

Min, alles eller vores fokustid?

Afhængigheder og spændinger i opgaveløsningen ved implementering af fokustid i tre virksomheder med fire-dages arbejdsuge

Michael Pedersen

My, Everyone's, or Our Focus Time?

Dependencies and Tensions in Task Resolution through the Implementation of Focus Time in Three Companies with a Four-Day Work Week

The use of the time management tool, the Pomodoro Technique, is frequently mentioned in discussions about implementing a four-day workweek. The technique is used to create focus time, aiming to enhance both productivity and employee well-being. However, it has also been criticized for potentially limiting employees' influence over their tasks, promoting a narrow understanding of productive time, and producing a particular self-perception among users as responsible for their own productivity. This article examines how the Pomodoro Technique was introduced as a part of the implementation of a four-day workweek in three companies. In the three companies, the technique was used to focus on different dependencies in task resolution, resulting in some unique tensions. The article concludes by discussing how the three different ways of using the Pomodoro Technique can contribute to our understanding of when and how the Pomodoro Technique limits or promotes influence over tasks, evokes a particular understanding of productive time, and creates specific forms of self-perception among its users.

Abstract

Brugen af tidsstyringsværktøjet Pomodoro-teknikken nævnes ofte i forbindelse med implementeringen af en fire-dages arbejdsuge. Teknikken bruges til at skabe fokustid med henblik på at øge både produktiviteten og trivslen blandt ansatte. Den er dog også blevet kritiseret for potentielt at kunne begrænse medarbejdernes indflydelse over arbejdsopgaverne, fremme en snæver forståelse af produktiv tid og producere en særlig selvforståelse blandt brugerne af teknikken som ansvarlige for deres egen produktivitet. I artiklen undersøges, hvordan Pomodoro-teknikken blev indført i tre forskellige virksomheders implementering af en fire-dages arbejdsuge. I de tre virksomheder blev teknikken brugt til at skabe fokus på forskellige måder. Primært i forhold til forskellige afhængigheder i opgaveløsningen. Disse implementeringer fører til spændinger, der relaterer sig til forskelligartede opgaveafhængigheder, og har betydning for, hvordan indflydelse i arbejdet kan forstås, hvordan produktivitet fortolkes, og hvordan brugerne af teknikken forstår sig selv. Artiklen afslutter derfor med at diskutere, hvordan de tre forskellige måder at bruge Pomodoro-teknikken på kan bidrage til vores forståelse af, hvornår og hvordan Pomodoro-teknikken begrænser eller fremmer indflydelsen over arbejdsopgaver, fremmaner en særlig forståelse af produktiv tid og skaber særlige former for selvforståelser blandt brugerne af teknikken.

Keywords: fire-dages arbejdsuge, Pomodoro, afhængigheder, spændinger

Introduktion

Fire-dages arbejdsuge vækker stigende interesse både i praksis og forskning i Danmark og udlandet. Internationalt er der blevet implementeret en fire-dages arbejdsuge i lande som England, USA, Sydafrika, Australien og Portugal (Barnes, 2021; Abildgaard, 2024). Følgeforskning, foretaget af blandt andre Boston University og Cambridge University, har vist positive effekter på medarbejdernes trivsel og gode økonomiske nøgletal for virksomhederne (Schor, Fan, & Gu, 2024). I Danmark har en række kommuner, herunder Odsherred, Esbjerg og Kerteminde Kommune, også eksperimenteret med en fire-dages arbejdsuge (Gleerup & Hansen, 2023). Disse forsøg viser overordnet set positive tendenser (Gleerup & Hansen, 2023; Gleerup, Hansen, & Lund, 2023) og har fået landets største kommuner, som Københavns Kommune og Aarhus Kommune, til i 2024 at begynde deres egne forsøg.

Mens de offentlige danske forsøg primært har arbejdet med en komprimeret arbejdsuge, dvs. 37 timer fordelt på fire dage i stedet for fem (Gleerup et al., 2023), har en række danske private virksomheder forsøgt sig med at reducere antallet af timer i løbet af ugen, men bevaret en 37-timers løn. Disse arbejdstidsreduktioner kan se ud på mange måder, fx ved at have fredagen helt fri, fri hver anden fredag eller mandag, eller fri fredag kl. 12 (Abildgaard, 2024). Da man har ændret antallet af timer i løbet af ugen, men bevaret lønnen, har det været væsentligt for disse virksomheder at øge deres evne til at være effektive og produktive (Abildgaard, 2024) og ændre i medarbejdernes arbejdsvaner (Barnes, 2021).

Disse afgørende ændringer af arbejdsvaner har betydet, at forskellige værktøjer er blevet taget i brug i implementeringen af en fire-dages arbejdsuge, såsom fokustid, hvor man arbejder fokuseret i en given tidsperiode på en arbejdsopgave uden forstyrrelser, kortere og mere strukturerede møder af 21 minutters varighed i stedet for en time, og synkronisering af arbejdstiden, så man ved, hvornår man kan få fat i hinanden (Abildgaard, 2024). Imidlertid er der også blevet sat spørgsmålstejn ved brugen af disse værktøjer, særligt brugen af fokustid gennem Pomodoro-teknikken. Pomodoro-teknikken er et tidsstyringsværktøj designet til at øge produktiviteten ved at opdele arbejdet i intervaller. Teknikken indebærer at sætte et ur til 25 minutter, hvor der fokuseres fuldstændigt på en bestemt opgave. Denne 25-minutters arbejdsperiode kaldes en "Pomodoro" efter det italienske ord for tomat, med reference til de tomatformede køkkentimere, som opfinderen af teknikken, Francesco Cirillo, brugte (Cirillo, 2023). Formålet med Pomodoro-teknikken er at prioritere en væsentlig arbejdsopgave og tilskynde til fokuserede, uafbrudte arbejdsperioder efterfulgt af korte pauser på fem minutter for at genoplade. I en dansk kontekst er Pomodoro-teknikken en særlig udbredt metode blandt private virksomheder, der har indført en fire-dages arbejdsuge. Pernille Garde Abildgaard (2024) fremhæver, hvor essentiel teknikken har været for overgangen til en fire-dages arbejdsuge i virksomheder med fuld implementering, såsom IIH Nordic, Abtton, Amnesty Danmark og Vestadministrationen. Den har også været central i virksomheder, der har reduceret arbejdstiden, eksempelvis Molt Wengel, som holder fri hver fredag kl. 12, Metronome, der har en månedlig fridag om fredagen, og PanzerGlass, som holder fri hver anden fredag (Abildgaard, 2024). Men spørgsmålet er, om Pomodoro-teknikken nødvendigvis fører til øget produktivitet og trivsel i en fire-dages arbejdsuge, eller om den også har sine udfordringer? Forskere som Mullens og Glorieux (2023) har fx peget på, at fokuset på produktiv tid, som Pomodoro-teknikken fremmer, kan hæmme uformelle kaffemøder og andre former for interaktioner, som opfattes som uproductive. Andre har, som Delaney og Casey (2022), hæftet sig ved, at kravet om at bruge tidsstyringsværktøjer kan medføre en øget instrumentalisering af forholdet til ens arbejde og følelsen af manglende indflydelse på sin arbejdsdag. Og Pedersen, Muhr og Dunne (2024) har fx peget på, at fokus på fokustid medfører en række vaneændringer, som ændrer medarbejdernes selvforståelse og kan føre til en individualisering af ansvaret for produktivitetsgevinster.

På baggrund af disse kritiske røster sætter jeg fokus på, hvordan tidsstyringsværktøjet Pomodoro-teknikken, designet til at skabe fokustid, er blevet implementeret forskelligt i tre forskellige fire-dages arbejdsuge-virksomheder: en konsulentvirksomhed, en projektvirksomhed og en it-virksomhed. Alle virksomheder har bibeholdt lønnen for 37 timer, men arbejdstiden er blot 30 timer. I artiklen undersøger jeg mere specifikt, hvordan Pomodoro-teknikken i disse tre virksomheder er tilpasset dagligdagens opgaveløsning på forskellig vis. Jeg bruger her James D. Thompsons (1967) klassiske opdeling af forskellige afhængigheder i opgaveløsninger til at pege på, hvordan konsulentvirksomheden primært har tilpasset Pomodoro-teknikken i forhold til, hvad Thompson kaldte en puljet afhængighed, i projektvirksomheden, hvad han kaldte en sekventiel afhængighed og i IT-virksomheden, hvad han kaldte en gensidig afhængighed. Men disse særegne tilpasninger i forhold til afhængigheder skaber også nogle særegne spændinger (Christensen, 2024). I konsulentvirksomheden mellem egen og andres fokustid, i projektvirksomheden mellem fælles fokustid og individuel forberedelse til fokustid, og i IT-virksomheden mellem fokustid i par og fællesskabets koordination med parret. Som jeg diskuterer afslutningsvis, bør disse forskellige variationer over Pomodoro-teknikken tages i betragtning, når vi diskuterer, hvorvidt brugen af fokustid i implementeringen af en fire-dages arbejdsuge skaber mere eller mindre indflydelse på arbejdet (Delaney & Casey, 2022; Glerup et al., 2023), fremhæver særlige forståelser af, hvad produktiv tid er (Mullens & Glorieux, 2023) og fremmaner særlige former for selvforståelser for brugeren af teknikken (Pedersen et al., 2024). Opsummerende stiller jeg dermed følgende forskningsspørgsmål:

Hvordan implementeres Pomodoro-teknikken forskelligt i tre virksomheder med fire-dages arbejdsuge, som følge af variationer i opgaveafhængigheder, og hvordan påvirker disse implementeringer opfattelsen af medarbejderindflydelse, forståelsen af produktiv tid og medarbejdernes selvforståelse i brugen af værktøjet?

Artiklen er opbygget som følger: Først introducerer jeg Thompsons tredeling i afhængigheder i opgaveløsningen. Derefter introducerer jeg de tre virksomhedscases og de metodiske greb, der er brugt for at få øje på brugen af Pomodoro-teknikken i forhold til opgavetyperne i virksomheden. Dette efterfølges af en analyse, hvor jeg viser, hvordan Pomodoro-teknikken særligt bruges til at koordinere den mest dominerende afhængighed i den enkelte virksomhed, hvilket skaber nogle særegne spændinger. Artiklen afsluttes med en diskussion af, hvad denne variation i opgaveafhængigheder og spændinger ved brugen af den tilpassede Pomodoro-teknik betyder for forståelsen af indflydelse over arbejdet, produktiv tid og selvforståelse af, hvad det vil sige at være en god Pomodoro-bruger.

Tre typer af afhængigheder

I enhver organisation er medarbejderne i varierende grad afhængige af hinanden for at løse deres opgaver (Thompson, 1967). Det er derfor afgørende for enhver organisation, hvordan arbejdsopgaver bedst tilrettelægges, udføres og koordineres med mindst muligt ressourceforbrug. Dette gælder både økonomiske, fysiske og menneskelige ressourcer (Christensen, 2024). Ifølge den klassiske organisationsteoretiker James Thompson (1967) kan vi tale om tre forskellige typer af afhængigheder i opgaveudførelsen: puljet, sekventiel og gensidig afhængighed.

Den puljet afhængighed betyder, at en medarbejder i udførelsen af opgaver kan løse dem mere eller mindre uafhængigt af andre medarbejders løsninger, så længe disse opgaver bidrager til den overordnede helhed, dvs. organisationens formål. Sådanne puljet afhængigheder håndteres klassisk ved at indføre forskellige standarder for, hvem der udfører opgaven, og hvordan. Sekventiel afhængighed af opgaver betyder, at den ene opgave skal løses, før den næste kan påbegyndes, hvilket typisk koordineres gennem procedurer eller formaliserede møder. Gensidig afhængighed af opgaver indebærer, at ændringer i en medarbejders løsning af en opgave ofte er væsentlige for

en anden medarbejders løsning af sin opgave. Behovet for gensidig tilpasning er derfor vigtigt og løses ofte gennem direkte kommunikation, som afgør, hvem der skal løse opgaverne, og hvordan. Alle tre typer af afhængigheder er relevante i de fleste typer af organisationer, men det kan variere, hvad der er mest dominerende. Pomodoro-teknikken i forskellige udformninger kan, som vi skal se senere, koordinere disse afhængigheder på forskellige måder.

Spændinger i afhængighederne

Afhængigheder kan koordineres forskelligt i brugen af Pomodoro-teknikken. Intentionen med at bruge Pomodoro-teknikken som et fokus- og produktivitetsværktøj er at lade medarbejderen fastholde koncentrationen på en arbejdsopgave i 25 minutter uden at blive forstyrret af andre, af sig selv eller af notifikationer i form af sms'er, e-mails eller sociale medier. Formålet med at begrænse tiden til 25 minutter er også at forhindre potentielt koncentrationssvigt eller skift til andre opgaver, når den igangværende opgave bliver for kompleks eller kedelig (Cirillo, 2023). Det er derfor også et væsentligt element, at der holdes en fem-minutters pause efter hvert interval for at give et afbræk fra opgaven. Men som vi kan se, kan denne teknik implementeres på forskellig vis. Teknikken kan bruges i tilfælde af puljet afhængighed som et individuelt tidsoptimeringsredskab, som en måde at skabe bedre flow i arbejdsprocesserne mellem medarbejdere i tilfælde af meget sekventiel afhængighed, og som en måde at skabe lommer af vidensdeling i tilfælde af en del gensidig afhængighed. Og hver især skaber det, Christensen (2024) i en anden sammenhæng har kaldt spændinger i arbejdsdagligdagen. Sådanne spændinger må, som Christensen (2024) forklarer, ikke forveksles med konflikter, men de kan dog have uønskede effekter. Fx kan individuelle behov for fleksibel arbejdstid og hjemmearbejde skabe oplevelsen af et svækket fællesskab. I nedenstående bruges begrebet spændinger særligt til at indramme de uønskede effekter, Pomodoro-teknikken kan have i forhold til andre former for afhængighed i opgaveløsningen end den, som den primært er designet til at håndtere i de tre casevirksomheder.

Cases og metode

I analysen inddrager jeg tre virksomheder, som alle har reduceret deres arbejdstid til 30 timer, men bibeholdt deres 37 timers løn, og som alle gør brug af Pomodoro-teknikken på forskellige måder. De tre virksomheder er valgt, fordi de alle har brugt Pomodoro-teknikken som en væsentlig motor for deres konvertering til fire-dages arbejdsuge. De er dermed ikke udvalgt, fordi de har forskellige opgaveafhængigheder og implementeret Pomodoro-teknikken forskelligt. Det er et empirisk fund, som blev tydeligt i selve analysen af den data, der blev indsamlet i de tre virksomheder. Virksomhederne har også lavet andre initiativer, så som at lave nye mødekoncepter eller nye regler for, hvornår man er hjemme og på arbejdet. Men fokus er her på, hvordan Pomodoro-teknikken blev tilpasset forskelligt i de tre virksomheders implementering af en fire-dages arbejdsuge. Dataene i de tre virksomheder blev indsamlet mellem 2018 og 2024 af mig selv samt en række specialestuderende, som også brugte dataene i deres specialer. Indsamlingen bestod af en række individuelle, semi-strukturerede interviews, som alle er transskriberet. Selvom spørgsmålene varierede mellem de forskellige virksomheder, kredsede alle interviews på et tidspunkt om brugen af Pomodoro-teknikken. Alle tre virksomheder har mellem 30 og 50 medarbejdere og arbejder med forskellige former for kontorarbejde såsom projektstyring, e-mail-håndtering, fremstilling af rapporter eller programmering af softwareløsninger til kunder.

Den første virksomhed, konsulenthuset, indførte en fuld fire-dages arbejdsuge med fredage fri og fuld løn i 2018. Dataene blev indsamlet i februar 2018, hvor 12 medarbejdere ud af 32 blev interviewet, og i februar 2019, hvor 15 medarbejdere ud af 40 blev interviewet. Jeg har lavet uformelle opfølgende interviews med ledergruppen i 2021, 2022 og 2023.

Den anden virksomhed, projektvirksomheden, indførte en fire-dages arbejdsuge i 2022. I februar-marts 2023 blev der foretaget 11 interviews blandt de 45 ansatte på det tidspunkt. Jeg har lavet opfølgende uformelle interviews med to af lederne i 2023 og 2024.

Den tredje virksomhed, IT-virksomheden, indførte en fuld fire-dages arbejdsuge med fredage fri og fuld løn i 2019. Dataene blev indsamlet i februar 2020 og bestod af 12 interviews med medarbejdere og ledere. På det tidspunkt var der 38 ansatte i virksomheden. Jeg har senere lavet flere opfølgende uformelle interviews med topledelsen og en enkel medarbejder i 2023 og 2024 under besøg hos virksomheden.

Dataene indsamlet mellem 2018 og 2023 er transskriberet, mens de opfølgende uformelle interviews med ledelsen består af feltnoter, jeg har skrevet umiddelbart efter mine snakke med lederne. I forbindelse med analysen nedenfor har jeg kodet dataene manuelt ved at lede efter steder, hvor de talte om, hvordan fokustid var organiseret, og hvad medarbejdere og ledere fandt fordelagtigt og udfordrende ved denne organisering (Braun & Clarke, 2006). Disse kodninger har jeg efterfølgende sat sammen med Thompsons tredeling af afhængigheder og koordination i opgavetyper for at se, hvordan brugen af Pomodoro-værktøjet varierer i forhold til de opgaveafhængigheder, som Pomodoroen blev brugt i forhold til, og hvilke spændinger det gav.

Pomodoro i tre anretninger

Alle tre virksomheder indførte Pomodoro-teknikken som en central del af deres overgang til en fire-dages arbejdsuge. Virksomhederne anså teknikken som afgørende for at skabe den fokustid, der kunne øge medarbejdernes produktivitet og dermed sikre, at en fire-dages arbejdsuge kunne implementeres økonomisk bæredygtigt. Dette omfattede både at opretholde medarbejdernes løn for 37 timer, selvom de arbejdede 30 timer, og at skabe de nødvendige betingelser for, at arbejdsopgaverne kunne løses inden for fire dage i stedet for fem. Pomodoro-teknikken blev dermed alle steder anset som essentiel for at frembringe og bibeholde en fire-dages arbejdsuge. Som mange andre virksomheder har alle tre virksomheder behov for koordinering af opgaver, som består af puljet afhængighed, sekventiel afhængighed og gensidig afhængighed. Men deres brug af Pomodoro-teknikken organiserer sig primært omkring en specifik type af afhængighed i de tre virksomheder. I konsulentvirksomheden forholder Pomodoro sig mest til puljet afhængigheder, i projektvirksomheden til sekventielle afhængigheder og i IT-virksomheden til gensidig afhængighed.

Min fokustid i konsulentvirksomheden

I konsulentvirksomheder sælger man timer på forskellige konsulentopgaver. Dette medfører en række afhængigheder, såsom sekventiel afhængighed, hvor man kan få behov for at planlægge konsulentopgaverne i forhold til hinanden, hvis den enkelte konsulent er involveret i flere opgaver. Der kan også opstå situationer, hvor der er behov for øjeblikkelig kommunikation med seniorkonsulenter, hvis en juniorkonsulent bliver i tvivl, mens vedkommende er på besøg hos en kunde. Dog består en stor del af deres arbejde i at arbejde alene med en kunde, som den enkelte konsulent grundlæggende er ansvarlig for. De har puljet afhængigheder som en stor del af deres arbejde. Pomodoro-teknikken er i konsulentvirksomheden derfor noget, man individuelt gør brug af, når man har behov for det, fordi man skal lave en PowerPoint til et pitch eller færdiggøre en konsulentrapport til en kunde. Ideen er, at man skal bruge den som en personlig optimeringsteknik, hvorigennem man får fokus og fordybelsestid, og dermed løser sine opgaver mere effektivt. Det var en medarbejder, som oprindeligt foreslog teknikken som en måde, hvorpå virksomheden kunne sikre, at de kunne få en fire-dages arbejdsuge uden at føle sig for presset mandag til torsdag af forespørgsler og forstyrrelser fra deres kollegaer. Medarbejderne og ledelsen tog hurtigt teknikken til sig, da den, som den administrerende direktør udtrykte det, *“hjælper den enkelte til at komme i dybden med opgaven uden at lade sig forstyrre af digitale notifikationer eller kollegaer”* (direktør, inter-

view, 2018) Konkret virker teknikken i virksomheden ved, at alle medarbejdere har adgang til et digitalt dashboard via sin arbejdscomputer. Her kan de se, om deres kollegaer er i en Pomodoro, og hvor lang tid der er tilbage af Pomodoroen. Hvis man er på matriklen, er der også en række røde og grønne lamper, som automatisk skifter til og fra afhængigt af, om medarbejderne ved de enkelte arbejdsstationer i det åbne kontorlandskab er optagede eller ej. Ideen med disse lamper er at kunne indikere visuelt til resten af kontoret, om man er i Pomodoro.

En medarbejder fortæller, at fordelene for ham ved Pomodoroen er, at *“den skaber selvkontrol”* (medarbejder, interview, 2018). Som han forklarer: *“Når lysten til at afbryde den opgave, jeg er i gang med, kommer, ser jeg på uret og tænker, at der kun er ti minutter tilbage, så lad være med at forhale opgaven”* (medarbejder, interview, 2018). Pomodoroen bruges til at skabe disciplin omkring hans egen arbejdsopgave og til at sikre, at han ikke forhælder den. Dette er et tilbagevendende tema hos mange af respondenterne i konsulentvirksomheden. Men det handler også om at udvise disciplin i forhold til andres fokustid. En leder forklarer: *“Reglen er, at man ikke afbryder andre under en Pomodoro, medmindre det er meget vigtigt”* (leder, interview, 2018). Det er fx ikke nok at afbryde for at høre om weekendens konfirmation eller superligakamp. Det må vente, til kollegaens Pomodoro er afsluttet. Som en medarbejder fortæller: *“Vi bør kun afbryde hinanden, hvis det er så vigtigt, at man også ville have afbrudt kollegaen, hvis han sad i et fysisk møde med en kunde”* (medarbejder, interview, 2018). En leder opsummerer det meget bombastisk: *“Afbrydelser skal handle om bål og brand”* (leder, interview, 2019).

De ansatte fortalte også, at det var væsentligt, at alle forstod Pomodoro-princippet, fordi det på den måde havde flyttet ansvaret for forstyrrelser fra den, som blev forstyrret, til den, som forstyrrede. Det var ikke dem, som sad i en Pomodoro, der skulle sige til eller fra i forhold til en forespørgsel fra en kollega. Det var kollegaen, der afbrød, som bevidst skulle vurdere, om der var tale om et ”bål og brand”-spørgsmål. Som en medarbejder udtrykte det:

“Når dine kollegaer ikke er i Pomodoro, ved du, at du med god samvittighed kan afbryde dem. På den anden side, hvis de er i Pomodoro, bør du ikke afbryde. På den måde kan man sige, at Pomodoro har skabt en kultur omkring, hvornår vi kan afbryde hinanden. Og det er vigtigt, især for de kollegaer, som bliver afbrudt meget” (medarbejder, interview, 2018).

Spænding mellem fokus og feedback

Pomodoro-teknikken i konsulentvirksomheden handler altså om at skabe et værn mod forstyrrelser, så medarbejderne mere effektivt kan udføre deres opgaver. Men det skaber også en spænding, fordi denne brug af Pomodoro forudsætter, at medarbejderne i høj grad har puljet afhængigheder i deres opgaveløsning og ikke har behov for at koordinere så meget. Men det hænder, som især de yngre medarbejdere fortalte, at det, der er en puljet afhængighed for en seniormedarbejder, opfattes som en sekventiel eller gensidig afhængighed for en juniormedarbejder. Blandt andet fordi juniormedarbejderne endnu ikke har den faglige specialviden til at løse opgaven alene. Dermed får juniormedarbejderne behov for at komme i kontakt med seniormedarbejdere med større faglig indsigt. Flere juniormedarbejdere fortalte, som medarbejderen her, at *“deres behov for koordination nok var større end de erfarne kollegaer på de konkrete opgaver”* (medarbejder, interview, 2019). Faglig sparring med erfarne kollegaer og ledere kan, som en yngre medarbejder udtrykte det, *“være svært, når man hele tiden skal afstemme, at man fanger dem mellem to Pomodoroer”* (medarbejder, interview, 2019). Spændinger mellem egen fokustid og behovet for feedback og sparring med andre, som også har fokustid, er med andre ord en løbende udfordring i konsulentvirksomhedens brug af Pomodoro-teknikken. Som en leder udtrykker det: *“Det er svært at time min egen Pomodorotid, da jeg på den ene side som fagspecialist har mine egne kunder og på den anden side skal sikre mig, at mine medarbejdere får den faglige sparring, de har brug for”* (leder, interview, 2019). Der har været forskel-

lige forsøg på at håndtere det. Man har fx indført en ordning, hvor Pomodoro primært skal ligge om formiddagen, så eftermiddagen kan bruges på koordination og møder, og man har forsøgt at opfordre medarbejderne til at opsøge kollegaer til sparring og ikke kun lederne. Overordnet set er det, som en leder udtrykker det, *“en problematik, vi ikke har fundet den gyldne løsning på endnu”* (leder, interview, 2019).

Alles fokustid i projektvirksomheden

I projektvirksomheden, ligesom i konsulentvirksomheden, er der mange afhængigheder i arbejdsopgaverne. Disse omfatter puljet opgaver (som projekter, man arbejder på alene), gensidige afhængigheder (projekter, der kræver løbende opmærksomhed fra flere parter) og sekventielle afhængigheder (hvor dele af et projekt skal behandles af en type faglighed, før en anden faglighed eller en leder ser på det). I projektvirksomheden er brugen af Pomodoro-teknikken primært organiseret omkring de sekventielle afhængigheder. Som i konsulentvirksomheden er fordybelsestiden også i projektvirksomheden organiseret i Pomodoro-intervaller på 25 minutter. Men i modsætning til konsulentvirksomheden, hvor det er op til den enkelte, hvornår Pomodoroen afholdes, er der i projektvirksomheden fastsatte tidspunkter for dette: fra kl. 10:00 til 10:25 og igen fra 10:30 til 10:55. I disse perioder er alle former for fysiske og digitale forstyrrelser bandlyst, og der er ikke planlagt møder. Som en leder udtrykker det: *“I de 25 minutter skal man så vidt som muligt kun arbejde på én opgave og ikke skifte mellem flere forskellige”* (leder, interview, 2023). Pomodoro-teknikken skal her sikre fokuseret og uforstyrret arbejde, men også sikre, at der holdes pauser, så risikoen for udbrændthed senere på dagen mindskes. Det er tilladt at lave egne individuelle Pomodoroer om eftermiddagen i projektvirksomheden, men prioriteten er at bruge tidsrummet mellem 10 og 11 til at skabe en følelse af fokus. Som en medarbejder formulerer det:

“Jeg er rigtig glad for Pomodoro. Især når jeg har noget indholdsproduktion, hvor det kræver noget fordybelse, er det helt vildt rart, at der ikke bliver snakket på kontoret, og også bare at vide, at uanset hvad, får man en time, hvor man er uforstyrret” (medarbejder, interview, 2023).

Andre påpeger også, at det skaber samhørighed: *“Vi går alle i Pomodoro samtidig. Det med at se andre være fokuserede gør faktisk også mig fokuseret. Vi er fælles om at være fokuserede”* (medarbejder, interview, 2023). Men det kræver også planlægning og koordinering at sikre sig, at medarbejderne før Pomodoroen har udvalgt de opgaver, de vil arbejde på, så de ikke skal bruge andres hjælp fra 10 til 11. Dette hjælper med at håndtere både sekventiel og puljet afhængighed. Opgaverne, der skal løses, skal enten være puljet og ikke kræve koordination med andre, eller også skal det være planlagt før den fælles fokustid, hvem der gør hvad, og hvad der har prioritet.

Hvis en medarbejder har skrevet et udkast til en sag, som en leder skal se på, er det vigtigt, at lederen får det før kl. 10, så lederen kan gennemgå det mellem 10 og 11 og give feedback. Dette har, som en leder udtrykte det, været en måde at sikre, at der ikke *“konstant opstår flaskehalse”* (leder, interview, 2024). Den fælles Pomodoro-tid har gjort det muligt for medarbejdere, der har brug for lederens feedback på en opgave, ikke at skulle vente timer eller dage på at komme videre.

“Vi bliver mere synkroniserede på en eller anden måde,” siger en medarbejder, mens en anden tilføjer, “at det kræver selvdisciplin og god planlægning” af Pomodoroen. “Skal jeg lukke ned for min mail? Og har jeg indhentet de oplysninger, jeg skal bruge?” fortsætter hun. “Man skal tænke over, hvad tiden skal bruges på” (medarbejder, interview, 2023).

Spændingen mellem flow og forberedelse

Men der kan også opstå spændinger i forsøget på at planlægge Pomodoroer for at sikre flow af opgaver, især når den enkelte måske ikke er klar til at lave en Pomodoro kl. 10, eller hvis en hasteopgave, der kræver koordination, opstår. Som en medarbejder udtrykker det:

“Det kræver noget at få brugt tiden godt. For ellers sidder man bare og tjekker mails og hopper lidt rundt. Så skal man være stille, og så sidder man og kigger på ting, og så er man pludselig fyldt med spørgsmål til en kollega, for der er noget, jeg ikke lige forstår. Og det er jo fordi, jeg ikke fik brugt min Pomodoro... i stedet for faktisk at få det planlagt, hvad der ville være bedst for min dag at komme i gang med tidligt, og få overstået eller forberedt noget til senere” (medarbejder, interview, 2023).

Den fælles fokustid kan med andre ord blive besværliggjort, hvis den enkelte ikke har forberedt sig godt nok på, hvilke opgaver der skal løses i den enkelte time. Det kan betyde, at timen kan være frustrerende for den enkelte, hvis personen ikke har forberedt sig nok på, hvilken opgave der har største prioritet at få udført. Derudover kan det, som en leder udtrykker det, også skabe en *“vis uro, hvis fx ledergruppen bliver nødt til at forlade fokustid, fordi en akut sag skal vendes”* (leder, interview, 2023). Den fælles Pomodoro-session, som primært er organiseret omkring den sekventielle afhængighed i projektvirksomhedens opgaver, bliver altså udfordret, særligt hvis der opstår gensidig afhængighed i den fælles flowtid mellem 10-11, fordi en opgave skal vendes akut, eller hvis medarbejderne ikke har koordineret opgaver på forhånd.

Spændingen i projektvirksomheden synes primært at blive håndteret gennem uformelle ledelsessnakke. I dataene blev spændinger ofte talt om som noget, *“vi tager, når behovet opstår”* (leder, interview, 2023), *“i en-til-en-samtaler”* (leder, interview 2024) og ved *“team-møder”* (medarbejder, interview, 2023). Spændingen afspændes så at sige uformelt og løbende i leder-medarbejder forholdet.

Vores fællestid i IT-virksomheden

I IT-virksomheden laver de IT-løsninger for kunderne. En stor del af arbejdet består i kvalitetskontrol af programmering, hvorfor der er en høj grad af gensidig afhængighed mellem medarbejderne, for at deres opgaver kan løses. IT-virksomheden har derfor sat fokus på, at Pomodoro-teknikken er samtænkt med det, de kalder *“par”* eller *“pairing”* (leder, interview, 2020). Sidstnævnte henviser til, at der altid er to medarbejdere på en opgave. Disse par sidder fx med den samme programmeringsopgave, som er spejlet på hver deres skærm, så de kan se, hvad den anden laver i realtid. Det betyder, som en leder formulerer det, *“at vi kan tage eventuelle fejl med det samme. Fire øjne ser mere end to”* (leder, interview, 2023). Det betyder også, som en leder fortæller, at nye medarbejdere hurtigt kan *“onboardes, da de bliver sat sammen med en seniormedarbejder på en opgave, som kan sidemandsoplære dem”* (leder, interview, 2024). En anden leder påpeger også, at det er *“godt at have i tilfælde af sygdom, da der altid er en anden medarbejder, som har indsigt i arbejdsopgaven”* (leder, interview, 2020).

Pomodoro-teknikken er i IT-virksomheden samtænkt med denne *“pairing”*. Medarbejderne opfordres til at lave Pomodoro sammen i deres par. Som en leder sagde det i en uformel opsamlende samtale: *“De vil og skal helst køre Pomodoro sammen, når de pairer. Jeg har ikke statistik på det, men jeg tror, de fleste Pomodoro-sessioner foregår i par”* (leder, interview, 2024). At Pomodoro sker i *“pairing”* betyder, som lederen fortsætter, at Pomodoro hos IT-virksomheden ikke betyder, *“man skal være stille, men at man skal være fokuseret”* (leder, interview, 2020). Dog er det kun dem, som er i par, der må tale sammen under deres Pomodoro. Som en medarbejder beskriver det: *“Mig og min partner må gerne komme med løbende feedback til hinanden, mens vi er i Pomodoro, men andre må ikke forstyrre vores par-pomodoro”* (medarbejder, interview, 2020).

Spændingen mellem parret og resten af organisationen

IT-virksomheden har dermed fundet en form for mellemløsning mellem konsulentvirksomhedens individualiserede brug af Pomodoroen og projektvirksomhedens kollektive strukturering af den. Det er som par, man laver Pomodoro hos IT-virksomheden. Dog er det, som en medarbejder fortæller, *“også muligt at lave Pomodoro alene, hvis opgaven kalder på det”* (medarbejder, interview, 2020). Medarbejderne kan altså lave opgaver alene i Pomodoro, hvis de har karakter af puljet afhængighed. Men som i konsulentvirksomheden kan det dog skabe en spænding i forhold til, hvornår Pomodoroen ligger. Både dem, som laves alene, og i par. Det enkelte pars behov for synkronisering kan til tider skabe problemer med fællesskabets behov for koordination med parret. Som en medarbejder udtrykker det: *“Det er fedt at være i par, bare ikke når man skal have fat i et andet par, for at vi kan komme videre med vores Pomodoro”* (medarbejder, interview, 2024).

Den måde IT-virksomheden primært synes at håndtere disse spændinger, så de ikke får alt for negative effekter i form af frustration over ikke at kunne komme i kontakt med hinanden, er gennem en synkronisering af arbejdstiden. IT-virksomheden har indført, hvad de kalder *“semi-faste timer”* for at sikre sig, at den sekventielle afhængighed mellem parrene er planlagt. *“Semi-faste timer”*, fortæller en leder, *“betyder, at vi har nogle faste aftaler om, hvornår vi arbejder. Vi synkroniserer vores arbejdstid, så vi alle på en eller anden måde er tilgængelige mellem 9-15”* (leder, interview, 2024). Ideen er, at *“man ikke sidder i hverken par eller alene om aftenen kl. 21 eller kl. 7 om morgenen og sender beskeder til sine kollegaer”* (leder, interview, 2024). Man forsøger i IT-virksomheden, som han siger, *“at minimere behovet for asynkron kommunikation som e-mails”* (leder, interview, 2024). Han fortsætter: *“Det arbejde, som lægges i ydertimerne, skal være arbejde, som ikke involverer andre. På den måde kan vi lade hinanden være i fred og respektere forskellen mellem arbejde og privatliv bedre”* (leder, interview, 2024). Konkret er de semi-faste arbejdstimer, som en medarbejder fortæller, delt op sådan, at *“før frokost kl. 12 laver vi Pomodoro, mens tiden efter frokost handler om møder og koordination”* (leder, interview, 2024). Koordinationen – især hvis den omhandler gensidige afhængighedsopgaver – skal altså ifølge lederen ske indenfor den semi-faste arbejdstid og helst efter frokost. Det er således ikke, fordi man ikke må arbejde udenfor den semi-faste arbejdstid, men i så fald skal det være opgaver, som kan løses fuldstændigt alene.

Figur 1: De tre virksomheders brug af Pomodoro

	Konsulentvirksomheden	Projektvirksomheden	IT-virksomheden
Primær opgaveafhængighed	Puljet	Sekventiel	Gensidig
Koordination af afhængigheder gennem Pomodoro-teknik	Individuel Pomodorotid – min fokustid	Fælles Pomodorotid – alles fokustid	Par Pomodorotid – vores fokustid
Type af spænding	Egen fokustid og behovet for feedback og sparring med andre	Fælles flow og individuel forberedelse	Parrets synkronitet og virksomhedens synkronitet
Håndteringen af spændingen	Formiddagen til fokustid, sparring med kollegaer og løbende uformel ledelse	Gennem uformel ledelse og en-til-en	Synkroniseret semi-fast arbejdstid

Men hvad betyder de tre forskellige implementeringer af Pomodoro-teknikken for den større diskussion af indflydelse, opfattelsen af produktiv tid og selvforståelsen som udøver af Pomodoro-teknikken i virksomheder som implementerer en fire-dages arbejdsuge? Det ser vi nærmere på nu.

Diskussion

Den eksisterende forskning i en fire-dages arbejdsuge er stadig begrænset. Campbell (2023) har fx identificeret 31 forskningspublikationer, som både dækker komprimeret og reduceret fire-dages arbejdsugemodeller. Der er dog ny forskning, som er interessant i forhold til de forskellige måder, Pomodoro-teknikken er blevet implementeret på i de tre casevirksomheders fire-dages arbejdsuge, især hvad angår forskellige former for opgaveafhængigheder. I den afsluttende diskussion vil jeg hæfte mig ved tre aspekter, som implementeringen af Pomodoro-teknikken interagerer med: indflydelse på arbejdet, forståelse af produktiv tid og selvforståelsen af, hvad det vil sige at være en god Pomodoro-bruger.

Indflydelse på Pomodoroen

Som Gleerup et al. (2023) påpeger i deres studie af fire-dages arbejdsuge i to kommuner, er medarbejdernes indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse et væsentligt element, når man diskuterer omlægningen til en fire-dages arbejdsuge. De skriver, at *“graden af kontrol [...] har betydning for, hvor langt medarbejderne oplever, at der kan skabes velfungerende rytmer i arbejdet”* (Gleerup et al., 2023, s. 25). Indflydelsen handler her dels om at have en vis medbestemmelse over de kollektive rutiner, der etableres i en fire-dages arbejdsuge, og dels om muligheden for *“at improvisere og finde en personlig stil, der er forenelig med den kollektive grundrytme”* (Gleerup et al., 2023, s. 25-26). Det er altså vigtigt for arbejdsmiljøet, at medarbejderne har indflydelse på, hvordan omlægningen til en fire-dages arbejdsuge sker. Dette er også en pointe, som Delaney og Casey (2022) peger på i deres studie af en New Zealandsk virksomhed, der indførte en fire-dages arbejdsuge. I virksomheden var der et stort fokus på, at medarbejderne skulle øge deres produktivitet gennem teknikker som Pomodoro-teknikken. Medarbejderne havde imidlertid ikke indflydelse på, om de ønskede at bruge disse teknikker, og de måtte ifølge Delaney og Casey (2022) også acceptere en øget kontrol og overvågning af deres arbejdsprocesser. Det førte til, at medarbejderne kunne føle sig presset, og at den frihed, de fik til at have fri om fredagen, blev betalt med mindre indflydelse på, hvordan arbejdet blev udført i dagligdagen.

I de tre forskellige måder, Pomodoro-teknikken blev brugt på i de tre casevirksomheder, var det heller ikke umiddelbart muligt at fravælge Pomodoro-teknikken. Dog blev den implementeret i dialog mellem medarbejdere og ledere for at finde ud af, hvordan den bedst kunne bruges i forhold til, hvad Thompson (1967) kalder afhængigheder i opgaveløsningen. Men i den forstand, at medarbejderne ikke kunne vælge at undlade at bruge Pomodoro-teknikken, betalte de for deres frihed om fredagen med mindre selvbestemmelse i opgaveløsningen. Her var der dog variationer i de tre cases. I konsulentvirksomhedens individualiserede brug af Pomodoro-teknikken var det fx muligt at planlægge sine sessioner, så de passede bedst til den enkelte. På den måde var der større mulighed for at improvisere og finde en personlig stil i tilrettelæggelsen af sine fokussessioner. Imidlertid er indflydelse på og kontrol over arbejdet, som Gleerup et al. (2023, s. 26) påpeger, ikke blot et spørgsmål om, hvad de kalder *“individualiseret selvforvaltning”*. Indflydelse er også afhængig af *“kollektive rytmer, som binder de faglige og sociale praksisser på arbejdspladsen sammen”* (Gleerup et al., 2023, s. 35). I konsulentvirksomheden var spændingen mellem individuel fokustid og feedback fra andre et tilbagevendende tema. Uden muligheden for fagligt og social feedback bliver det sværere at have indflydelse på, hvornår og hvordan den individuelle fokustid udføres. Set i dette lys er det interessant, hvordan de andre to virksomheder havde indrettet deres fokustid. Fokus var i højere grad på det kollektive aspekt af indflydelse på arbejdet i projektvirksomhedens

fælles fokusbånd om formiddagen og i IT-virksomhedens fokustid i par. Dette rejser spørgsmålet om, hvordan indflydelse vægtes i implementeringen af Pomodoro-teknikken i en given fire-dages arbejdsugekontekst: mod den individualiserede selvforvaltning eller mod de kollektive rytmer, som er med til at sikre den faglige og sociale feedback, der muliggør selvforvaltningen.

Produktiv tid og Pomodoroen

Et andet element som er væsentligt i forhold til at forstå brugen af Pomodoro-teknikken i de tre casevirksomheder, er, hvad Mullens og Glorieux (2023) i deres studie af en belgisk virksomhed med en fire-dages arbejdsuge kalder bevidstheden om produktiv tid. I deres studie konkluderede de, at medarbejdernes øgede opmærksomhed på fokustid og effektive møder skabte en ny tidsbevidsthed, hvor medarbejderne i stigende grad blev bevidste om, hvordan de brugte deres egen og andres tid. Mens det havde positive effekter i form af, at mere kunne laves på mindre tid, skabte det også nogle ikke-tiltænkte effekter: At alt arbejde blev vurderet i forhold til, om det kunne håndteres i fokustid, og at arbejde, som ikke faldt ind under direkte produktivt arbejde i nutiden, men kunne have positive effekter for produktiviteten i fremtiden, blev udgrænset.

Hvad angår det første, at alt blev vurderet i forhold til fokustid, påpeger Mullens og Glorieux (2023), at medarbejderne i stigende grad underlagde sig normer om at vurdere arbejdet i forhold til, om det havde en prioritet, kunne laves i et afgrænset tidsinterval (som en Pomodoro-session) og kunne planlægges. Dette betød en hel del grænsearbejde (Ashforth & Fugate, 2000), hvor medarbejderne insisterede på at segmentere deres arbejde i forhold til deres kollegaer. Vi så også denne udfordring i alle tre virksomheder og de spændinger, deres specifikke brug af Pomodoro medførte. I konsulentvirksomhedens fokus på egen tid og selvtilrettelæggelse af Pomodoroen blev det sværere at koordinere feedback. I projektvirksomhedens fælles fokustid blev det væsentligt, at medarbejderne havde koordineret og prioriteret deres opgaver, før Pomodoroen startede. I IT-virksomheden blev parrenes synkronitet i Pomodoroen udfordret, hvis andre par havde brug for deres ekspertise. Væsentligt i tidsbevidstheden, som Pomodoroen fremmer, ligner dermed diskussionen om indflydelse på Pomodoroen: Er det ens egen tid, der optimeres, eller gøres der også plads til andres tid?

Dette bringer os til Mullens og Glorieux' (2023) anden pointe: Bevidstheden om produktiv tid rejser også spørgsmålet om, hvad der er produktivt arbejde. Uformelle møder over kaffen og såkaldt "slack time", hvor medarbejdere får tid til at udforske nye ideer, der kan være gavnlige for innovation, kan blive udgrænset som spildtid. En risiko, som en medarbejder i konsulentvirksomheden også påpegede:

"Nogle gange kan det føles som om, vi fokuserer så meget på at være effektive, at jeg tager mig selv i at synes, jeg spilder min tid, hvis jeg ikke er i fuld fokus i en Pomodoro (medarbejder, interview, 2019).

Variationer i brugen af Pomodoro kan dog også spille ind her. Mens konsulentvirksomheden er organiseret omkring de puljet afhængigheder, og medarbejderne i højere grad uformelt må opsøge ledere og kollegaer, når der skal håndteres sekventielle og gensidige afhængigheder, er der i de to andre virksomheder en mere formaliseret mulighed for at skabe "kaffemøder". For eksempel er der mere koordinerede og synkroniserede pauser i det fælles fokusbånd i projektvirksomheden, eller den semi-strukturerede arbejdstid i IT-virksomheden, som indrammer, hvornår de forskellige par står til rådighed. Imidlertid kunne mere forskning i, hvordan "slack time" håndteres og skabes, være gavnligt, når tidsbevidstheden i Pomodoro-sessioner primært organiserer sig i forhold til arbejdet som et spørgsmål om "*prioritization, monotasking, and planning*" (Mullens & Glorieux, 2023, s. 16). Som Mullens og Glorieux (2023), Mullens og te Braak (2022) og Pedersen et al. (2024) foreslår, er der en risiko for, at produktivitetsbegrebet, der er iboende i værktøjer som

Pomodoro-teknikken, definerer produktivitet som individuelt fokuseret arbejde, der kan håndteres i klokketid. I en sådan forståelse af produktivitet kan procestiden på arbejdspladsen potentielt betragtes som uproduktiv (Mullens & Glorieux, 2023). I diskussionen af brugen af Pomodoro i alle tre variationer er det derfor vigtigt at tage stilling til, at aktiviteter som uformelle kaffepauser (Mullens & Glorieux, 2023), organisering af sociale arrangementer, følelsesmæssigt arbejde og husarbejde på kontoret som at rydde op efter et møde (Järvinen & Mik-Meyer, 2024) har lige så stor værdi som arbejdet i Pomodoro-sessioner. Det er kort sagt vigtigt at reflektere over, om Pomodorotiden kan udgrænse andre former for tid, som er relevante, men ikke direkte målbare i forhold til fokustidens produktive klokketid.

Selvforståelsen som Pomodoro-bruger

I deres artikel om brugen af Pomodoro-teknikken i en fire-dages arbejdsuge påpeger Pedersen et al. (2024), at selve brugen af Pomodoro er en vaneændring, som både kan føre til individualiseret ansvar for produktivitet og til en kollektiv måde at skabe synkronitet på i et arbejdsliv præget af multitasking. De påpeger også, at ændringen af arbejdsvaner i begge tilfælde ikke blot involverer ændringer af adfærd, men også ændringer i selve den selvforståelse, udøvere af Pomodoro-teknikken har. Men hvordan det sker, afhænger af samspillet mellem teknikken, de mennesker som udøver den, og den sociale og materielle kontekst, den indgår i (Pedersen et al., 2024). Implikationerne af Pomodoro-teknikken er ikke forudbestemte, og derfor er det væsentligt at være opmærksom på, hvordan en given vaneændring skaber forskellige effekter på selvforståelsen blandt medarbejderne.

I analysen af de tre forskellige brug af Pomodoro-teknikken ses netop variation i selvforståelsen blandt Pomodoro-brugerne. I konsulentvirksomheden var den individualiserede brug af Pomodoro til primært at løse opgaver med puljet afhængighed kendetegnet ved, at medarbejderne skulle opbygge en vis selvdisciplin gennem Pomodoroen. Som en medarbejder sagde:

“Pomodoroen hjælper mig med at fokusere på de opgaver, der normalt får mig til at udsætte. Jeg kan tvinge mig selv; jeg kan ikke gå efter kaffe, jeg kan ikke gå på toilettet, jeg tænker bare: ‘Jeg skal gøre dette færdigt.’ ... Og det virker for mig; det fungerer som en selvkontrol-teknik” (medarbejder, interview, 2018).

I projektvirksomheden kalder den fælles Pomodoro-teknik på vaner, som handler om at få prioriteret, planlagt og koordineret sine opgaver, inden alle går i Pomodoro. Som en medarbejder siger:

“Det er vigtigt lige at snakke sammen, inden den fælles fokustid starter, så man kan prioritere dagens vigtigste opgave i fokustiden” (medarbejder, interview, 2023).

Og i IT-virksomheden må medarbejderne etablere vaner omkring mere åbenhed i opgaveløsningen fx at være fuld transparent i sin kodning. Som en leder fortalte:

“I starten skulle nogle af programmørerne lige lære at dele deres arbejdsopgaver med andre. Når man har været vant til at arbejde alene om en opgave og så få feedback, er det udfordrende for nogle, bare at skulle dele alt, hvad man laver med en anden i realtid” (leder, interview, 2024).

Pomodoroen kræver her fuld transparens i opgaveløsningen overfor sin partner. Det kan dog ikke konkluderes, at brugen af Pomodoro-teknikken automatisk fører til en særlig selvforståelse blandt medarbejderne. I de tre virksomheder synes der at være forskellige forståelser af, hvad det vil sige at være en god Pomodoro-bruger: Om man skal være god til at være selv-disciplineret, om man

skal være god til at planlægge med andre, eller om man skal være god til at være transparent og åben i sin opgaveløsning. I fremtidig forskning i fire-dages arbejdsuge og brugen af produktivitetstværktøjer bør man derfor være opmærksom på denne forskellighed i selvforståelsen.

Konklusion

I denne artikel har jeg undersøgt, hvordan Pomodoro-teknikken kan bruges forskelligt i forhold til forskellige afhængigheder i opgaveløsningen med dertilhørende spændinger. Denne variation er vigtig at holde sig for øje, ikke mindst når det kommer til diskussioner om en fire-dages arbejdsuge i forhold til, hvordan indflydelse på arbejdet udmønter sig mellem individ og kollektiv, hvordan produktiv tid forstås i hverdagen, og hvordan de nye vaner, som Pomodoro-teknikken medfører, skaber nye former for selvforståelser og forventninger til, hvordan medarbejderne gebærder sig. Forhold som ledere og medarbejdere med interesse for at bruge Pomodoro-teknikken i forbindelse med en fire-dages arbejdsuge bør overveje og være opmærksomme på.

Referencer

- Abildgaard, P. G. (2024). *Sådan får vi en 4-dages arbejdsuge – Arbejd bedre, ikke mere*. Lindhardt og Ringhof.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–91.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Barnes, A. (2021). *4-dages arbejdsuge: Hvordan fleksible arbejdsmetoder kan øge produktiviteten, livskvaliteten og chancerne for en bæredygtig fremtid*. Frydenlund.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Campbell, T. (2023). The four-day work week: A chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Christensen, P. H. (2024). Hybridarbejde: Udfordringer i et fleksibelt fællesskab. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(1), 11–27.
- Cirillo, F. (2023). *Pomodoro-teknikken – Den effektive teknik til at fokusere, nå mere og holde hjernen frisk*. Lead Read.
- Delaney, H., & Casey, C. (2022). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, 44(1), 176–190.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>
- Gleerup, J., Hansen, A. M., & Lund, H. L. (2023). Tidsmiljøer i 4-dages arbejdsuge – erfaringer fra to kommunale cases. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(3), 22–37.
- Gleerup, J., & Hansen, A. M. (2023). Kan 4 dags arbejdsuge bane vej for et frisættende arbejdsliv – og hvad betyder det for ledelsesopgaven? *Lederliv*, 5.
<https://www.lederliv.dk/artikel/kan-4-dages-arbejdsuge-bane-vej-et-fris%C3%A6ttende-arbejdsliv>
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2024). Giving and receiving: Gendered service work in academia. *Current Sociology*. <https://doi.org/10.1177/00113921231224754>
- Mullens, F., & te Braak, P. (2023). Feelings of time pressure despite leisure time? Exploring the effect of different time use and leisure time characteristics on subjective time pressure. I T. P. Van Tienoven, J. Minnen, & B. Spruyt (Red.), *Time reveals everything. A glimpse into the hourglass of time use research* (s. 197–237). ASP Academic and Scientific Publishers.

- Mullens, F., & Glorieux, I. (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experience of work. Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time & Society*, 32(2), 146–168.
<https://doi.org/10.1177/0961463X231156948>
- Pedersen, M., Muhr, S. L., & Dunne, S. (2024). Time management between the personalisation collectivisation of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company. *Time & Society*, 33(4), 417–437.
<https://doi.org/10.1177/0961463X241258303>
- Schor, J. B., Fan, W., & Gu, G. (2024). The 4 day week: 12 months on with new US and Canadian research.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.

Michael Pedersen

lektor, Copenhagen Business School, mp.bhl@cbs.dk