

**Forandringsledelse i praksis på Danmarks bedste arbejdsplads
2019, IIH Nordic**

Den korteste vej til en 4-dages arbejdsuge

Ledelsesstile og modstand mod et formål, alle er for

**FORANDRINGSLEDELSE I PRAKSIS PÅ DANMARKS
BEDSTE ARBEJDSPLADS, IIH NORDIC**

Den korteste vej til en 4-dages arbejdsuge

Ledelsesstile og modstand mod et formål, alle er for

Da Henrik Stenmann fortæller at IIH Nordic går over til en 4-dages arbejdsuge, er medarbejderne med ham. Men da ledelsen efterfølgende annoncerer de nødvendige forandringer, sker der overraskende nok næsten intet. I et helt år.

Et skift i ledelsestil sætter turbo på de nødvendige ændringer.

På de næste sider får du præsenteret nogle centrale indsigter i forandringsledelse hen imod en 4-dages arbejdsuge.

IIH-Nordic er et digitalt bureau, der er kendt for deres 30-timers arbejdsuge, vinder priser for kvaliteten af deres arbejde og i 2019 er kåret som Danmarks bedste arbejdsplads (Great Place to Work). Virksomheden blev i 2017 og 2018 Danmarks bedste mindre arbejdsplads i IT-kategorien.

Virksomheden består af ca. 50 medarbejdere, 3 teamledere, partner og co-founder Steen Rasmussen samt ejerleder og CEO Henrik Stenmann.

Bo Vestergaard er selvstændig ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til bogen *"Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger."* Forskningsartiklen bag er udvalgt som Best Paper på Academy of Management. Uddrag af bogen er bragt i *Harvard Business Review*. www.fairproces.dk

Henrik Stenmann er ejerleder og CEO for IIH Nordic og holder jævnligt foredrag om 4-dages arbejdsuge. www.4dagesarbejdsuge.dk / www.iihnordic.dk

En januardag i 2015 annoncerer ejerleder af IIH Nordic, Henrik Stenmann, at IIH går over til en 4-dages arbejdsuge inden 2018. Men det kommer til at gå hurtigere. 1. februar 2017 bliver startskuddet til en 30-timers arbejdsuge med fri hver fredag. Med samme løn. I dag kendt som ”4-dages arbejdsuge.”

Begejstring for formålet – er det nok?

Formålet med en 30-timers arbejdsuge er at øge livskvaliteten for medarbejderne. Blandt andet ved at vidensarbejdernes hjerne får tre dages hvile, inden det atter går løs i fire dage. Det er godt, for medarbejdernes livskvalitet har afsmittende virkning på deres familier samt organisationens evne til at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere.

Det lyder som noget, alle kan være for. Og det var alle i IIH Nordic. Lige indtil det blev konkret for den enkelte, hvordan alle skulle arbejde anderledes for at gøre en firedages arbejdsuge økonomisk bæredygtig: Virksomheden skulle jo tjene det samme, selvom der var færre timer til at gøre det i. IIH Nordic er en konsulentvirksomhed, som grundlæggende sælger deres ydelser i timer. Derfor er det en udfordring at skabe den samme indtjening på 30 timer som på 37 timer. Det kræver ændringer i, både hvad man bruger – og ikke bruger sin tid på, hvilke arbejdsmetoder der bruges, så man arbejder så effektivt som muligt, samt selve forretningsmodellen, dvs. kan der udvikles ydelser og fremgangsmåder, som hjælper til at tjene det samme på færre arbejdstimer. Og samtidig holde en tårnhøj kvalitet.

Vi starter med en case, der sætter scenen for IIH's væsentlige indsigter i forandringsledelse.

CASE: DEN FØRSTE FORANDRING: FREE SEATING (JANUAR 2015)

Henrik Stenmann fortæller:

”Mandagen efter et begejstret kick-off af 4-dages arbejdsuge med alle medarbejdere i IIH Nordic annoncerede jeg, at fra næste uge gik den første forandring i luften: ”Free seating.” Det betød i praksis, at man ikke havde en fast kontorplads at møde ind til. Man skulle hver dag sidde tilfældigt på kryds og tværs af teams og personer, man normalt ikke arbejdede sammen med.

Jeg forklarede, at formålet var at nedbryde siloerne i organisationen og skabe flere anledninger til sammenhold og videndeling på tværs, der kan føre til innovation af opgaveløsningen og endnu mere sammenhæng i ydelserne til kunderne.

Det udløste et ramaskrig. Nogle græd, jeg fik mails fra medarbejdere, der tilkendegav, at det kunne og ville de ikke være med til. Medarbejdere mødte op på mit kontor og var ganske bekymrede, utilfredse eller urolige over forandringen ”Free seating”. De fleste havde stærke reaktioner imod det. Det var i det øjeblik, jeg begyndte at interessere mig for ”Change Management.”

Dårlig løsning eller forkert ledelsesproces?

Er det den konkret bebudede forandring ”free seating”, der udløser reaktionerne? Skal IIH Nordic ”blot” finde på andre løsninger, der passer bedre med kulturen? Et andet perspektiv er, at ledelsesprocessen forudsigeligt udløste og forstærkede den modstand, der effektivt satte en stopper for det konkrete tiltags videre liv! Det perspektiv er der solidt belæg for i forskningen i fair og unfair proces (Vestergaard 2019).

Fair/unfair proces og engagement

Denne artikel handler derfor ikke om de konkrete forandringer, IIH Nordic implementerede i driften for at realisere en 30-timers arbejdsuge. I stedet fokuseres der på den ofte ukendte og oversete sammenhæng mellem fair/unfair proces i ledelse af forandringer, og hvordan det forudsigeligt påvirker medarbejdernes engagement i at udvikle og/eller implementere løsninger. Fair proces-forskningen dokumenterer, at balancen mellem ledelsens styring og medarbejdernes involvering i beslutningsprocesser er afgørende for medarbejdernes opbakning til ledelsens beslutninger. De praktiske principper for fair og unfair proces er gennemgået i bogen ”*Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*” (Vestergaard 2019).

Ledelsesstile

Helt konkret stiller denne artikel skarpt på, hvordan ledelsesstile, skaber oplevelsen af et unfair/fair beslutningsforløb. Det påvirker medarbejdernes engagement i aktivt og frivilligt at implementere løsninger på en 30-timers arbejdsuge.

Ledelsesstile og engagement i beslutningsforløb

Der er grundlæggende tre ledelsesstile i beslutningsforløb (Vestergaard 2019):

1. Lederen alene udtænker og beslutter en løsning
2. Lederen fremsætter et beslutningsforslag og beder gruppen kvalificere forlaget. Medarbejdernes input vejleder lederens eventuelle justering af forslaget, men dikterer ikke beslutningen
3. Lederen sætter en tydelig ramme (fx hvad er baggrunden, hvad skal løsningen leve op til, og hvad er ikke til diskussion) og beder medarbejderne udvikle løsninger. Medarbejdernes forslag vejleder lederens beslutning, men dikterer den ikke.

Free seating var et klart ledelsesstil 1-beslutningsforløb. Henrik Steenman havde udtænkt og udmeldt løsningen. Lad os se nærmere på, hvad der sker, når ledelsen anvender ledelsesstil 1 som primær tilgang til forandringsledelse mod mål med et formål, alle er for.

Første akt: Det første års forandringsledelse

Det første halve til hele år førte ikke til tilstrækkelig udbredt forandring i arbejdsgangene. De mere end 10-15 initiativer/løsninger, som ledergruppen udtænkte og udmeldte, blev blot brugt af et lille mindretal eller ingen. Det var langtfra nok til at gøre den firedages arbejdsuge bæredygtig på sigt.

LØSNINGER FORESLÅET AF LEDELSEN

(LEDELSESSTIL 1)

Her er en liste over (nogle) tiltag, der blev udtænkt og udmeldt af ledelsen de første 12 måneder:

1. Pomodoro: koncentreret uforstyrret arbejde i 25 min. ad gangen. 5 minutters hjernepause. Ny pomodoro.
2. Møder: længde, placering på dagen, forberedelse, mødestruktur
3. Mailhåndtering
4. Scrum
5. Flashcards
6. Tjeklister
7. Peer to peer-træning
8. Task management-system
9. Projektstyringssystem
10. Officevibe – medarbejdertilfredshedsanalyse.

Forudsigelig modstand og engagement?

Fra forskningen i fair proces og forandringsledelse ved vi, at ledelsesstil 1 disponerer for en træg, passiv eller modvillig holdning og adfærd hos dem, som bliver bedt om at implementere beslutningen truffet af ledelsen. Ledelsesstil 2-3 disponerer i højere grad for aktiv og frivillig implementering (Vestergaard 2019).

Refleksionsspørgsmål: *Hvordan passer det med dine erfaringer: Har du oplevet flere eksempler på, at design 1-beslutningsprocesser har tendens til at skabe medarbejdere, der er passive eller modvillige mht. implementering?*

Skaber ledelsesstil 3 i din organisation flere medarbejdere, der er aktive og frivillige mht. implementering?

Anden akt: Ny tilgang til forandringsledelse

Hen over efteråret 2015 skiftede ledelsens tilgang til forandringsledelse.

En fredag om måneden samles medarbejderne i IIH til "Innovation Friday". På disse dage beder ledelsen medarbejderne udtænke og udvikle løsninger indenfor den ledelsessatte ramme:

Hvordan kan vi levere endnu bedre kvalitet til kunderne mere effektivt?

Ud af denne tilgang vokser flere vellykkede forandringer, der har stor værdi for IIH Nordic og bidrager anseeligt til at realisere forudsætninger for en 4-dages arbejdsuge. Her er fem eksempler på værdiskabende løsninger, der blev udtænkt, udviklet og implementeret af medarbejderne:

- Implementering af task management-system i hele organisationen (2017)
- Onboarding af nye medarbejdere (2017)
- Bedre og delvist automatiseret rapporteringsformat til kunder (2018)
- Robotics, der automatiserer dele af gentagne arbejdsopgaver (2018)
- Machine learning, herunder prisvindende værktøj, der forudsiger adfærd på en hjemmeside (februar 2018).

Ovenstående er et klart eksempel på ledelsesstil 3-forandringsledelse.

Forudsigeligt engagement

Samtidig – og endnu mere interessant – er det ganske forudsigeligt, at IIH's nye ledelsestilgang gør det muligt for samme vidensarbejdere at blive særdeles engagerede i at skabe løsninger. Løsninger, der bidrager til at gøre den 4-dages arbejdsuge bæredygtig.

Teoretisk kan vi tale om medarbejdernes agency, dvs. vilje og evne til at se løsninger og handle for at realisere dem. Det omtales ofte som at "være engageret i sit arbejde". Agency er ikke blot noget, medarbejderen har i større eller mindre grad. Det udløses, trænes og forstærkes også, afhængigt af hvordan forandringsforløbet er designet og ledet. Derfor er ledelsens valg af ledelsesstil og proces af ganske stor betydning for, at skabe medarbejdere, der tænker godt og handler hen imod at realisere virksomhedens potentiale. Det er først i ledelsesstil 2 og 3, at ledelse skaber forudsætninger for medarbejdernes agency.

Hvordan får lederen egne ideer igennem?

Men hvad med Henrik Stenmanns egne analyser af væsentlige problemområder og ideer til løsninger. Skal han blot opgive dem?

Henrik havde allerede et år tidligere samlet data ind og analyseret sig frem til, at mail og møder var ineffektive tidsslugere. Ca. 45 pct. af tiden gik med møder og mailhåndtering. Det var indlysende, at der her var et væsentligt potentiale for justeringer, der kunne frigøre mere tid til fakturerbare opgaver og understøtte forudsætningerne for en 4-dages arbejdsuge.

Baseret på erfaringer fra de første 12 måneder var det klart, at en ledelsesstil 1-tilgang ikke ville være hensigtsmæssig til at skabe de nødvendige forandringer.

På Innovation Friday fik ledelsen derfor medarbejderne til at forholde sig til spørgsmål, der gjorde, at de selv undersøgte fakta og udpegede problemer og mulige løsninger:

For at kunne levere høj kvalitet til kunderne mest effektivt:

- *Hvad oplever I som de største udfordringer?*
- *Hvor oplever I, at jeres tid bruges uhensigtsmæssigt?*
- *Hvor oplever I, at jeres tid bruges bedst?*
- *Er der områder, hvor vi med fordel kan justere/ændre noget?*

Ledelsesstile skaber holdning og adfærd

Medarbejderne pegede på de samme "mail- og møde"-problemer og -løsninger, som Henrik Stenmann havde forventet på baggrund af sin egen analyse. Så hvorfor skiftede medarbejdernes holdning og adfærd?

Det korte svar er "ledelsesstil". Det var først, da Henrik Stenmann skiftede ledelsesstil fra ledelsesstil 1 til 3, at han fik et langt større antal medarbejdere med sig.

Derefter begyndte forandringerne at tage fart i IIH Nordic.

OPSAMLING AF HOVEDPUNKTER

- Ledelsesstil 1 fik ikke nok medarbejdere til at implementere de nødvendige ændringer for at understøtte 4-dages arbejdsuge på sigt.
- Skiftet til ledelsesstil 3 satte skub i medarbejderdrevet udvikling og implementering af løsninger, som gjorde 4-dages arbejdsuge økonomisk bæredygtig.
- Lederen holder styringen i ledelsesstil 3 ved at sætte retning og ramme (vilkårsrummet). Alle forslag skal leve op til vilkårsrummet for at kunne ophøjes til beslutning, dvs. løsninger, der skal afprøves eller implementeres.
- Henrik Stenmann havde analyseret sig frem til, at møder og mail var et vigtigt indsatsområde, men en ledelsesstil 1-tilgang viste sig at fungere dårligt. Der blev skabt et langt højere medarbejderengagement ved at lade medarbejderne selv undersøge fakta og udtænke og udvikle løsninger.

For en indføring i fair proces teori, metoder og værktøjer:

Vestergaard, Bo (2019): *Fair proces - Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*. Lead Read.



Bo Vestergaard er selvstændig ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til bogen "*Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.*" Uddrag af bogen er bragt i *Harvard Business Review*. www.fairproces.dk

