

Forandringsledelse i praksis på Danmarks bedste arbejdsplads 2019

Tre ledelsesgreb på vejen mod 4-dages arbejdsuge

Artikel nr. 3. Marts 2020

FORANDRINGSLEDELSE I PRAKSIS PÅ DANMARKS BEDSTE ARBEJDSPLADS, IIH NORDIC

Tre vigtige ledelsesgreb på vejen mod 4-dages arbejdsuge

IIH Nordic er kåret til Danmarks bedste arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work) og vinder priser for kvaliteten af deres arbejde. Siden februar 2017 haft alle medarbejdere haft en 30-timers arbejdsuge. Uden at gå ned i løn. Men vejen dertil har ikke været hurtig og uden bump. Hvordan fik ledelsen alle med?

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. www.4dagesarbejdsuge.dk / www.iihnordic.dk

En firedages arbejdsuge til samme løn forudsætter flere gennemgribende ændringer i måden, alle i virksomheden arbejder på. På en dag mindre – 7 timer og 24 minutter pr. ansat – skal de ansatte samlet set skabe lige så megen værdi. Ellers er en firedages arbejdsuge til samme løn ikke økonomisk bæredygtig.

2015: Få bruger de nye værktøjer

Derfor igangsatte ledelsen flere ændringer i måden at arbejde på allerede i 2015, så de nye værktøjer kunne være kørt ind, inden virksomheden overgik til en 30-timers arbejdsuge i februar 2017. Det første halve til hele år var det blot et mindretal eller slet ingen, der brugte de nye arbejdsformer og værktøjer i tilstrækkelig grad. Det var langt fra nok til at skabe et økonomisk fundament for en 30-timers arbejdsuge til samme løn.

2018: Alle bruger de relevante værktøjer

I 2018 bruger knap 100 procent af medarbejderne værktøjerne i tilstrækkelig grad.

Hvordan gik det til? I denne artikel gennemgår vi tre ledelsesgreb, der var vigtige for at skabe den positive udvikling.

- Greb 1: Skift i forandringsledelsesstile
- Greb 2: ”1-1-samtaler”
- Greb 3: Rekruttering

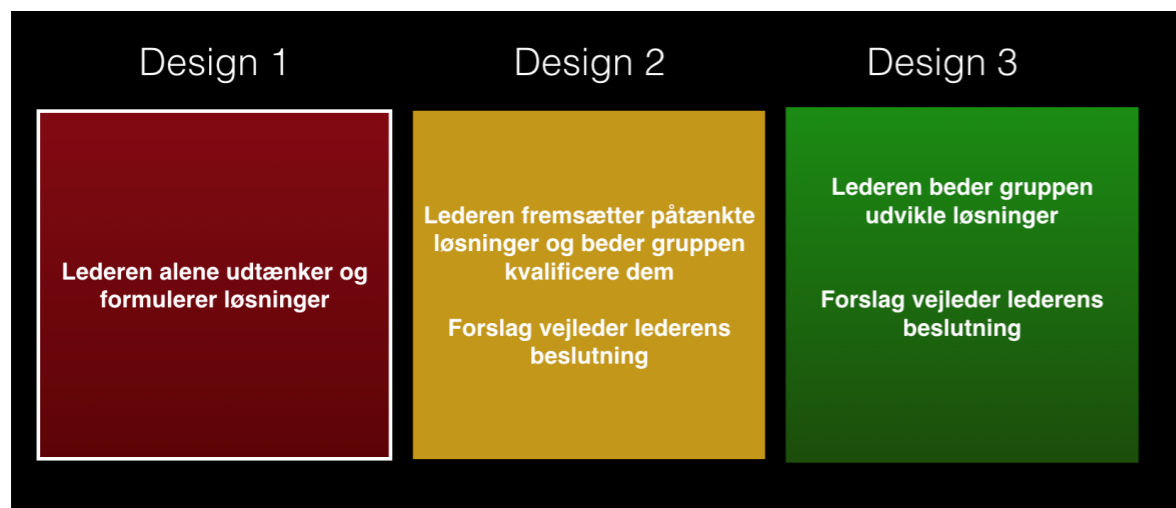
Greb 1: Ledelsesstile

Ledelsesstile i forandringsforløb er udtryk for balancen mellem lederens styring og medarbejdernes grad af indflydelse på vigtige beslutninger.

Hvordan træffes vigtige beslutninger på Danmarks bedste arbejdsplads? For at svare på det præsenteres først et ”teorikoncentrat” om ledelsesstile samt en oversigtsmodel fra førsteforfatterens bog og ledelsesteori ”Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger”. Forskningsartiklen bag bogen er udvalgt som Best Paper på ”Academy of Management” i USA. Dernæst udpeges ledelsesstile på IIH Nordic.

Der er grundlæggende tre ledelsesstile i forandringsforløb:

1. Lederen alene udtænker og beslutter en løsning
2. Lederen fremsætter et løsningsforslag og beder medarbejderne om at komme med input til forbedring af forslaget. Medarbejderens input vejleder lederens eventuelle justering af forslaget, men det er lederen, som træffer 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. Lederen beslutter, hvilke løsningsforslag der skal afprøves.



Figur 1: Tre ledelsesstile og grader af involvering.

Fra Vestergaard 2019: *Fair proces: Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*

Ledelsesstile og medarbejderengagement

I ledelsesstil 1 tænker medarbejderne ikke med på forbedring eller udvikling af de løsninger, som de skal implementere i deres arbejde. 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. Hvis det altså er beslutninger, som har stor betydning for de ansattes daglige arbejde. Ledelsesstil 2-3 disponerer i højere grad for aktiv og frivillig implementering.

Skift til ledelsesstile 2 og 3 fik 75 procent med. I første halvår af 2015 var ledelsesstil 1 den dominerende tilgang til at få indført de nødvendige ændringer.

En af de centrale ændringer var arbejdsformen ”pomodoro”: 25 minutters fokuseret, uforstyrret arbejde efterfulgt af fem minutters hjernepause. Disse arbejdssprint gentages 4-6 gange i løbet af en arbejdsdag.

Pomodoro blev først forsøgt indført med en ledelsesstil 1. Men det var bare de færreste, som brugte arbejdsformen.

Det stod ikke til diskussion, at metoden skulle bruges. Men hvad skulle der til, for at flere brugte ”pomodoro” og de andre værktøjer? Ledelsen indhentede input fra alle, både dem, som brugte arbejdsformen ”pomodoro”, og dem, som ikke gjorde, og fik praktiske forslag til, hvordan den kunne gøres lettere at bruge. ”Ideerne blev afprøvet, og vi fik løbende gjort det lettere. Når noget bliver let at bruge, så er der langt flere, der bruger det,” fortæller Henrik Stenmann. Denne involvering var en variant af ledelsesstil 2. Ledelsen holder med ledelsesstil 2 fast i, at værktøjet ”pomodoro” skal bruges af alle. Men medarbejderne, herunder særligt de, som ikke bruger det, bliver involveret i, hvad der med fordel kan justeres, så værktøjet bliver lettere at bruge.

Hen over efteråret 2015 brugte ledelsen også en tredje 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?*

Her er der tale om en ledelsesstil 3.

Brug ledelsesstile 2 og 3, når medarbejderne skal tænke med. Det er almindeligt at bruge alle tre ledelsesstile i vigtige beslutninger. Men når ledelsen ønsker, at

medarbejderne skal tænke med på en vigtig beslutning og aktivt gøre deres bedste for at få de besluttede værktøjer/arbejdsformer til at virke i praksis, så kræver det ledelsesstile 2 og 3.

Skiftet til forandringsledelsesstile 2-3 fik andelen, der brugte de relevante værktøjer og arbejdsformer, op på ca. 75 procent.

Men der skulle "1-1-samtaler" og ny rekruttering til at komme op på 100 procent.

Udfordringen i 2017 – de sidste 25 procent

Virksomheden havde de seneste år fået stadig flere større virksomheder som kunder. Opgaverne havde fået en karakter og kompleksitet, der bedst kunne løses af medarbejdere, som ikke blot var fagligt dygtige, men også trivedes med at være i en konstant læreproces.

Det var i det første halvår af 2017 tydeligt, at et mindretal ikke i tilstrækkelig grad brugte de nye værktøjer og arbejdsformer. Mindretallet var ikke så lille endda. Faktisk omkring 1/4 af de cirka 50 ansatte. Det var også klart, at virksomheden havde brug for opbakning fra alle i virksomheden, for at

- 1) en 30-timers arbejdsuge til samme løn ville være økonomisk bæredygtig
- 2) tiltrække stadig flere af de største kunder og mest komplekse opgaver samt være blandt de bedste i branchen.

Greb 2: 1-1-samtaler

Hvordan kan lederne løbende følge med i, om medarbejderne både bruger vigtige værktøjer, så kvaliteten øges, og trives med deres arbejde?

En gang om ugen får den enkelte medarbejder en 20-minutters 1-1 samtale med nærmeste leder. Samtalerne afholdes efter frokost. Generelt afholdes alle typer møder på IIH over middag, så formiddagen kan bruges til koncentreret arbejde på kerneopgaven.

I løbet af ugen skriver både medarbejder og leder i en formular, hvilke spørgsmål der skal drøftes.

Lederen har fokus på både implementering af værktøjer og medarbejderens trivsel. Det er ikke usædvanligt, at drøftelser af implementering og trivsel foregår med øje for tre faser i samtaleforløbet: fakta, forslag og miniplan. Fx.

Fakta: Hvor mange pomodoros har du gennemført den seneste uge? Hvordan trives du med det?

Forslag: Kan værktøjet forbedres eller blive lettere at bruge?

Miniplan: Hvor mange pomodoros er det realistisk at gennemføre den næste uge?

Godt en fjerdedel af medarbejderne brugte ofte ikke værktøjerne i tilstrækkelig grad.

Henrik Stenmann fortæller: ”Noget af det kunne vi gøre noget ved. Fx input til, hvordan vi kunne gøre det lettere at bruge et værktøj. Andre gange sagde jeg, at det var et grundvilkår ved at arbejde her. For nogle var det tilstrækkeligt til at få vendt humøret og bruge værktøjerne. For få blev det klart, at de ville søge videre. Og nogle gange måtte jeg hjælpe dem med at tage beslutningen om at søge væk fra IIH Nordic. Når jeg en sjælden gang tog det skridt, var jeg overbevist om, at var det bedste for IIH Nordic. Men også for medarbejderen selv.”

Siden opstart af en 4-dages arbejdsuge har virksomheden haft en medarbejderomsætning på blot cirka 10 procent om året.

I IT-branchen er det endog meget let at få et nyt job, så markedet tilbyder optimale muligheder for at finde et job, der passer bedre til ens præferencer.

Greb 3: Rekruttering

Rekruttering er en oplagt anledning til at få nye medarbejdere, der køber 100 procent ind på virksomhedens centrale værktøjer og arbejdsformer. Det var også tilfældet i IIH Nordic. Der rekrutteres bevidst medarbejdere, som har viljen og evnen til at være i en konstant læreproces og åbne for ændringer. Samt evnen til at samarbejde med og sprede positiv energi blandt deres kolleger. Stærke faglige kompetencer – at kunne sine ting – er selvfølgelig afgørende for overhovedet at komme i betragtning.

Siden 2018 bruger alle ansatte de centrale værktøjer og arbejdsformer i tilstrækkelig grad. I 2019 blev IIH Nordic Great kåret til Danmarks bedste arbejdsplads af Great Place to Work.

HVAD SIGER MEDARBEJDERNE OM DANMARKS BEDSTE ARBEJDSPLADS 2019?

Medarbejdernes svar på mere end 60 spørgsmål er baggrunden for at IIH Nordic blev kåret til Danmarks bedste arbejdsplads i 2019 af "Great Place to Work". Nedenfor kan du se, hvad medarbejderne har svaret på otte spørgsmål, der belyser medarbejderens oplevelse af de tre ledelsesgreb.

Procenttallet angiver, hvor mange der er enige i, at udsagnet ofte eller næsten altid er sandt.

Greb 1. Forandringsledelsesstile.

94 procent: Ledelsen er kompetent til at lede arbejdspladsen."

92 procent "Ledelsen involverer medarbejderne i beslutninger, der påvirker deres arbejde eller arbejdsmiljø."

100 procent "Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen."

Greb 2. 1-1-samtaler

92 procent: "Ledelsen er imødekommende og let at tale med."

92 procent: "Ledelsen udtrykker sine forventninger åbent og tydeligt."

94 procent: "Jeg tror, at ledelsen kun som allersidste udvej afskediger medarbejdere."

Greb 3. Rekruttering:

97 procent: "Ledelsen ansætter medarbejdere, der passer godt ind"

Og sidst men ikke mindst:

95 procent: "Det er et sjovt sted at arbejde"

Kilde. Great Place to Work. www.greatplacetowork.dk

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

