

Strategiprocesser med bundlinieeffekt

- Fra forskningsresultater til next practice

Erfaringsbaseret paper

Bo Vestergaard¹

Konsulent, HR- Ledelse & Organisationsudvikling, Region Nordjylland

Udfordringen

Som konsulent i Region Nordjyllands interne konsulenthus træffer jeg ofte afdelingsledere i sundhedsvæsenet, der står overfor krav om at skulle producere mere, måske endda til en højere kvalitet og uden at bruge flere ressourcer.

Den enkelte leder skal igangsætte en strategiproces, der resulterer i flere serviceydelser: Altså "hvad er målet, hvordan kan vi gøre det? Og hvem gør hvad, hvornår."

I ledelsesgrundlaget for Region Nordjylland udtrykkes eksplicit en forventning til lederen om, at de inddrager medarbejderen i arbejdet med strategi og udvikling, og i omsætningen af strategien til mere operationelle aktiviteter. Målet er at det strategiske arbejde prioriteres (af medarbejderne) og skaber mening og værdi for både medarbejderne og organisationen².

Så melder spørgsmålene sig for lederen: 1, Hvordan udmelder jeg det trøste budskab "I skal producere mere med sammen ressourcer" på en anerkendende måde (underforstået, så jeg ikke demotiverer de ansatte)? 2) Hvor meget kan jeg involvere de ansatte i at udvikle planer og løsningsforslag uden at miste kontrollen over processen og fremstå som en handlingslammet leder, der ikke ved hvordan vi kommer fra A til B? 3) Medarbejderne har

¹: Region Nordjylland, Niels Bohrs Vej 30, 9220 Aalborg, - E-mail: bo.vestergaard@rn.dk / fairproces@fairproces.dk – www.fairproces.dk

² Ledelsesgrundlaget (2009) "Det vil vi med ledelse i Region Nordjylland," Underskrevet af Udvidet direktion.

ikke interesse i at løbe hurtigere. Så hvorfor overhovedet opfordre dem til, at komme med løsningsforslag når jeg ikke kan give dem det de vil have? (underforstået, flere kolleger/mere tid til at løfte opgaven).

Forskningsresultater

Forskning i strategiproceser (Chan Kim og Renée Mauborgne, 1997;1998 og Steensen, 2008), og mine personlige erfaringer, som projektleder peger på, at der er inspiration at hente i teorien om fair proces.

Fair proces teorien er udviklet af Chan Kim og Renée Mauborgne (1997; 1998), hvor de kobler deres forskning i strategiproceser med eksisterende forskning i processuel retfærdighed. Hovedpointen i deres empirisk funderede teori er, at hvis principperne for fair proces overholdes vil de ansatte være tilbøjelige til frivillig og aktiv udvikling og implementering af strategien, selvom de er delvis uenige i indholdet. De vil også være tilbøjelige til, at bidrage aktivt med løsningsforslag, der øger kvalitet og implementering af strategien. Kim og Mauborgne identificerer 3 principper som er afgørende for at de ansatte oplever strategiprocesen som retfærdig; 1) at de ansatte oplever at blive involveret i udformning og implementering af strategien og opfordres til at debattere hinandens ideer, 2) at de løbende forklarer lederens overvejelser om til og fravalg, og 3) at lederen opstiller klare forventninger til dem. Ifølge Chan Kim og Renée Mauborgne (1997) skal alle tre faktorer være i spil for at dynamikken i fair proces aktiveres. Og en strategi med bundlinieeffekt kan udvikles og implementeres. I deres artikel fra 1998 udvikler de en empirisk funderet teori om anerkendelse, som den variabel, der forklarer, hvordan de tre principper for fair proces fremkalder holdning og adfærd, der fremmer udvikling og implementering af effektive strategier.

Herhjemme har Elmer Fly Steensen undersøgt effekten af 200 danske virksomheders strategiproceser (Fly Steensen, 2008): Hans konklusion er at top-down styring af strategiproceser skader organisatorisk effektivitet og bundline. Virksomheder, der i højere grad inddrager ansatte i strategiproceserne har omvendt en højere grad af organisatorisk effektivitet³. Hans anbefaling til lederne er, at en virksomheds ansatte inddrages og føler sig inddraget i det løbende arbejde med at *udtænke* og *gennemføre* dets strategi.

³ Graden af top-down styring forklarer 30pct. af variation i organisatorisk effektivitet, der defineres som: 1. Retning (i hvor høj grad forstår virksomhedens ansatte den ønskede strategiske udviklingsretning?) 2. Synergi (Samarbejdes der godt internt i organisationen, således at der skabes

Fair proces i teori og praksis

Indledningsvist gennemgår jeg udviklingen af fair procesteorien og de teoretiske hovedpointer. For at gøre fair procesteorien mere anvendelsesorienteret tilkobler jeg begreberne agency, positionering, transparens, kontekst og autopoiesis.

Anerkendelse er en afgørende variabel i fair proces. For at gøre anerkendelsesteorien lidt ”tykkere” inddrager jeg den tyske anerkendelsesteoretiker Axel Honneth. Honneth har nogle pointer om anerkendelsesformer og behovet for anerkendelse, som beriger Kim og Maubourgnés empirisk funderede teori om anerkendelse.

I artiklen illustrer jeg med en case fra et dansk sygehus, hvordan fair proces kan bruges i praksis i opstarten af en strategiproces. Jeg diskuterer koblingerne mellem lederens handlinger og den teoretiske model. Dernæst udfolder jeg en case for et dansk sygehus, hvor strategi- og forandringsprocessen løber af sporet. Jeg diskuterer koblinger mellem casen og den teoretiske model. Hvorfor løber processen – ifølge teorimodellen - af sporet? Dernæst diskuteres og eksemplificeres lederens handlemuligheder for at bringe strategiprocesen tilbage på sporet. Og alligevel skabe en fair proces.

Involverende strategiprocesser – og denne artikel

En del teoretisk litteratur om involverende strategiprocesser omhandler topledelsens involvering af et udsnit af de øvrige ledelsesniveauer – i nogle tilfælde alle øvrige ledere i organisationen med henblik på at

- 1) øge de øvrige lederes forståelse af den vedtagne strategi (med mulighed for mindre justeringer) eller
- 2) udvikle strategien (evt. på baggrund af et oplæg fra topledelsen)

Det felt jeg skriver ind i er ikke topledelsens involvering af de øvrige ledelsesniveauer. Mit fokus er ledere for medarbejdere, der står i en situation, hvor de har ansvaret for udvikling og omsætning af strategi til mere operationelle aktiviteter.

synergi mellem de interne aktiviteter?) 3. Tilpasning (Reagerer organisationen hurtigt på nye kundekrav, og udnytter den hurtigt nye markedsmæssige muligheder?) 4. Motivation (Er de ansatte motiveret for og engageret i at skabe gode resultater for virksomheden?) 5. Innovation (udmærker virksomheden sig ved at være innovativ i sin branche?) (Fly Steensen 2008, p. 8-9)

Hvad er processuel retfærdighed?

Processuel retfærdighed forstås som "the extend to which the dynamics of the decisions process are judged to be fair" (Kim og Mauborgne 1990, p.325 med henvisning til Lind og Tyler 1988). Processuel retfærdighed er forskelligt fra distributiv retfærdighed, der henviser til om resultatet af beslutningsprocessen betragtes som retfærdig (Kim og Mauborgne 1997, p.71). Forskning i processuel retfærdighed viser, at opfattelsen af processuelt retfærdighed har indflydelse på oplevelsen af distributiv retfærdighed.

Det teoretiske begreb "Processuel retfærdighed" har sin oprindelse i socialvidenskabsforskerne John W. Thibaut og Laurens Walkers studier i retfærdighedspsykologi og proces (Thibaut og Walker, 1975). Heraf begrebet processuel retfærdighed. De tog afsæt i, hvad der får folk til at nære tillid til et retssystem, så de frivilligt overholdene lovene. De fandt, at folk lægger lige så stor vægt på retfærdigheden af processen, der leder frem til resultatet (love og afgørelser), som på retfærdigheden i selve resultatet (distributiv retfærdighed). De fandt desuden, at folks tilfredshed med resultatet af beslutningsprocessen (oplevelsen af distributiv retfærdighed), voksede når der folk oplevede processuel retfærdighed (Kim og Mauborgne 2005, p.182-83). I et senere studier finder Tyler (Tyler, 1990) baseret på panel data en entydig sammenhæng mellem oplevelsen af processuel retfærdighed og efterlevelse af love og juridiske afgørelser.

Siden har Lind og Tyler undersøgt processuel retfærdig i andre kontekster. De finder, at de kriterier som fører til oplevelsen af processuelt retfærdighed er forskellig på tværs af kontekster (retlige afgørelser, masseafskedigelser, lønforhandlinger osv). Kim og Mauborgne har anvendt teorien om processuel retfærdighed i deres forskning i strategiske beslutningsprocesser i private virksomheder fra udvikling til implementering af strategierne i virksomhederne. I den kontekst har de identificeret tre kriterier, der afgør oplevelsen af processuel retfærdighed: involvering, forklaring og klarhed i forventninger. I det følgende bruges begrebet fair proces synonymt med processuel retfærdighed i strategiproceser.

Virksomheders strategiske processer og processuel retfærdighed

I Kim og Mauborgnes studier af strategiske beslutningsprocesser i 19 multinationale virksomheder i USA, Asien og Europa fandt de et direkte link mellem proces (fair/unfair), holdninger og adfærd (Kim og Mauborgne 1997, p. 69). Ledere, der mente at strategiprocesen var fair udviste holdninger med en høj grad af tillid til ledelsen og commitment til strategien, som blev omsat til frivilligt samarbejde om udformning og

implementering af strategien. Omvendt fandt de at ledere, der ikke opfattede processen som fair, scorede lavere på tillid til topledelsen og udviste en adfærd hvor de ikke delte vigtige informationer med topledelsen og var "fodslæbende" i implementering af strategien.

Forskerne har efterfølgende undersøgt fair proces dynamikken (proces, holdning, adfærd) og bedt såvel topledere, mellemledere og "folk på gulvet" om at identificere hvad der udgjorde en fair proces? På tværs af firmaer, kontingenter og hierarkier udpegede de adspurgte tre forhold, der havde afgørende betydning (Kim og Mauborgne, 1997, p. 69):

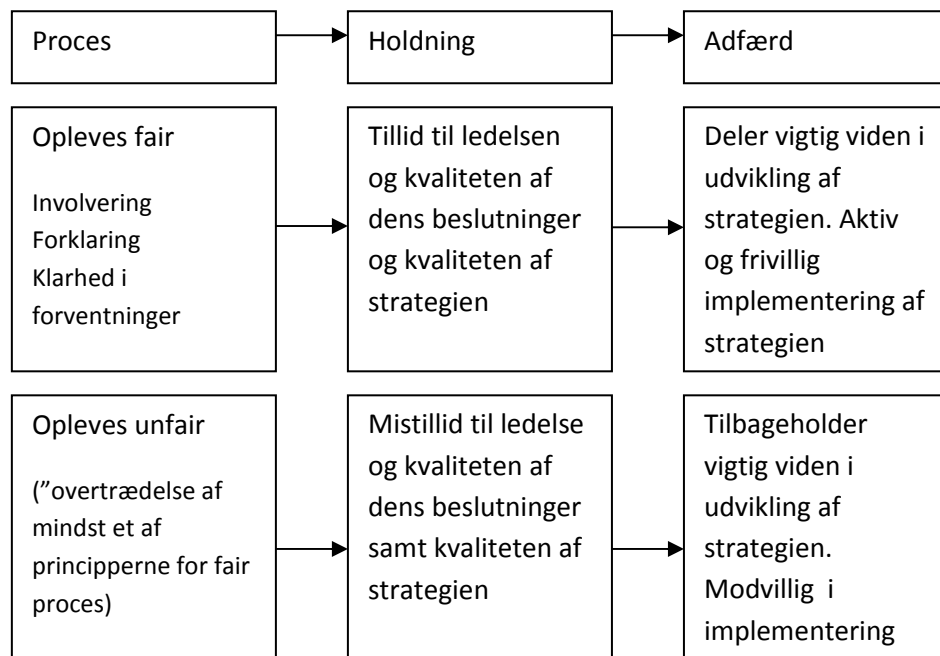
Involvering: Involvering af individer i beslutninger, der har indflydelse på deres arbejde. Både i udformningen af strategien og implementeringen af den. I udformningen er det vigtig både at invitere folk til at komme med deres input samt debattere andres ideer og antagelser (formålet med debatten er at kun de bedste ideer "overlever", hvilket øger strategiens kvalitet). Involvering kommunikerer respekt for individer og deres ideer.

Forklaring: Forklaring betyder, at alle skal forklares og forstå, hvorfor de endelige beslutninger blev som de blev (forstå rationalet), og hvorfor de enkelte individers input/ideer eventuel blev valgt fra i den endelige beslutning. Forklaring viser at lederen har brugt tid på at reflektere over medarbejdernes ideer i forhold til virksomhedens udfordringer. Det gør det muligt, at have tillid til lederen selv om ens egne ideer er blevet afvist.

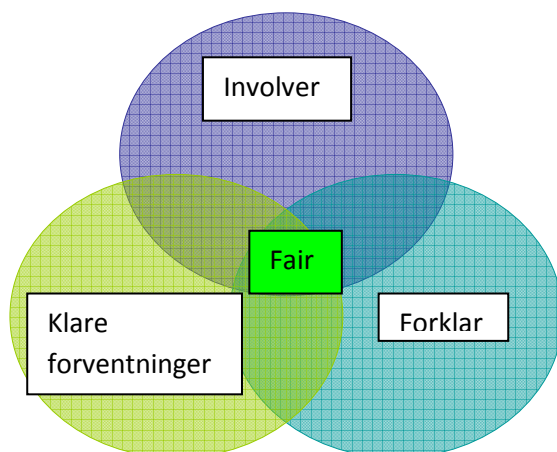
Forventning, klarhed i: Det er vigtigt, at de involverede hele tiden har en klar forståelse af hvad der forventes af dem, dvs. både før, under og efter beslutninger tages.

Alle tre forhold skal være opfyldt, for at de involverede oplever processen som fair. Mangler blot et af forholdene, opleves processen som unfair og den negative dynamik træder i kraft.

Figur: sammenhæng mellem oplevelsen af proces, holdning og adfærd (Inspireret af Kim og Mauborgne 1998)



Figur: Oplevelsen af fair proces i strategiske beslutningsprocesser – 3 afgørende forhold, der alle skal være opfyldt



Hvorfor motiverer fair proces til frivilligt samarbejde? anerkendelsesteori

Hvorfor har fair proces så stor indflydelse på folks holdninger og adfærd?

Kim og Mauborgne interviewede 48 ledere for ledere (senior managers) i 8 virksomheder. Formålet var at afdække, hvad der motiverede eller demotiverede disse ledere til at dele information og frivilligt deltage i udvikling og/eller implementering af strategiske beslutninger:

"Judging from the first round of interviews, an overarching concern of individuals on procedural justice appear to have to do with their drive to be valued as intelligent and worthwhile individuals." (Kim og Mauborgne 1998.p. 332).

Derefter geninterviewede forskerne 21 tilfældigt udvalgte blandt de 48 ledere. Formålet var at få øget forståelse for de kognitive og emotionelle processer, der synes at ligge bag processuel retfærdighed (Kim og Mauborgne 1998.p. 338).

På baggrund af disse interview formuler forskerne en empirisk funderet teori om anerkendelse, som den bagvedliggende dynamik, der skaber årsag-virkningsforholdet i processuel retfærdighed. Teorien består af to begreber: intellektuel og emotionel anerkendelse.

Emotionel anerkendelse: "...individual seek recognition of their value not as 'labour', 'personel, or 'human resources', but as human beings who are treated with full respect and dignity and appreciated for their individual worth regardless of hierarchical level." (Kim og Mauborgne 1998.p. 333).

Intellektuel anerkendelse: "...individual seek recognition that their ideas are sought after, given thoughtful reflection, and others think enough of their intelligence to explain their thinking to them." (Kim og Mauborgne 1998.p. 333).

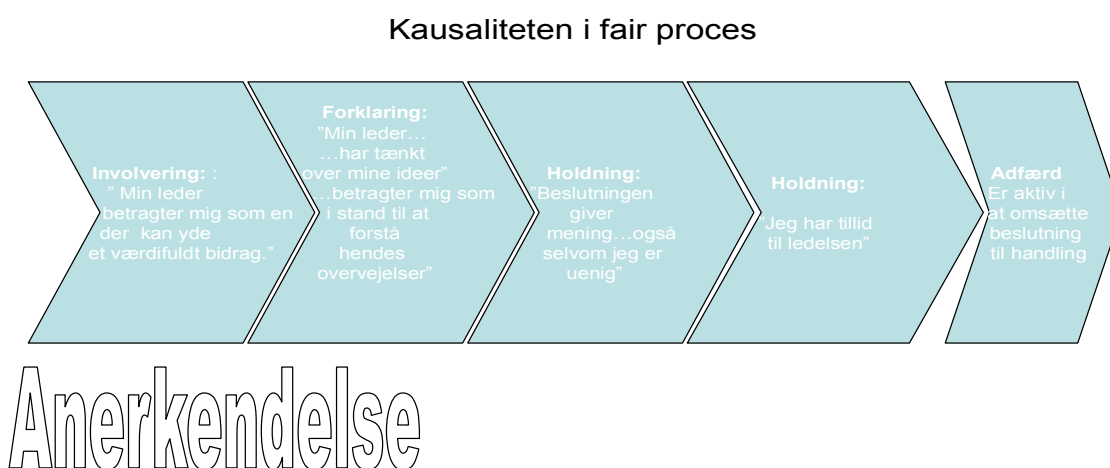
De konkludere at anerkendelses-dynamikken i fair proces er en respons på oplevelsen af at:

- blive værdsat som person
- jeg respekteres for min intelligens
- mine ideer tages alvorligt
- jeg forstår rationalet bag beslutninger

De fremføre endvidere, at beslutningsprocesser afslører en lederes villighed til at stole på/have tillid til sine medarbejdere og søge deres ideer – eller lederens håndtering af beslutningsprocessen kan signalere det modsatte.

Jeg kan nu opstille antagelsen om kausalforholdet i fair proces, set fra procesdeltagerens perspektiv. Anerkendelsesdynamikken i gang sættes ved de to første principper "Involvering" og "forklaring".

Figur: Kausaliteten i fair proces set fra medarbejderperspektivet (inspireret af Kim og Mauborgne, 2005)



Jeg synes Kim og Mauborgnes anerkendelsesteori om intellektuel og emotionel anerkendelse med fordel kan kobles med den tyske anerkendelsesfilosof Axel Honneths identificering af anerkendelsesformer og de relationer, hvori de kan udfoldes. Honneth er interessant, fordi han leverer en mere sammenhængende teori om behovet for (gensidig) anerkendelse og grundlæggende anerkendelsesformer. Med Honneth perspektiveres dynamikken i Kim og Mauborgnes empirisk funderede anerkendelsesteori .

Axel Honneths anerkendelsesteori

Honneth teoretiske omdrejningspunkt er begrebet anerkendelse (Honneth 2006). Honneth analyserer de formelle betingelser for det gode liv, og viser hvordan den enkeltes selvtillid, selvagtelse og selvværd er afhængig af anerkendelse. Vi kan kun trives og udvikle os hvis vi grundlæggende har adgang til anerkendelse. Honneth undersøger menneskers indbyrdes anerkendelsesrelationer.

Axel Honneth udpeger tre anerkendelsesformer, hvor jeg tolker de to som særligt betydningsfulde i en strategiproces:

1) Værdsettelse i et socialt praksisfællesskab: At have opfattelsen af at andre betragter og omtaler min viden, færdigheder og handlinger som betydningsfulde i praksisfællesskabet.

Ringeagtsformer: nedværdigelse og fornærmelse

2) At blive betraget som tilregnelig. Honneth skriver her om kognitiv respekt, at blive behandlet som fornuftig og moralsk tilregnelig, og en som derfor kan tildeles - og derfor har - de samme rettigheder som alle andre.

Oversat til strategiproceser kan vi tale om, lederens udgangspunkt er at medarbejderne er tilstrækkeligt fornuftige og moralsk handlende til at de kan involveres i udarbejdelse og implementering af strategien.

Dette anerkendelsesforhold (kognitiv/moralsk tilregnelighed) er en forudsætning for involvering i processen og dermed for senere at kunne etablere anerkendelsesforholdet "du bringer værdi til praksisfællesskabet", her samarbejdet om at udvikle og implementere strategien.

Ringeagtsformer: Fratagelse af rettigheder og udelukkelse (fra processen).

Begge anerkendelsesmønstre taler ind i begrebet "intellektuel anerkendelse". Den emotionelle anerkendelse aktiveres ved at disse anerkendelsesmønstre giver den enkelte indtryk af, at de er noget værd uafhængig af deres placering i hierarkiet (fx ledeshierarkiet):

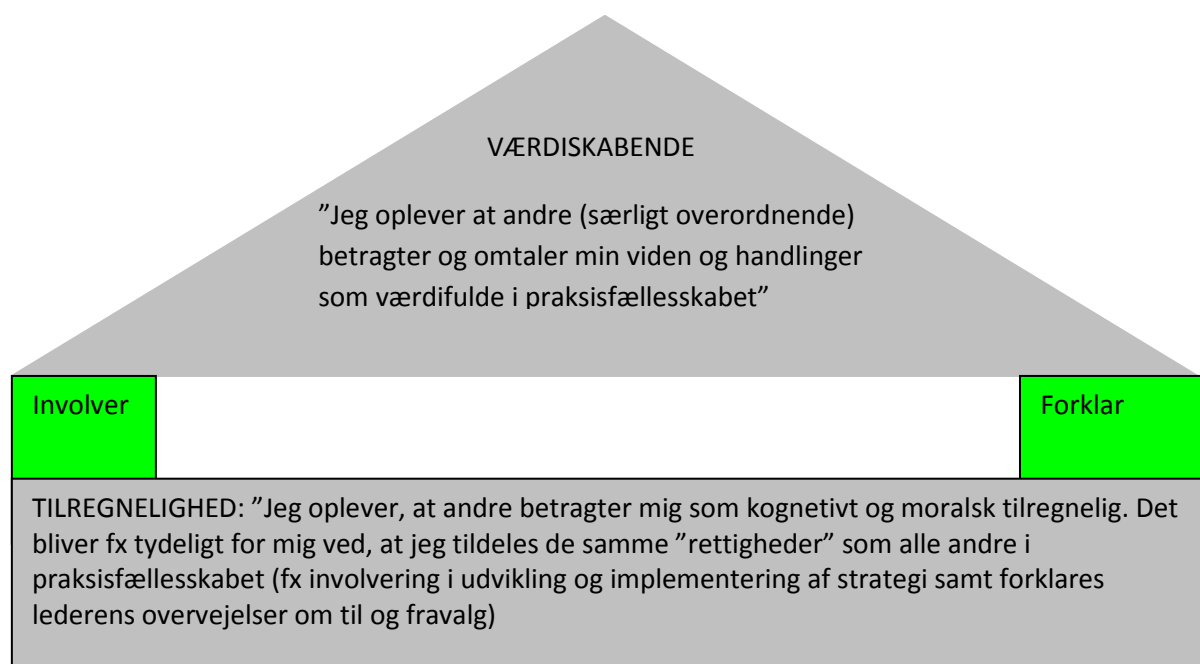
leder/medarbejder og det faglige hierarki fx sygeplejerske/assistent). Udgangspunktet er, at de ansatte har noget værdifuldt at bidrage med.

Med afsæt i Honneths anerkendelsesmønstre er fordringen for lederen af en succesfuld strategiproces, at processen giver den/de involverede indtryk af

- 1) . "at lederen og andre betragter og omtaler min viden, færdigheder og handlinger som værdifulde i praksisfællesskabet" (værdisættelse i praksisfællesskabet)
- 2) at være moralsk og kognetivt tilregnelig, dvs. at jeg tildeles en aktiv rolle i processen, og forklares lederens overvejelser om til og fravalg.

Figuren nedenfor illustrerer 2 af Honneths anerkendelsesmønstre og de to principper i fair proces, der fremkalder dem.

Figur: Anerkendelsens hus i fair proces.



Systemisk teori og fair proces

Hvordan kan lederen aktivt sørge for at skabe de tre forhold, der er så afgørende for at lykkes med strategiprocesen? At håndtere involvering, forklaring og klarhed i forventninger, handler i høj grad om lederens kommunikation i mødet med medarbejderne.

Her har systemisk teori og praksis en række relevante begreber og praksisformer, der kan guide lederens praksis.

Den systemiske tilgang jeg her referer til har som grundteoretikere Humberto Maturana, Gregory Bateson og Kenneth Gergen. Der er flere "systemiske" teoretikere såsom David Cooperrider, Peter Lang, Michael White og Rom Harré. I praksis taler vi om den systemiske familie af ideer, der alle har det til fælles, at de hviler på et konstruktivistisk og socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk grundlag og kernen er interpersonel kommunikation i 1-1 situationer og 1-flere. Desuden er begrebet anerkendelse central for systemisk teori og praksis. Nedenfor finder du en kort præsentation af teoretiske begreber, der er mit bud på en "tykkere" teori om hvordan lederen kan skabe fair proces.

Autopoiesis og kommunikationsperspektiv

Neurobiologen Humberto Maturana skriver om autopoiesis, der betyder selvreference eller selvskabende. Hans udgangspunkt er, at et menneske er et lukket nervesystem. Jeg kan derfor aldrig forbinde mig - i en neurologisk forstand – til et andet menneske og virkelig forstå det. Der finder derfor ingen forståelse. Kun forskellige grader af misforståelse. Det er et grundvilkår i al kommunikation (Maturana og Varela 1998).

En anden følge af det perspektiv er, at det er modtageren, der bestemmer budskabet. Selvfølgelig ved afsender, hvad han ordret sagde og forsøgte at få den anden til at forstå. Men det er afsenderens fortolkning, der afgør budskabet.

Det giver særlige udfordringer når vi afleverer information til andre eller modtager information, fx ved møder og strategiproceser. Der kan være langt fra aflevering af budskabet til det er forstået som afsenderen som lederen havde tænkt det. En central fordring for lederen er, at være opmærksom på dette grundvilkår når medarbejderne informeres og involveres i processen. I de systemiske traditioner findes en række kommunikative teknikker og "kunstgreb", der kan hjælpe lederen med, at reducere graden af misforståelse til et niveau, der gør det muligt, at udføre opgaven (udvikle og implementere

strategi), herunder at formulere en strategi folk forstår. Lidt mere herom i praksiseksemplerne senere.

Kontekst, positionering og agency

Kontekst

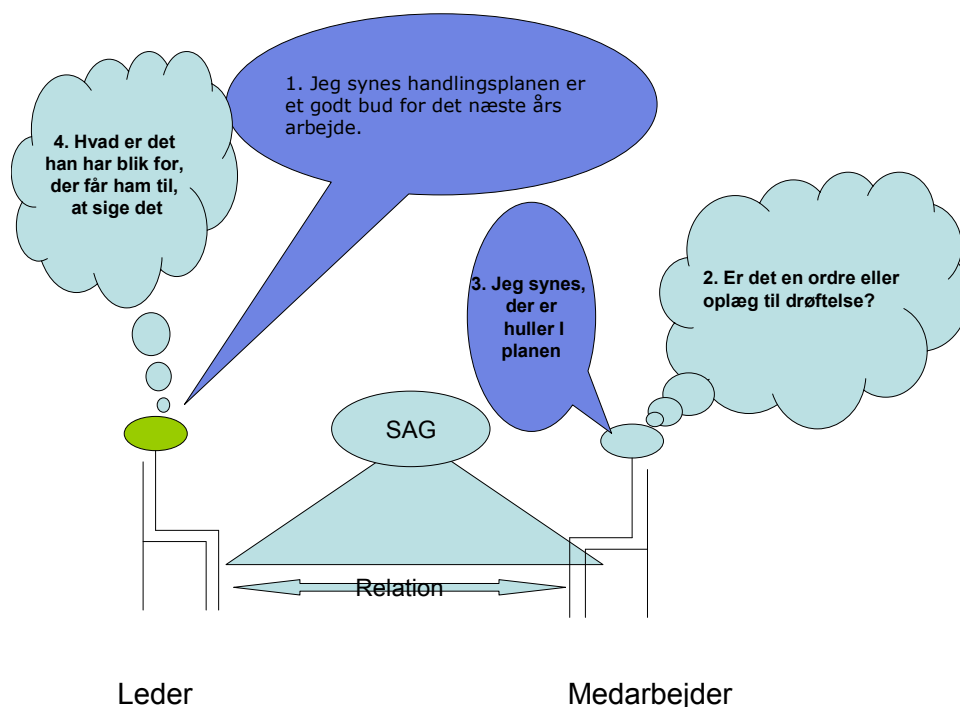
Enhver handling eller talehandling skal forstås i sin kontekst alias sammenhæng. Særligt Gregory Bateson er en teoretisk inspirationskilde. Ord, sætninger og handling har ikke fastlagte betydninger i sig selv men fortolkes ind i en kontekst (Bateson, 1972)⁴. Altså ”i hvilken sammenhæng skal det jeg siger forstås.” Vigtige kontekstmarkører er hvornår (tale)handlingen foregår (tid), hvor den foregår (sted) og hvad relationen er mellem dem, der taler, fx leder-medarbejder, teammedlem til teammedlem, betragtes samtalepartneren som ”modstander” eller ”samarbejdspartner”, som ”udygtig” eller ”dygtig” er relationen anspændt eller afslappet, ” osv. . En kernekompetence for lederen i systemisk praksis er at ”sætte konteksten” og ”læse konteksten”. At sætte konteksten vil sige, at gøre konteksten tydelig for medarbejderen for at mindske graden af misforståelse og give retning og rammer for handling. Lederens opgave i mødet er at sætte konteksten både for relationen (fx hvad forventer vi af hinanden; hvordan skal jeg opføre mig for at være en god mødeleder/deltager) og sagen (emne vi er mødtes om: hvorfor er vi her, hvad skal vi have ud af det? Hvad er diskussion og hvad er ikke. Eventuelt også: Hvad min holdning til emnet, og hvorfor indtager jeg den holdning)

At læse konteksten er at lytte til andres udsagn ud fra devisen ” i hvilken kontekst giver det udsagn eller den adfærd mening”, dvs., hvad er den andens forståelse af situationen/sagen.

Hvis relationen mellem leder og medarbejderen er uklar (og dermed konteksten for talehandlingen), så vil det ofte give uklarhed på indholds niveauet i samtalen. Et eksempel: lederen siger ”Jeg synes handleplanen er et godt bud på for det næste års arbejde”. Medarbejderen tænker ”hvordan skal jeg forstå det lederen siger. Er det en ordre eller oplæg til drøftelse?” Medarbejderen vælger, at forstå det som et oplæg til drøftelse og siger: ”Jeg synes der er huller i planen”. Afhængig af lederens forståelse af relationen tænker han enten 1) ”Interessant. Hvad har medarbejderne blik for der får ham til at sige det?” eller 2) ”Hvor vover han at modsige mig foran hele staben. Han underminere min autoritet og må sættes på plads.”

⁴ Bateson (1972) definere kontekst som: ”Enhver sammenhæng, som et budskab, hændelse eller ensamtale forekommer i, og som derved klassificerer/kategoriserer samtalen/budskabet”.

Illustration: kontekst og positionering i en samtale mellem leder og medarbejder



Positioneringsteori

I enhver talehandling positionerer jeg mig selv, og forsøger samtidig, at positionere den anden (Harré, 1999). Når lederen siger ”jeg synes handlingsplanen er et god bud for det næste års arbejde” kan det være et forsøg på, at positionerer sig selv som A) autoritativ leder eller B) involverende leder. At positionere sig selv kaldes 1. ordens positionering.

Samtidig positionerer lederen medarbejderen med et positions kald, som A1) en underordnet, der forventes uimodsagt at bifalde hans udtalelse og gennemføre handleplanen eller B1) en

medarbejder, der forventes at bidrage med sine tanker og overvejelser vedrørende handlingsplanens kvalitet.

Medarbejderen kan så vælge, at modtage positionskaldet og indtræde i det eller afvise det. Afviser han det taler vi om 2. ordens positionering. Hvis intentionen med lederens talehandling er at positionerer sig selv som autoritativ leder og medarbejderen afviser invitationen, er det 2.ordens positionering når medarbejderen gennem tale handlingen ” jeg synes der er huller i planen” positionere sig selv som en hvis mening er værd at høre og lederen, som en der vil høre den.

En væsentlig pointe er at ”afsenders” positionering af sig selv og positionskaldet i princippet er skjult for ”modtageren”. Her må modtageren ty til sin forståelse af konteksten for at tolke positionskaldet (og de tilknyttede handlingsforpligtigelser: ”hvad forventes jeg/du at gøre”)

Positioneringsbegrebet, der har afsæt i diskursteori, adskiller sig fra rollebegrebet ved at førstnævnte er mindre statisk og stiller skarpere på dynamikken i samtaler.

Agency

Agency er et begreb fra diskursteori og et centralt begreb i narrativ teori og praksis, der er en del af den systemiske familie af ideer. At skabe agency er, at få folk til at se muligheder og handle ind i dem. I systemisk praksis er udfordringen gennem tale og handling at positionere medarbejderne, så de inviteres til at tage en agency-position.

Kompleksitet og transparens

I fair proces er det forklaring vigtig: Hvorfor blev lederens beslutning som den blev? Hvad skal det nytte, Hvad er overvejelserne bag? Og hvad er overvejelserne bag at vælge specifikke ideer fra? Den pointe korresponder med begrebet ”transparens” eller gennemsigtighed på dansk. For at opbygge medarbejdernes forståelse for beslutningen samt have tillid til ledelsen, er det vigtigt for medarbejderne, at det er gennemsigtigt, hvad der er gang i.

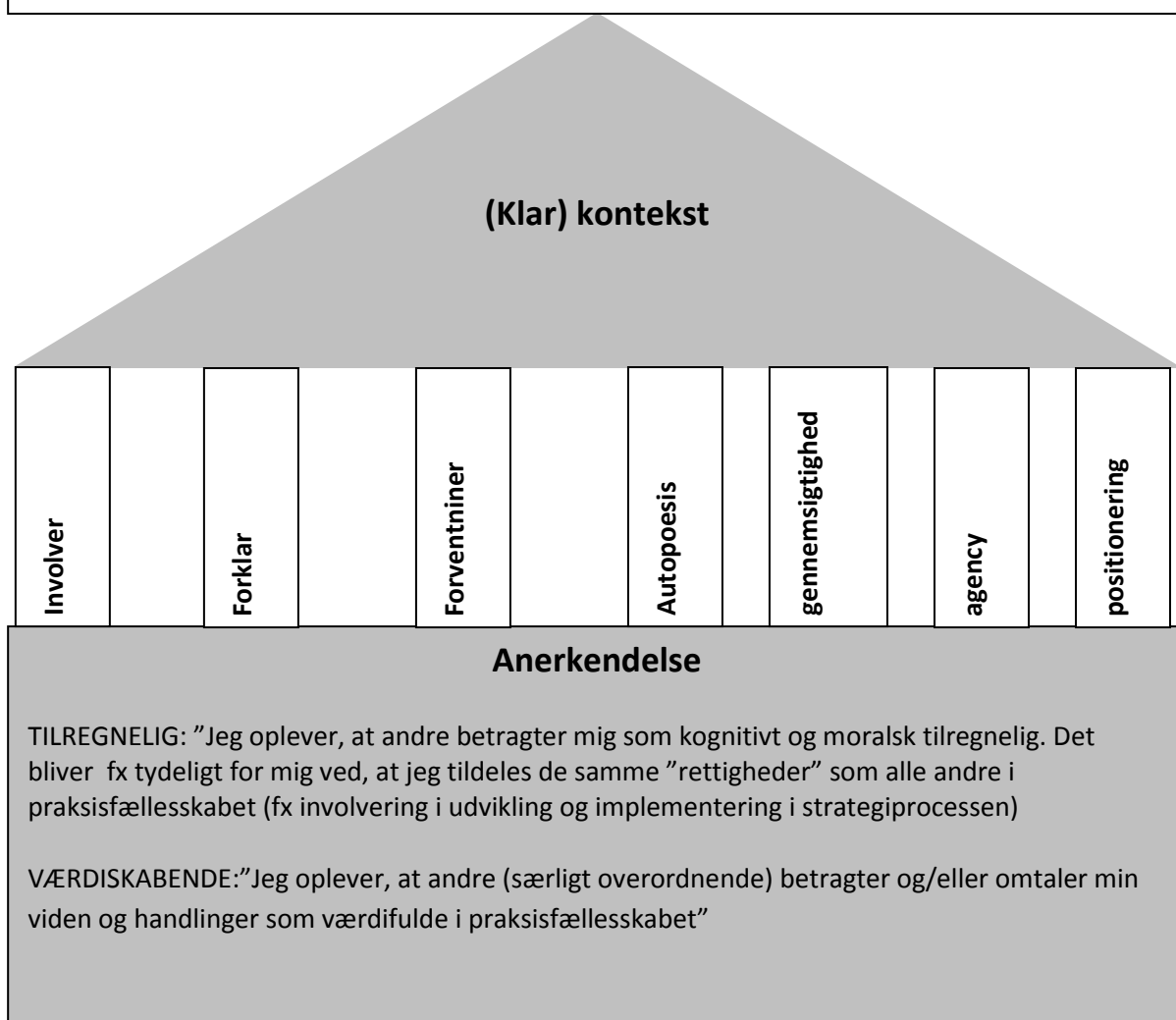
Men hvad gør lederen når kompleksiteten råder, situationen momentant er uoverskuelig og der ikke findes gode, færdige forklaring og svar? Her kan lederen også ty til at gøre sin overvejelse om situationens uoverskuelighed tilgængelige for medarbejderne : At være ”gennemsigtig” om sin viden, overvejelser og intentioner kan øge medarbejderens tillid til

ledelsen og processen. Transparens dækker dermed mere og andet end begrebet "Forklaring". Det følger af autopoiesis, at der er medarbejderne, der definerer om processen er tilstrækkelig transparent til, at de har tillid til ledelsen.

Teoretisk opsamling

I artiklen har jeg opbygget et "teoretisk hus" for fair proces og udvalgte teoretiske begreber fra systemisk teori samt Axel Honneths anerkendelsesteori. Anerkendelse er fair processteoriens fundament. Kim og Mauborgnes tre principper for fair proces understøtter "husets" venstre side mens de systemiske begreber autopoiesis, gennemsigtighed, agency og positionering understøtter husets højre side. Kontekstbegrebet, der i en systemisk praksis er lederens vigtigste styringsredskab, er teoriens "tag".

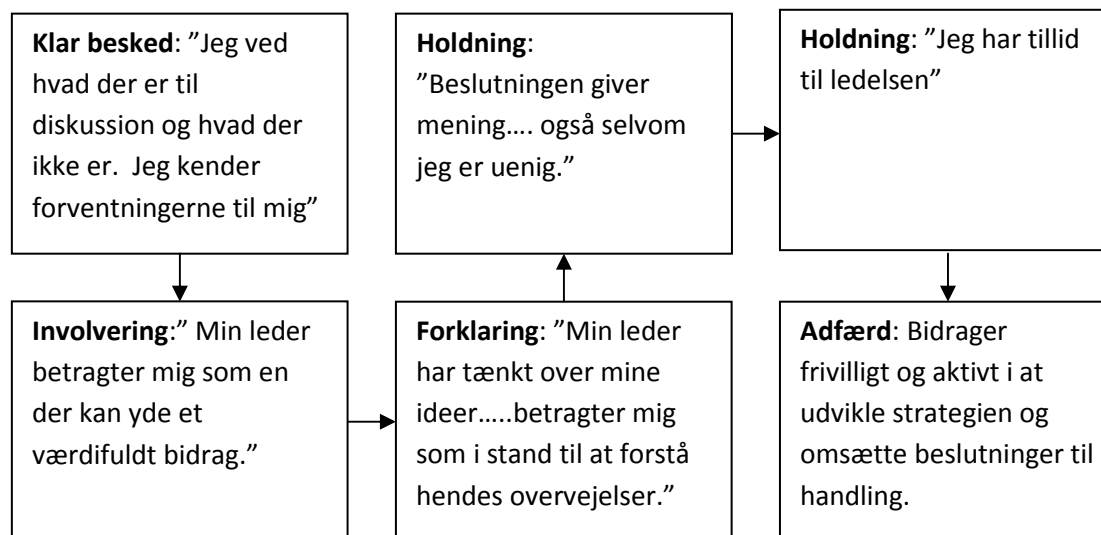
Figur: Det teoretiske "hus" for (systemisk) fair proces



Fra teori til praksis

Det er tid at vise, hvordan det teoretiske begrebsapparat kan bringes i anvendelse i opstarten af strategiproces. Scenen er en biokemisk afdeling i sundhedsvæsenet, der skal producere flere analyser med de samme ressourcer. Jeg anlægger et ledelsesperspektiv på anvendelsen. Med afsæt i kausalmodellen for fair proces har jeg udvidet kausalmodellen med "klar besked", der favner klar kontekst og "klarhed i forventninger".

Figur: (antagelse om) Kausaliteten i systemisk fair proces



Opstart af en strategiproces

Praksisprincip nr. 1: At sætte konteksten: Klar besked og vilkårsrum

Et spørgsmål jeg ofte bliver stillet af ledere er:

”Hvordan udmelder jeg det trælse budskab på en anerkendende måde?” (underforstået, ”så jeg ikke demotiverer de ansatte?”)

Først og fremmest er det vigtigt at give klar besked (sætte klar kontekst). Nedenfor har jeg listet en række eksempler på kontekstafklarende spørgsmål lederne med fordel kan besvare for medarbejderne.

- Hvad er situationen?
- Hvad skal ske?
- Hvad er formålet?
- Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad er rammerne – hvad er ikke til forhandling, hvad skal vi diskutere og blive klogere på?
- Hvad skal vi væk fra? Hvad skal vi hen i mod?

Ledelsen i biokemisk afdeling har indkaldt medarbejderne til personalemøde og indleder med følgende:

”Tilgange af patienter er stigende. Årsagerne er nye og bedre behandlingsmetoder samt en stigning i antallet med X diagnose. Det betyder, at vi skal behandle flere patienter med de nuværende ressourcer.”

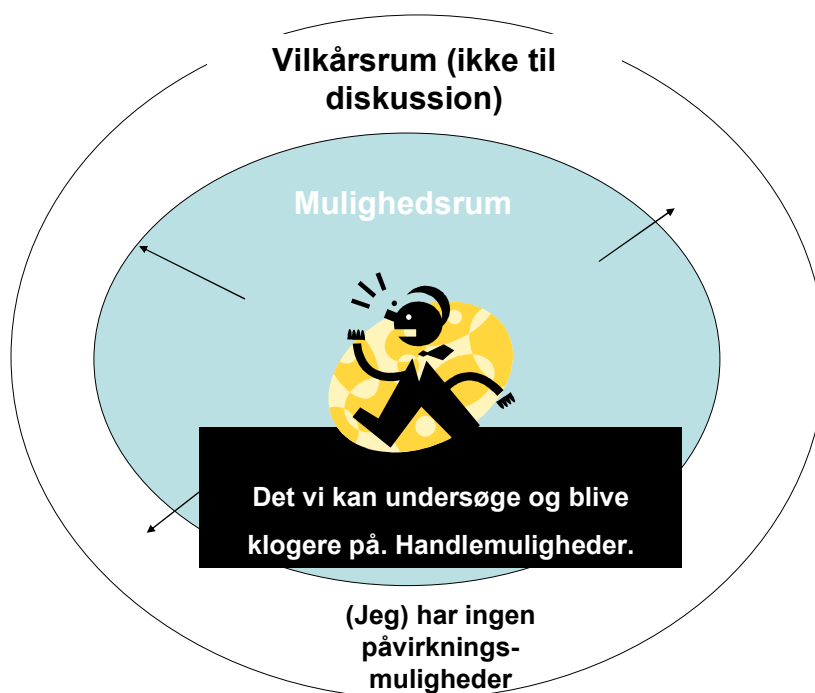
Lederen er tydelig på *situationen* (tilgangen af patienter er stigende) samt *årsagen* (nye og bedre behandlingsmetoder samt stigning i antallet med denne diagnose) og *betydningen/målet* for afdelingen (behandle flere patienter med de nuværende ressourcer).

Med ovenstående har ledere tydeliggjort vilkårsrummet, dvs. hvad er ikke til diskussion, Hvad kan vi ikke ændre. Hvad er det vi skal gøre?

Praksisprincip nr. 2 positionering, agency og mulighedsrum

Dernæst er det vigtigt, at positionere medarbejderne i en agencyposition, dvs. en position hvor de inviteres til at se muligheder og handle ind i dem. De skal opleve, at de tilbydes et handlings- og mulighedsrum, hvor de kan indtræde som aktive medskabere af fremtiden

For at gøre det muligt tydeliggør lederen sondringen mellem vilkårsrummet (det som ikke er til diskussion/som vi ikke kan gøre noget ved) og mulighedsrummet (det som er til diskussion og som vi kan gøre noget i)



Målet er at give medarbejderne et så stort muligheds rum som muligt. Et rum som de kan se og handle ind i. Det gør lederen ved gennem sin kommunikation og handlinger at foretage et positionskald, der inviterer medarbejderne til at indtage en agency-position.

Fortsætter vi eksemplet fra før kan lederen vælge et give medarbejderne et stærkt begrænset mulighedsrum, der ikke invitere til agency:

”Det betyder I skal løbe stærkere.”

eller

”Det betyder, at vi igangsætter et leanprojekt, hvor eksterne konsulenter analysere jeres arbejdsgange og kommer en række anbefalinger til hvad I kan gøre anderledes.”

Sidstnævnte er en klassik faldgrube for forandringsprojekter. Skræmmeeksemplet er en projektgruppe, der har siddet isoleret og udtænkt den optimale løsning. 6 måneder senere præsenterer de den perfekte løsning for de kommende brugere, som ikke kan koble sig på løsningen. Alene af den grund, at de ikke har været involveret i processen.

En tredje mulighed er, at skabe et mulighedsrum, hvor medarbejderne er aktive medskabere af fremtiden.

Nedenfor et eksempel på hvordan lederen kan invitere medarbejderne til at indtage en agencyposition: Lederen holder et oplæg hvor han skitserer mulighedsrummet (efter at have tydeliggjort vilkårsrummet):

”For at flere patienter kan få glæde af det vi kan, skal vi optimere vores arbejdsgange.

Det er kun jer der kan gøre det. Vi tror på, at I har blik for hvordan vi kan lave flere små forbedringer i vores arbejdsgange, så det kan lade sig gøre. Vi starter en proces, hvor vi løbende udvælger og afprøver jeres løsningsforslag i praksis.

Vi nedsætter en koordineringsgruppe bestående af x, y, z med x som leder, der løbende udvælger og giver ”go” til at I iværksætter indsatser. I har desuden ansvar for give feed back på hvordan indsatserne er hjælpesomme og hvordan vi/I kan gøre det endnu bedre.”

Det smarte ved denne fremgangsmåde, er at formulering og implementering af strategi er en samtidig proces. Medarbejderens ideer til at producere mere med samme ressourcer (det strategiske mål) afprøves løbende i praksis. Medarbejderne deler aktivt deres viden og afprøver de bedste forslag i praksis, hvilket forventes at øge kvaliteten af strategien, samtidig med at den implementeres og på meget kontant vis beviser sit værd. Netop samtidigheden i udvikling og implementering af strategien er en central pointe i fair proces (Kim og Mauborgne 1998. p. 335)

Ovenstående er blot et eksempel på hvordan lederen kan positionere medarbejderne, så de inviteres til frivilligt, at dele deres viden samt udvikle og frivilligt implementere strategien fra starten.

Eksempel: Mulighedsrum og agency

Begrænset mulighedsrum og agency

- "Det betyder I skal løbe stærkere....."
- "Det betyder at vi igangsætter et leanprojekt, hvor eksterne konsulenter analyserer jeres arbejdsgange og kommer en række anbefalinger til hvad I kan gøre anderledes."
-

Handlings og mulighedsrum hvor medarbejderne er aktive medskaber af fremtiden

- "Det betyder, at vi nedsætter en arbejdsgruppe bestående af X-personer fra afdelingen, som udvikler løsningsforslag"

Jeg udfolder nu en case fra et dansk sygehus, hvor strategi- og forandringsprocessen løber af sporet⁵. Jeg diskuterer koblinger mellem casen og den teoretiske model. Hvorfor løber processen – ifølge teorimodellen - af sporet? Dernæst diskuteres og eksemplificeres lederens handlemuligheder for at bringe strategiprocesen tilbage på sporet. Og alligevel skabe en fair proces.

Case

Baggrund

I en biokemisk afdeling på et nordjysk sygehus er tilgangen af analyseopgaver så stor, at bioanalytikerne ikke kan blive ved at følge med i det nødvendige tempo.

Øget efterspørgsel på bioanalytikernes arbejdskraft og mangel på bioanalytikere og opgaveglidning er ikke nyt for afdelingen.

For et par år siden begyndte afdelingen at ansætte social- og sundhedsassistenter til blodprøvetagning samt EKG. De har i dag helt overtaget opgaven fra bioanalytikerne.

⁵ Casen er baseret på virkelige begivenheder og vinklet med henblik på at fremhæve udvalgte teoretiske pointer. I undervisning bruger jeg en version hvor et længere begivenhedsforløb udvikles, og flere pointer fra fair proces, systemisk teori og forandringsledelse behandles.

I afdelingen er der i dag ansat 26 social- og sundhedsassistenter (SOSA). Flere assistenter har erfaring med små-analyser fra andre afdelinger, og presser på for at få analyseopgaver. Samtidig har organisationen behov for at få løst flere analyseopgaver.

Situationen

Ledelsen beslutter sig om mandagen for at sende 6 Social- og sundhedsassistenter på kursus, så de eventuelt kan overtage små-analyser fra bioanalytikerne. Det kan blive aktuelt, hvis ledelsen vælger, at træffe beslutning om at lade udpegede SOSA'er overtage udvalgte analyseopgaver. De 6 SOSA'er er får besked om tirsdagen.

Derefter går det stærkt. Tillidsrepræsentanten for bioanalytikerne opsnapper nyheden allerede inden lederen har fået talt med tillidsrepræsentanten. Tillidsrepræsentanten tager et hastemøde med ledelsen. Tillidsrepræsentanten er ophidset og indigneret over, at *"ledelsen sender folk på kursus med det formål, at overtage bioanalytiker-opgaver inden I har taget en klar beslutning, og det i øvrigt er drøftet ordentlig i MED og med TR-systemet"*.

Ledelsen overvejer situationen og beslutter at trække "kursustilbuddet" tilbage. Nu bliver de 6 SOSA'er forvirrede. Hvad vil ledelsen? Alle er utilfredse."

Mine refleksioner

Begivenhederne har overhalet ledelsen. Er beslutningsprocessen i forhold til den strategiske udfordring (flere analyser med sammen ressourcer) i gang? Og kender medarbejderen overhovedet den strategiske udfordring? Det er utydeligt, hvorfor ledelsen traf beslutningen om at sende 6 medarbejdere af sted og senere trækker den tilbage. Ledelsens intentioner er skjulte for medarbejderne, og det giver rum til spekulationer. Hvis ledelsen vælger, at iværksætte en involverende strategiproces har medarbejderen nu god grund til at tro resultatet er givet på forhånd: SOSA'erne skal overtage analyseopgaver. Processen vil blive opfattet som en "skind –proces", og bioanalytikerne vil formentligt ikke gå motiverede og aktive ind i processen.

Årsagerne til den uheldige opstart er flerfoldig:

For det første har ledelse ikke sat konteksten for beslutningerne. Det muliggør, at tillidsrepræsentanten tolker kursusbeslutningen som et forsøg på at snige en ny opgavefordeling i gennem. Kursusbeslutningen vækker stærke følelser da bioanalytikerens og SOSA'erens forestilling om distributiv retfærdighed i spil samtidig med, at principperne om involvering og forklaring opleves overtrådt. Bioanalytikernes forestilling om et fair

udkomme, er at de bibeholder deres nuværende opgaveportefølje. Det skal ledelsens selvfølgelig ikke bøje sig for men have fokus på målet (flere analyser med samme ressourcer) og at skabe en fair proces med fokus på det strategiske mål.

Her kan det være afgørende at ledelsen er transparent og forklarende for at genoprette tilliden. Hvad var overvejelserne bag beslutningen om at

- 1) sende SOSA'erne på kursus, og
- 2) omgøre beslutningen?

Måske er svaret på det første, at ledelsen ved at der er penge tilbage på kursusbudgettet, som ikke kan overføres til næste år. Og samtidig er situationen den, at der fra centralt hold er udmeldt besparelser for næste budgetår, herunder på kursusbudgetterne. Måske ved ledelsen også, at hvis en involverende strategiproces kommer frem til at nogle SOSA'er skal overtage analyseopgaver fra bioanalytikerne, så bliver det vanskeligt, at finde tid og kursusmidler i det nye år. Det kan tilmed være, at ledelsen har tænkt, at kvaliteten af ideerne i en involverende strategiproces, øges væsentligt, hvis nogle af SOSA'erne har været på kursus i de faglige opgaver, som kan blive relevant for dem at overtage. Det er måske endda et forsøg på at mindske vidensasymetrien om det faglige emne, så bioanalytikerne ikke får held til at positionere sig selv og SOSA'erne som henholdsvis alvidende og uvidende på det specifikke fagfelt, og affærdige al tale om ny opgavefordeling med "det er kun mig der har fagligheden til at levere kvalitet."

Hvis vi antager, at det var ledelsens overvejelser, giver italtesættelse af de overvejelser medarbejderen mulighed for at forstå (anerkende)ledelsen som moralsk og kognitivt tilregnelig, og dermed have tillid til dem. Og så er vi på vej tilbage på sporet af fair proces på trods af en uheldig opstart.

Ledelsen valgte imidlertid også, at trække kursusbeslutningen tilbage og fremstår nu som (endnu) mere utydelige i deres intentioner. I medarbejderens øjne har ledelsen formentlig også positioneret sig selv om utroværdig. Det er helt afgørende, hurtigt at komme på banen og skabe en klar kontekst. En mulighed er, at ledelsen deler sine overvejelser med personalet. Ud over det jeg beskrev ovenfor kan det være, at fortælle, at "der gik panik i den" da intentionerne blev misforstået (ledelsen skulle selvfølgelig har sat konteksten for beslutningen og stået fast men det gjorde den altså ikke, og har nu stillet sig selv værre).

Mit bud er, at ledelsen kan forsøge, at være gennemsigtigt (transparent) om overvejelser bag at omgøre kursusbeslutningen, også selvom de afslører at omgørelsen var uigennemtænkt

og udtryk for panik og behov for betænkningstid for den fremtidige proces, da det blev klart, at kursusbeslutningen blev opfattet som aftalt spil (unfair beslutningsproces). Men ingen tvivl om, at ledelsen med omgørelsen har skabt sig en vanskelig position for at komme tilbage i den videre proces og etablere en tillidsrelation med medarbejderne, der tillader at indtræde i positionen som procesleder.

Herefter kan ledelsen forsøge sig med nedsættelse en arbejdsgruppe, der udarbejder en plan for hvordan man kan komme videre med at løse den konkrete strategiske udfordring. Nedsættelse af en arbejdsgruppe kan aktivere princippet om involvering og agency, der skaber mulighedsrum.

Nedenfor har jeg lavet et eksempel på, hvordan lederen fra den biokemiske afdeling kan sætte konteksten for strategiprocesen. I eksemplet vælger lederen, at lade arbejdsgruppens drøftelser og løsningsforslag tager afsæt i to forskellige scenarier. Et der handler om optimering af eksisterende arbejdsgange, og et der involverer ny opgavefordeling mellem faggrupper. Forslag til scenarie 1 kan kombineres med at gå mere direkte i gang med at udvikle og afprøve forslag til optimering af eksisterende arbejdsgange, sådan som jeg giver eksempel på i afsnittet "opstart af en strategiproces". På den måde bliver det hurtigt konkret, hvor tæt på det strategiske mål man kan nå af den vej. Og der skaber et afsæt for at drøfte nødvendigheden af det mere kontroversielle scenarie, hvor SOSA'er opkvalificeres og tildeles nogle af bioanalytikernes opgaver.

Eksempel på leders "kontekstsætning" ved opstart af strategiproces

"Som I ved er tilgangen af opgaver til biokemisk afdeling så stor at bioanalytikerne ikke kan blive ved at følge med i det nødvendige tempo. Organisationen har behov for at vi afdelingen løser analyseopgaver, så de afdelinger der er afhængige af os kan lave deres arbejde godt og behandle flere patienter. Det er et krav fra sygehusledelsen, at vi øger vores produktion af analyseopgaver med op til 10pct. i 2010

Samtidig står vi i den udfordring, at den faggruppe – nemlig bioanalytikerne – der normalt udfører analyseopgaver fra start til slut – bliver stadig sværere at rekruttere.

Hvordan kan vi som afdeling så øge produktion af analyseopgaver med 10 pct.

Der er to scenarier:

Det øgede efterspørgsel på analyseopgaver efterkommes ved

1. Bioanalytikerne alene (øget produktion med det nuværende antal bioanalytikere)

2. Bioanalytikerne i samarbejde med enkelte SOSA'er

Vi nedsætter i dag en arbejdsgruppe bestående af, 2 social og sundhedsassistenter og 4 bioanalytikere. Gruppen ledes af mig. Opgaven er, at udvikle konkrete løsningsforslag på de 2 scenarier.

Gruppens arbejde skal være færdigt om 2 måneder. Det er derefter ledelsen, som træffer beslutning om hvilken scenarium samt konkrete løsningsforslag, der skal lægge til grund for opgaveløsningen fremover. Vi forventer, at træffe beslutning senest 1. august og begynde implementering af snarest derefter. Arbejdsgruppens medlemmer er

Handlingsdomæner og kontekst som lederens styringsredskab

Teoriafsnittet var egentligt overstået, og så kommer der alligevel lidt mere der har til formål at binde nogle tråde sammen.

Hvordan kan lederen fra før håndtere "at sætte konteksten" og bruge konteksten som styringsredskab i fair proces? Hvordan balancere lederen mellem at sætte rammer og invitere til dialog og refleksion. Fx er det en nødvendighed for lederen af fair proces, aktivt at udgå en neutral holdning til output fra strategiprocesen, dvs. ideer og forslag fra medarbejderne. Nogle forslag og adfærd er mere brugbare end andre i en professionel sammenhæng, og det er vigtigt at ledere er tydelig om dette (Lang 1995, p. 36).

En artikel af Lang, Little og Cronen (1995) om den systemisk inspirerende professionelles handlingsdomæner og neutralitet tilbyder tre foruddefinerede kontekster for den professionelle. De tre domæner, æstetikens, produktionens og forklaringens domæne kan udgøre en analytisk ramme for ledelsen af en strategiproces.

Afsættet for ledelse af fair proces – er selvfølgelig at lederen har afgjort mig sig selv, at fair proces skal være den øverste kontekst for processen for strategiarbejdet. Lang et al (1995) opstiller tre vejledende handlingsdomæner med tilhørende kontekster for handling:

Æstetikens praksisdomæne ("Hvad synes jeg -domænet"):

Her forholder lederen sig moralsk og professionelt til hvordan han/hun vil gribe strategiprocesen an: skal der være fair proces eller ikke fair proces, involvering eller ikke involvering, hvilke typer af ideer og organisering kan sanktioneres og hvad kan ikke sanktioneres, Hvilke kriterier ligger jeg til grund for at afgøre hvad, der kan sanktioneres? Hvad håber jeg/vi at udrette osv. Lederen træffer på en række valg, der er begrundet i hvad han/hun syntes er rigtigt og forkert, godt og skidt. Og skal være rede til at begrunde sine valg (hvilke kriterier ligger jeg til grund for at vurdere noget som rigtigt/forkert, godt/skidt).

Æstetikens domæne er den øverste kontekst for de to øvrige professionelle domæner/kontekster. Der er ofte "hjerteblood" i handlingerne på dette domæne. Det er her det personlige lederskab kommer til udtryk: hvad er det jeg står for som leder- og kan stå inde for. Man kan sige at lederen her gør op med sig selv, hvad han/hun betragter som rigtig og forkert, "skal" og "kan", vigtigt og mindre vigtigt, godt og dårligt osv.

Grundige overvejelser på æstetikens domæne er afsættet til at dele sin overvejelser på produktionens domæne (forklarer sine til og fravalg). Det er vigtigt for dynamikken i fair proces, at lederne kan redegøre for de kriterier han/hun ligger til grund for sine til og fravalg i strategiprocesen. Det kræver at lederen forbereder sig på æstetikens domæne ved, at reflekterer over de kriterier han/hun ligger til grund for til og fravalg af medarbejderens strategiforslag. Kriterierne indgår som en del af forklaringen, og er afgørende for at medarbejderens tillid til ledelsens beslutninger. Overvejelserne på dette domæne danner også afsæt for at sætte konteksten på produktionens domæne.

Produktionens praksisdomæne ("Hvad mener organisationen-domænet"):

Lederens fordring på produktionens domæne er at sætte tydelig kontekst for opgaven. Ellers besværliggøres de professionelle virke unødigt. Det er også her, at sondring mellem vilkårsrummet og mulighedsrummet italesættes. Men samtidig skal kontekstsætningen give plads til at lade en produktiv uklarhed og uenighed herske indtil der skabes nye svar. Et eksempel:

En arbejdsgruppe, sættes til at udvikle løsningsforslag på den strategiske udfordring "Vi skal levere flere biokemiske analyser med de samme ressourcer". Faggrupperne i arbejdsgruppen kan være uenige om hvad dele af indholdet af strategien skal være: Skal vi opkvalificere SOSA'er til at overtage analyseopgaver eller skal bioanalytikerne arbejde flere

timer?). Herom hersker uenighed. Her er det vigtigt, at lederen sætter konteksten for gruppens arbejde og forventninger til dem:

”Det strategiske mål er øverste kontekst. I løser uenigheden om hvilke løsninger der er bedst ved at producere begrundende løsningsforslag, der forholder ressourceforbrug og output (biokemiske analyser) til det strategiske mål,”

Her er det reglen om, at ressourceforbrug og output sammenholdes med det strategiske mål (flere analyse med de samme ressourcer) afgørende for hvilke løsninger, der kan sanktioneres. Og den regel gøres ikke til genstand for diskussion og refleksion. Metaforisk kan vi tale om dette praksisdomæne, som konteksten ”organisationens færdselsregler”. Færdselsregler kan være både formelle og uformelle. Lederen kan sætte nye/supplerede færdselsregler for en strategiproces. I systemisk sporbrug hedder de så, at lederen ”sætter konteksten” eller ”tydeliggør vilkårsrummet”. I fair proces-terminologi ”tydeliggør lederen sine forventninger til medarbejderne.”

Det professionelle liv vil ikke være muligt, hvis vi ikke havde mulighed for at handle uden refleksion i en række sammenhænge. Hertil har vi i vores professionelle liv en række regler, rutiner eller problemløsningsteknologier, som vi forudsætter er brugbare og bredt accepterede i organisationen⁶. Disse regler, rutiner og problemløsningsteknologier hjælper os til at tage beslutninger og løse problemer. Fx kan en arbejdsgruppe være uenige om indholdet af strategien (fx skal vi opkvalificere SOSA’er til at overtage analyseopgaver eller skal bioanalytikerne arbejde flere timer?). Herom fordres refleksion, og der hersker uenighed. Men deltagerne er enige om målet med strategien, at de skal løse uenigheden ved at producere begrundende løsningsforslag, der forholder sig til målestokke og kriterier som ressourceforbrug og output. Her er det reglen om, at ressourceforbrug og output sammenholdes med organisationens mål (flere analyse med de samme ressourcer) afgørende for hvilke løsninger, der kan sanktioneres. Og den regel gøres ikke til genstand for diskussion og refleksion. Det er et vilkår. Man kan sige at lederen på produktionens domæne tydeliggør for alle, hvad han/hun betragter som rigtig og forkert (overvejelserne fra den æstetiske domæne) og sætter konteksten.

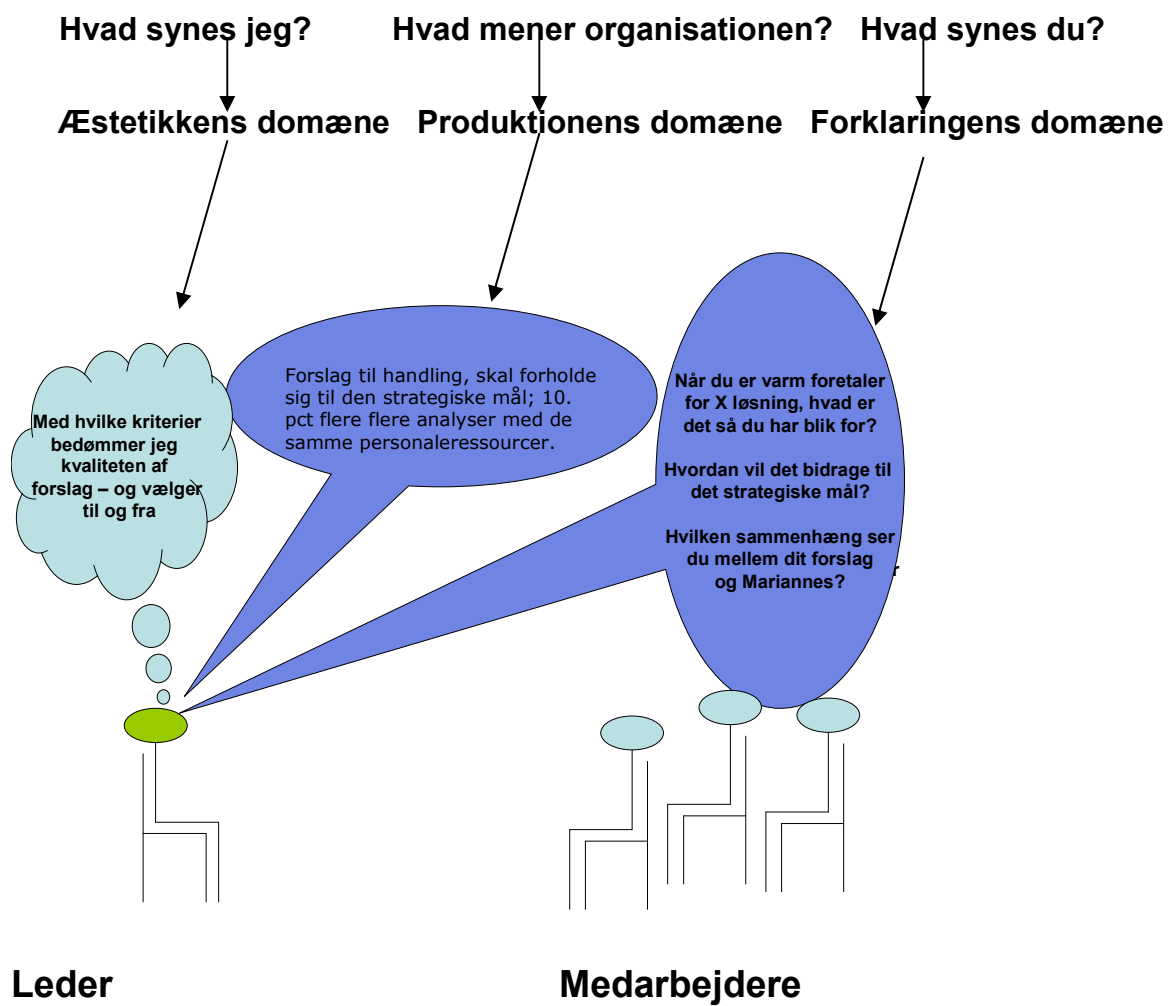
Forklaringens domæne (”Hvad-synes-du-domænet”):

⁶ Hvilke rutiner der er gangbare kan være knyttet til en bestemt profession eller organisatorisk kultur og er derfor kontekstafhængig

Når lederen vælger at involvere alle medarbejderne i strategien skal han/hun have gjort sig klart (i æstetikens domæne), at det er vigtigt for strategiens kvalitet, at høre mange forskellige, begrundede versioner af hvad indholdet i strategien bør være. Man kan sige, at lederen i (konteksten af forklaringens domæne) beder den enkelte medarbejder udfolde sine overvejelser på æstetikens domæne (hvad synes jeg er rigtig/forkert at gøre og hvorfor synes jeg det?) Samtidig skal lederen have sat konteksten for involveringen (produktionens domæne). hvad er til diskussion/ikke til diskussion. Hvilke regler er der for måden vi er sammen på (fx adskilte tale- og lyttepositioner osv.) Opgaven lederen giver sig selv og de øvrige medarbejdere på dette domæne er at lytte til den der tale, stille uddybende og afklarende spørgsmål og forstå hans budskab og begrundelser. At lytte til hvordan netop de ser at verden hænger sammen. Man taler her om et multivers, dvs. mange sandheder. Man suspender så at sige produktionens domæne for en stund (hvor idealet er en sandhed/ en rigtig løsning) mens man nysgerrigt lytter til et væld af andre perspektiver uden at det er nødvendigt at være enig. Først når vi vender tilbage til produktionens domæne vedtager ledelsen hvilke "sandhed" eller løsningsforslag, der er mest brugbare/rigtige. Måske efter at have reflekteret på æstetikens domæne.

Man kan sige, at lederen og medarbejderne på forklaringens domæne for en stund glemmer, hvad de selv syntes er rigtigt og forkert, godt og dårligt, og i stedet interesserer sig for at høre og virkelig forstå (men ikke nødvendigvis acceptere), den andens overvejelser og begrundelser. Det er også på dette domæne at anerkendelsen toner frem eller bliver til "underkendelse". Det bliver tydeligt om ledelsen og andre virkelig er interesserede i at høre og forstå andres ideer.

Nedenfor har jeg illustreret lederens tænkning og handling på de tre domæner. Fra venstre mod højre er det 1) Æstetikens praksisdomæne ("Hvad synes jeg-domænet"), 2) Produktionens praksisdomæne ("Hvad mener organisationen-domænet"), 3) Forklaringens domæne ("Hvad-synes-du-domænet").



Afslutning

Jeg har gennemgået den empirisk funderede teori om processuel retfærdighed i strategiproceser. Jeg har beskrevet teoretiske begreber fra systemisk teori, der kan guide lederen i sit arbejde med at skabe fair proces. Vi har nu de teoretiske grundelementer i en praksisorienteret teoridannelse som kobler fair proces og systemisk teori. Derefter har jeg givet eksempler på, hvordan ledere for medarbejdere kan opstarte en fair proces, samt vist hvordan en proces kan løbe af sporet (før man troede den var i gang) og komme tilbage i på sporet. Teorien og eksemplerne er ikke udtømmende. Jeg håber, at jeg har været tydelig nok i mine eksempler, til at det bliver muligt at være uenig med mig eller på anden måde drøfte relevansen af (systemisk) fair proces og implikationer for praksis.

Som afslutning på artikel vover jeg, at svare eksplicit på spørgsmålene fra indledningen:

1. *(”Hvordan udmelder jeg det trælse budskab på en anerkendende måde - så jeg ikke demotiverer de ansatte)?*

Først og fremmest er det vigtigt at give klar besked (sætte klar kontekst). Hvad er vilkårsrummet? Dernæst at give medarbejderne mulighed for at indtage agency, dvs.. invitere dem til at udvikle mulighedsrummet.

2. *(Hvor meget kan jeg involvere de ansatte i at udvikle planer og løsningsforslag uden at miste kontrollen over processen og fremstå som en handlingslammet leder, der ikke ved hvordan vi kommer fra A til B?)*

At sætte konteksten er lederens primære styringsredskab. Billedligt talt balancerer lederen mellem at 1) være tydelig på mulighedsrummet vs. vilkårsrummet 2) undgå at lukke ned for uklarhed og flertydighed ved at tage forhastede beslutninger vs. undgå at vælte rundt i for mange perspektiver uden retning og mål og som ikke forholder sig til vilkårsrummet.

3. *Medarbejderen har ikke interesse i at ”løbe hurtigere”. Så hvorfor overhovedet opfordre dem til at komme med løsningsforslag når jeg ikke kan give dem det de vil have – altså flere kolleger/mere tid til at løfte opgaven).”*

Med fair proces flytter lederen noget af medarbejderens fokus fra distributiv retfærdighed til processuel retfærdighed. Forskning viser at oplevelsen af processuel retfærdighed ofte øger tilfredsheden med resultatet (oplevelsen af distributiv retfærdighed). Lederens opgave

er, at rette opmærksomheden på vilkårs- og mulighedsrummet og give mulighed for frivillig og aktiv deltagelse i udvikling og implementering af strategien.

Litteraturliste

Bateson, Gregory (1972): "Steps to an Ecology of Mind". Ballantine Books.

Harre, Rom & Langenhove, Luk van (1999) (editors): Positioning theory – moral contexts of intentional action. Blackwell Publishers.

Kim, W. Chan og Mauborgne, Renée (1998): "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy", Strategic Management Journal, vol. 19, 323-338.

Kim, W. Chan og Mauborgne, Renée (1997): "Fair Proces: Manageing in the Knowledge Economy", Harward Business Review, July-August, 65-75.

Lang, Peter & Cronen, Vernon & Little, Martin (2005): "Den systemisk profesionale – handlingsdomæner og spørgsmålet og neutralitet" i Erhvervspsykologi vol. 3, nr. 2 juni 2005.

Lind & Tyler (1988): "What is Procedural Justice". Law and Society Review, 22. p. 301-335.

Maturana og Varela (1998): The Tree of Knowledge –The biological roots of human understanding. Revised edition. Shambhala.

Steensen, Elmer Fly(2008): "Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top-down styring skader effektiviteten", "Ledelse & Erhvervsøkonomi, Årg. 72, Nr. 1 (2008)

Thibaut, J. & Walker, L. (1975): "Procedural Justice: A Psychological Analysis". Erlbaum. Hillsdale. NJ.

Tyler, T.R (1990): "Why People Obey the Law". Yale University Press. Newhaven.