

Der er ingen tvivl om at jeg delte de interviewets personers holding til at en 4 dages arbejdsuge; at det ingen gang havde på jorden i byggebranchen. Men igennem opgaven er min indstilling blevet udfordret, for det kan nok lade sig gøre. Spørgsmålet er bare hvilken konstellation der vælges, og om rammerne kan udvikles hertil. Det tror jeg på nu.

Der skal anvendes mange adapteret tilnærmelser fra teoriens verden, og der findes ikke undersøgelser fra produktions- og fremstillingsverdenen at trække på. Undervejs kan det blive et stort organisationsmæssigt cirkus. Samtidig er der fokus på produktionen og indtjeningen, for der er ikke råd til at tabe penge undervejs, men med den rigtige fremadsynet ledelse er der muligheder, og det har vist aldrig været nemt at ændre en organisation.

Kilde og litteraturliste

- Abtion.com/artikler; [https://www.abtion.com/artikler/vi-nar-ligesaa-meget-pa-30-timer-som-pa-37\(050324\)](https://www.abtion.com/artikler/vi-nar-ligesaa-meget-pa-30-timer-som-pa-37(050324))
- Autonomy.work, feb.23; [https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/\(050324\)](https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/(050324))
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. 2019, Organisationsteori, Struktur, kultur og processer (7. udgave, 1. oplag). Djøf forlag.
- Borsen.com, 08.06.2023; [https://borsen.dk/nyheder/ledelse/global-dansk-virksomhed-er-pioner-inden-for-implementering-af-firedages-arbejdsuge\(080324\)](https://borsen.dk/nyheder/ledelse/global-dansk-virksomhed-er-pioner-inden-for-implementering-af-firedages-arbejdsuge(080324))
- Businessdanmark.dk, 22.09.23; [https://businessdanmark.dk/nyheder/artikler/kan-man-virkelig-arbejde-en-dag-mindre-til-samme-lon\(080324\)](https://businessdanmark.dk/nyheder/artikler/kan-man-virkelig-arbejde-en-dag-mindre-til-samme-lon(080324))
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 22. dec 2020; [https://nfa.dk/da/Nyt/Nyheder/2020/Sammenhaeng-mellem-fysisk-og-psykosocialt-arbejdsmiljo-og-sygefravaer\(260324\)](https://nfa.dk/da/Nyt/Nyheder/2020/Sammenhaeng-mellem-fysisk-og-psykosocialt-arbejdsmiljo-og-sygefravaer(260324))
- DI.dk, 11.01.2023; [https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2023/1/2-byggerivirksomheder-gik-konkurs--om-dagen/\(120324\)](https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2023/1/2-byggerivirksomheder-gik-konkurs--om-dagen/(120324))
- Dm.dk, 08.01.20; [https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2020/januar/derfor-bliver-det-ikke-normalt-med-en-4-dages-arbejdsuge/\(110424\)](https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2020/januar/derfor-bliver-det-ikke-normalt-med-en-4-dages-arbejdsuge/(110424))
- Dm.dk, 18.04.23; [https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2023/april/professor-forsvarer-kritiseret-rapport-om-4-dages-arbejdsuge/\(110424\)](https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2023/april/professor-forsvarer-kritiseret-rapport-om-4-dages-arbejdsuge/(110424))
- Hackman, J., Oldham, G. 1976, Motivation through the Design of Work, Test of a Theory. Academic Press Inc.
- Holm, J. 2020, Det organisatoriske Træ, Skiftende perspektiver på organisation, og udvikling og samskabelse (2. udgave, 1. oplag). Hans Reitzels Forlag
- Larmer, P., Jordansen, B., Madsen, J.A. 2020, Paradigmer i Praksis (2. udgave, 1. oplag). Djøf forlag.
- Liker, J., Convis, G. 2012, The Toyota Way to LEAN Leadership, (ISBN 9780071780780). McGraw-Hill.
- Minzberg, H. 1979, The Structuring of Organizations, (ISBN 9780138537715). Prentice-Hall.
- Nielsen, R. N. 2020, Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer (1. udgave, 4. oplag). Djøf forlag.
- Odsherred.dk/en-4-dages-arbejdsuge; [https://www.odsherred.dk/da/se-mere-om-kommunen/karriere-i-odsherred-kommune/det-treaarige-forsoeg-med-en-4-dages-arbejdsuge/\(150324\)](https://www.odsherred.dk/da/se-mere-om-kommunen/karriere-i-odsherred-kommune/det-treaarige-forsoeg-med-en-4-dages-arbejdsuge/(150324))
- Pink, D. 2009, Motivation, Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os, (2. udgave 2015). Akademisk Forlag
- Sinek, S. 2009, Start with Why, How great leaders inspire everyone to take action, (ISBN 9780241958223). Penguin Books Ltd.
- Sinek, S. 2017, Find Your Why (1. udgave) Random House.
- Sinding, Knud m.fl. 2018, Organisational behaviour. McGraw-Hill.
- sundhed.dk/hjernen, 250123; [https://www.sundhed.dk/borger/patienthaandbogen/hjerne-og-nerver/om-hjerne-og-nerver/hjernen-og-nervesystemet/\(270424\)](https://www.sundhed.dk/borger/patienthaandbogen/hjerne-og-nerver/om-hjerne-og-nerver/hjernen-og-nervesystemet/(270424))