

## Ledelse af upopulære forandringer

(September 2010)

### - Processuel retfærdighed som ledetråd i løsning af vigtige udfordringer

Som konsulent træffer jeg ofte afdelingsledere, hvis væsentligste udfordring er at indfri topledelsesformulerede krav om at skulle producere mere, måske endda til en højere kvalitet og uden at bruge flere ressourcer.

Spørgsmålet tårner sig op foran lederen: "Mine medarbejderne har ikke interesse i – og kan næppe - 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 strategiprocesser<sup>1</sup>, og mine personlige erfaringer, som leder af upopulære forandringsprocesser peger på, at der er inspiration at hente i begrebet processuel retfærdighed. Processuel retfærdighed skal ses i modsætning til fordelingsmæssig retfærdighed, der handler om hvorvidt organisations- medlemmerne betragter resultatet som retfærdigt. Når det er umuligt eller uhensigtsmæssigt for opgaveløsningen at nå frem til konsensus om et fair resultat (hvem skal løbe stærkere og hvor i organisationen er det mest retfærdigt, at der spares), kan begrebet processuel retfærdighed være en ledetråd. Det er nemlig ofte ligeså vigtigt for organisationsmedlemmerne, at processen der frembringer resultatet er retfærdig. Og der er større tendens til at organisationsmedlemmerne accepterer beslutninger, når de oplever processen er retfærdig. Hvad skal der så til at skabe en retfærdig proces, der løser organisationens udfordringer? Kim og Mauborgnes forskning i strategiprocesser i multinationale selskaber peger på følgende tre kerneelementer:

**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 vigtigt 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(løsningernes 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 til/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.

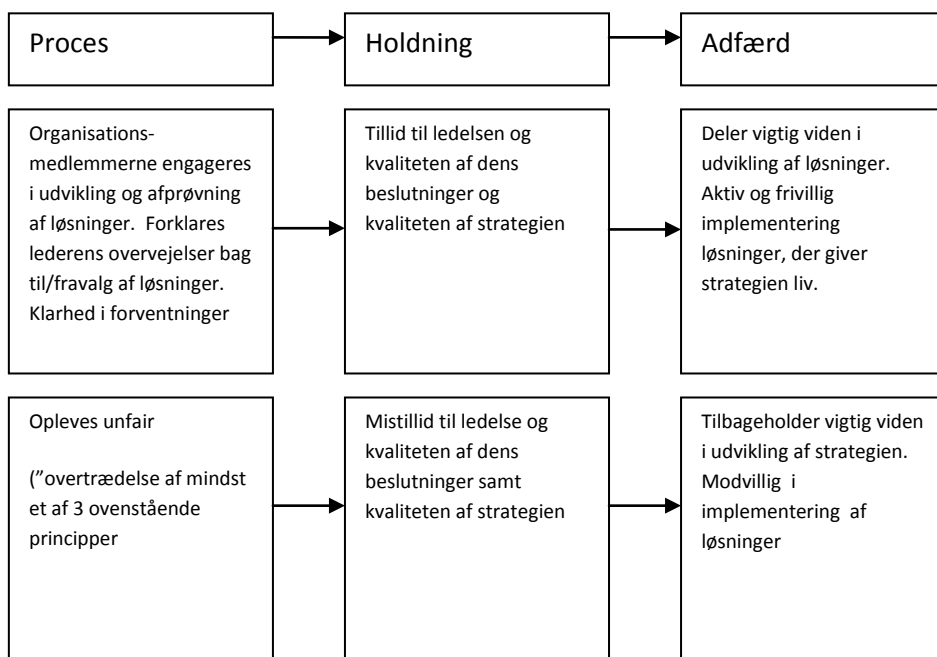
**Forventning, klarhed i:** Det er vigtigt, at de involverede hele tiden har en klar forståelse af hvad der forventes af dem, dvs. både før, under og efter beslutninger tages.

---

<sup>1</sup> Chan Kim og Renée Mauborgne, (1998): "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy", Strategic Management Journal, vol. 19, 323-338.)

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)



### Værdifuld viden

Det forskningsbaserede logik bag at engagere organisationsmedlemmerne i udvikling af løsninger er, at vi har brug for deres faglige viden, know how og løsningsforslag for hurtigt at kunne udvikle og afprøve løsninger, der bringer organisationens et bedre sted hen. Hypotesen er, at ledelse og medarbejdere sammen kan udvikle bedre løsninger på de vigtige udfordringer end den lokale ledelse kan tænke frem, alene ved sit skrivebord. Og udvikling og implementering bliver en samtidig proces.

### Tydlig ledelse – de bedste ideer bruges

Der er intet ved et godt løsningsforslag, der aldrig bliver implementeret (fordi organisationsmedlemmerne ikke har ejerskab) eller en dårlig ide der bliver implementeret (fordi organisationsmedlemmerne har ejerskab). Derfor engageres medarbejderne i udvikling og afprøvning af løsninger, og lederen er hele tiden være på banen med sine overvejelser om løsningsforslagenes brugbarhed, og kriterier for at vælge løsningsforslag til og fra.

## **Strategisk procesdesign**

De ledere jeg har haft lejlighed til at undervise i hvordan processuel retfærdighed kan anvendes i ledelse af forandringer har ofte omtalt det som en ledetråd for deres ledelse af særligt de vanskelige forandringsprocesser. I praksis er der ofte tale om situationer, hvor afdelingen skal producere mere med den samme – eller mindre budgetramme.

Jeg har i efteråret 2010 beskrevet mit bud på et strategisk procesdesign, der engagerer organisationsmedlemmerne i hurtigt at udvikle og afprøve løsninger på vigtige organisatoriske udfordringer. Forskningen i strategiimplementering og processuel retfærdighed er en integreret del af designet, som "mine" studerende på diplomuddannelsen i ledelse er blevet præsenteret for i dette efterår.

Konturen af det strategiske procesdesign har dæmret i mine "tankers dis" siden jeg præsenterede mit paper "Strategiproceser med bundlinieeffekt – fra forskningsresultater til next practise", på det Danske Ledelsesakademi 2009 (en årlig konference for forskere og praktikere indenfor ledelsesfeltet). Her blev processuel retfærdighed koblet med central systemiske begreber med henblik på at give processuel retfærdighed mere teoretisk og praktisk klangbund. Det strategiske procesdesign samler forandringsprocessen i en række faser med særlige teoretiske opmærksomheder og handleværktøjer, der er afgørende når processens mål er at engagere medarbejderen i at udvikle og afprøve løsninger på vigtige udfordringer.

## **Ny lærebog**

I foråret 2011 udkommer lærebogen "Systemisk ledelse i teori og praksis" på forlaget samfundslitteratur. Jeg skriver om praksisfeltet systemisk forandringsledelse. Principperne i processuel retfærdighed er her indarbejdet i et strategisk procesdesign for ledelse af forandringsprocesser, hvor man ønsker at engagere medarbejderne i udvikling og afprøvning af løsninger på vigtige udfordringer i forhold til organisationens mål.