

Ledelse af upopulære forandringer og hverdagens innovation med fair proces

- mod et strategisk procesdesign for involvering af medarbejderne i udvikling af løsninger på de vigtige udfordringer og skabelsen af en innovativ kultur



Af Bo Vestergaard, ledelseskonsulent, act2learn, mobil: 72691660, bov@act2learn.dk

Artiklen er en revideret version af mit bidrag til bogen "Systemisk ledelse – i teori og praksis" med Thorkil Molly-Søholm, Søren Willert og Nikolaj Stegager som redaktører, udgivet december 2011 på Forlaget samfundslitteratur.

I denne artikel vil jeg se nærmere på, hvordan man med et systemisk afsæt kan lede inkrementel innovation i organisationer. Jeg starter med en kort beskrivelse af nogle praktiske spørgsmål og udvalgte begreber fra henholdsvis innovationsforskningen og forskning i processuel retfærdighed og strategiimplementering. Inspirationen fra disse forskningsfelter udfoldes derefter i formuleringen af et systemisk, teoretisk begrebsapparat for ledelse af inkrementel innovation og strategiimplementering og en beskrivelse af, hvordan dette kan sættes i spil i form af det jeg kalder fair proces.

Hovedpointen er at ledelsens håndtering af forandringens procesniveau – hvilket er noget andet end indholdsniveauet – har afgørende betydning for organisationsmedlemmernes engagement i at udvikle og afprøve løsninger, ejerskab til løsninger og villighed til at implementere løsninger ledelsen siger god for samt tillid til kvaliteten af ledelsens beslutninger. Artiklen anviser desuden et strategisk procesdesign, der kan guide lederens forløbsstyring efter principperne for det jeg kalder fair proces.

Udfordringen

Som konsulent har jeg ofte truffet afdelingsledere og ledere for ledere, hvis væsentligste udfordring er krav fra topledelsen, om at deres afdelinger skal producere mere, måske endda til en højere kvalitet og uden at bruge flere ressourcer. Det er ikke et forbigående fænomen. På både kort og lang sigt er der et behov for, at ledere i offentlige organisationer og private virksomheder tilegner sig kompetencer i ledelse af inkrementel innovation, der realiserer virksomhedens strategi.

Inkrementel innovation

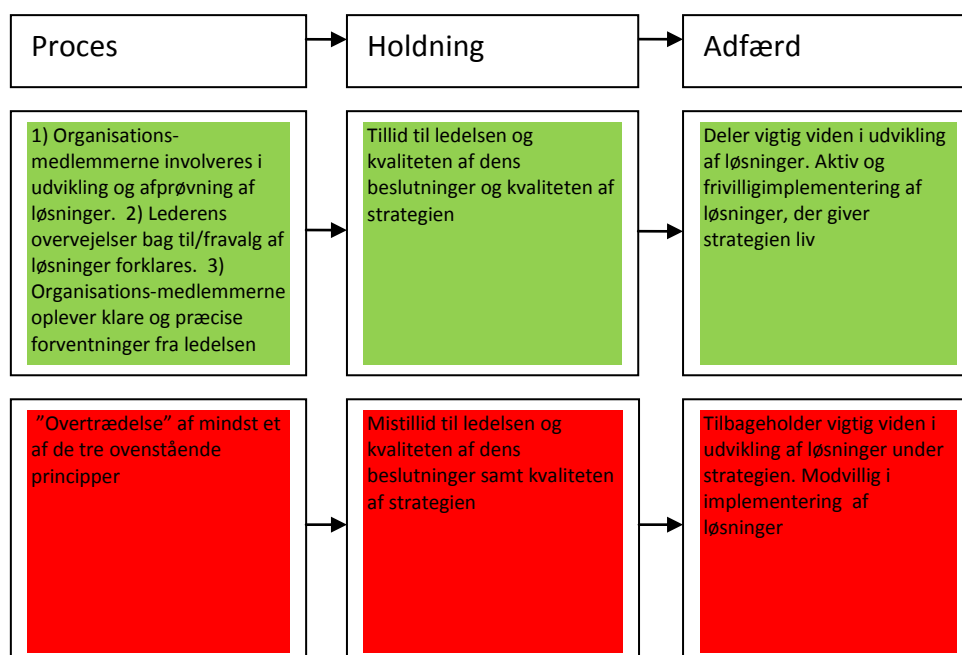
Inkrementel innovation er små nyskabelser, der frembringer værdi i virksomheden (Darsø 2003). Værdi kan være økonomisk eller relateret til kerneydelsens kvalitet. Der er tale om innovation, når nyskabelsen både anvendes og har en kvalitet, der gør, at den kan frembringe værdi. Værdien kan fx bestå i øget produktivitet, effektivitet og kvalitet i kerneydelserne via små nyskabelser indenfor samarbejdsformer på tværs i virksomheden, eller indenfor arbejdsgange og fremgangsmåder i delprocesser, der er relateret til frembringelse af kerneydelsen. Det kan også bestå i anvendelse af eksisterende teknologi i nye sammenhænge relateret til kerneopgaven: fx videokommunikation mellem borger og hjemmehjælper eller medarbejdere på fysisk spredte lokationer. Det er karakteristisk for inkrementel innovation, at nyskabelsen har relativt lave omkostninger, lav risiko og kort udviklingstid (Darsø 2003) og hurtigt implementeres, så det skaber værdi.

Den lokale ledelse – ofte en håndfuld afdelingsledere og deres nærmeste leder – skal igangsætte en proces, der realiserer topledelsens krav. Hvordan kan ledelsen involvere medarbejderne i hurtigt at udvikle, afprøve og implementere små, nyskabende løsninger på de vigtige udfordringer? Hvordan kan det gøres, så processen bidrager til at skabe eller styrke en innovativ virksomhedskultur – en kultur, hvor ledelsen og medarbejdere bliver gode til at samarbejde om frembringelsen af små nyskabelser, der løser vigtige udfordringer?

Processuel retfærdighed og strategiprocesser

Forskning i retfærdighedspsykologi og beslutningsprocesser indikerer, at der er inspiration at hente i begrebet processuel retfærdighed (Thibaut og Walker 1975, Lind og Tyler 1988). Processuel retfærdighed – der oprindeligt er begrebsliggjort i en juridisk kontekst – skal ses i modsætning til fordelingsmæssig retfærdighed, der handler om, hvorvidt organisationsmedlemmerne betragter resultatet som retfærdigt. Processuel retfærdighed handler om oplevelsen af processen frem mod resultatet og kan bruges som en ledetråd i situationer, hvor det er umuligt a priori at nå frem til konsensus om et fair resultat eller hvor det er u hensigtsmæssigt for løsningernes praktiske brugbarhed og ejerskabet blandt medarbejderne, at skære igennem og tage en top-down ledelsesbeslutning, (f.eks. i situationer hvor vi stiller spørgsmål som ”Hvordan skal arbejdsgangene og arbejdsdelingen se ud efter manglende genbesættelse af en ledig stilling?” eller ”Hvordan skaber vi bedre sammenhæng mellem salgsstrategi, produktion, kundeservice og logistik?”). Det er nemlig ofte lige så vigtigt for organisationsmedlemmerne, at processen der frembringer løsninger og resultater, er retfærdig. Der er endda en tendens til, at mennesker oplever processens resultater som fordelingsmæssigt retfærdige, når de oplever, at processen, der frembringer resultatet, er retfærdig (Lind og Tyler 1988).

Hvad skal der så til for at skabe en retfærdig proces, der løser organisationens udfordringer? Forskning i processen fra strategiformulering til implementering indikerer, at når medarbejderne involveres i udformningen af løsningsforslag og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem, så påvirker det deres holdninger og handlinger (Kim og Mauborgne 1997, 1998). Tillid til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne øges. Medarbejderne vil være mere tilbøjelige til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan tingene kan gøres mere smart, og aktivt deltage i implementeringen af de løsninger, ledelsen siger god for. Omvendt viser forskningen, at overtrædes blot ét af de tre principper: involvering, forklaring og klarhed i ledelsens forventninger til medarbejderne, så træder en negativ dynamik i kraft. Medarbejderne får mistillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af dens beslutninger. De vil have en tendens til at tilbageholde vigtig viden og være modvillige i implementering af de løsninger, ledelsen siger god for. Dynamikken mellem procesprincipper, holdninger og adfærd er illustreret i modellen nedenfor (figur 1.). Procesprincipperne bliver udfoldet yderligere i næste afsnit.

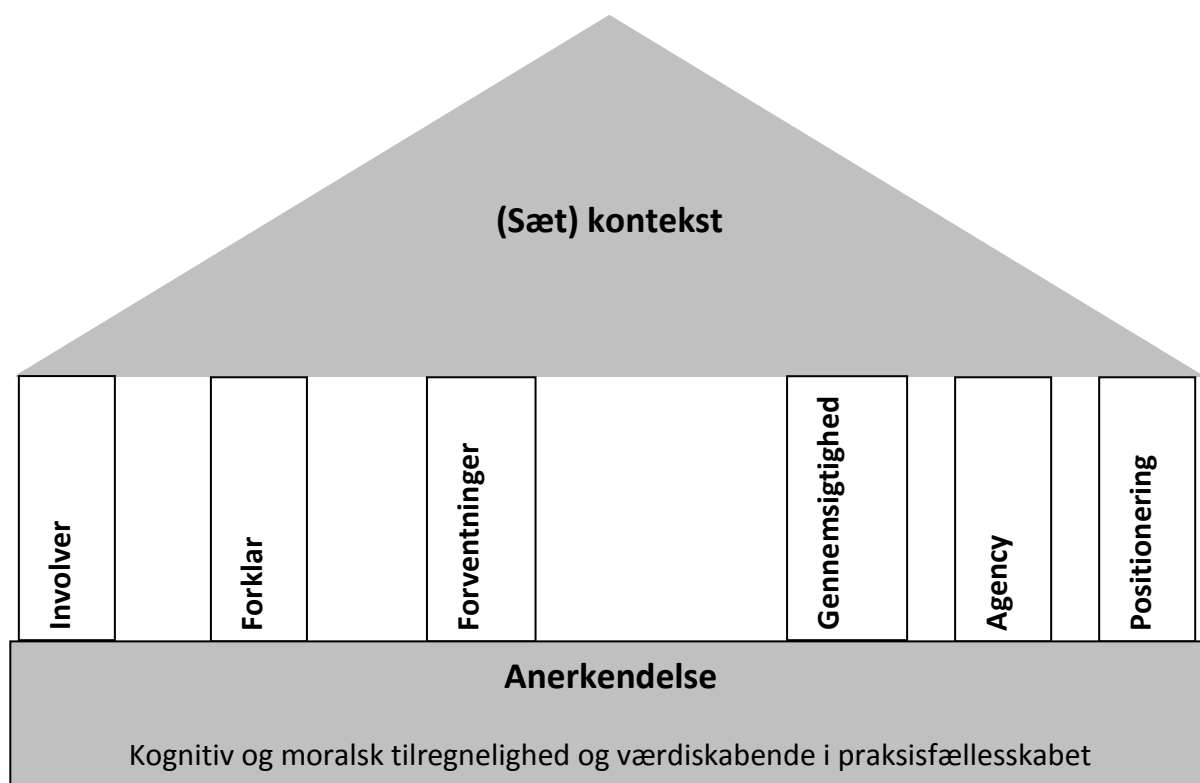


Figur 1. Sammenhæng mellem proces, holdning og adfærd (inspireret af Kim og Mauborgne 1997, 1998, 2005).

Disse tanker om processuel retfærdighed har inspireret mig til at formulere et systemisk, teoretisk begrebsapparat for ledelse af forandringer med særligt fokus på inkrementel innovation og strategiimplementering i offentlige og private virksomheder.

Fair proces

Med afsæt i ovenstående præsenterer jeg i det følgende først tre praksisnære principper for Fair proces (en retfærdig proces) – *involver, forklar og præciser forventninger*. Jeg gennemgår dernæst fem teoretiske begreber, som er hentet primært fra socialkonstruktionismen; *kontekst, positionering, agency, gennemsigtighed og anerkendelse*, der sammen med de tre praksisnære principper udgør en guide for lederens konkrete arbejde på forandringens procesniveau. Jeg argumenterer for, at lederen via sit arbejde på procesniveauet kan invitere til positioner, der disponerer for holdninger og handlinger, der er særligt hensigtsmæssige for udvikling og implementering af løsninger på vigtige udfordringer. I figur 2 er begrebsapparatet i fair proces præsenteret som et hus, der er kendetegnet ved, at elementerne både har deres egen funktion og støtter de andres funktioner, og dermed skaber en helhed.



Figur 2. Det teoretiske hus for fair proces.

Tre praksisnære principper

Jeg vil starte med at uddybe de tre praksisnære principper – involvér, forklar, præcisér forventninger. Alle tre principper skal være i spil, for at de involverede oplever processen som "fair". Mangler blot et af forholdene, opleves processen som unfair, og en negativ dynamik træder i kraft (se figur 1.).

Involvér

Det første princip består i at involvere organisationsmedlemmerne i udvikling og afprøvning af løsninger, der har indflydelse på deres arbejde. Dette gælder både i udformningen af løsninger og implementeringen af dem. Når medarbejderne involveres, er det afgørende for processens og løsningernes kvalitet, at lederen tydeligt sætter konteksten i form af mål og ramme for opgaveløsningen. I processen er det vigtig både at invitere folk til at komme med deres input samt

at udforske andres ideer og antagelser, så der skabes dialogisk kommunikation (Pearce 2007, Losada 2004).¹

Formålet med at involvere medarbejderne er at skabe agency (evnen til at se muligheder og handle ind i dem), så medarbejderne kan omsætte deres værdifulde viden i udvikling og afprøvning af løsninger på de vigtige udfordringer. Målet med at involvere i både udvikling og afprøvning af ideer er, at kun de bedste ideer overlever, hvilket øger løsningernes kvalitet i forhold til strategien, ejerskab til løsningerne og hastigheden af implementering, så løsningerne kan få effekt.

Forklar

Det andet princip består i at give kendskab til tilblivelsesprocessen og rationalet bag beslutningerne, og kriterierne for, at de enkelte individers input og ideer eventuel blev valgt til eller fra i den endelige beslutning. Forklaring viser, at lederen har brugt tid på at reflektere over medarbejdernes ideer i forhold til virksomhedens udfordringer. Det etablerer gennemsigtighed i beslutningsprocessen og gør det i højere grad muligt at have tillid til lederens beslutninger, selvom ens egne ideer er blevet afvist. Samtidig tydeliggøres konteksten og de konkrete kriterier for lederens til- og fravalg, hvilket gør det muligt for medarbejderne fremover at producere løsningsforslag, der passer ind i den kontekst, som lederen via sin forklaring formidler, eller bevidst og velbegrundet at udfordre den.

Præcisér forventninger

Det sidste princip består i, at de involverede hele tiden har en klar forståelse af, hvad der forventes af dem, både før, under og efter beslutninger tages (f.eks. at lederen forventer, at alle gør deres bedste for at få de valgte løsninger til at fungere i praksis, herunder at de kommer med forbedringsforslag). Det er ledelsens opgave at skabe klare forventninger. I denne sammenhæng er det vigtigt at være klar omkring målet (om hvad der skal kunne lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu) såvel som omkring rammerne for den fremtidige opgaveløsning (hvad der er ikke til diskussion/ligger fast, og hvad er til diskussion/kan der gøres noget ved). Klare og præcise forventninger gør det samtidig muligt at iscenesætte og fokusere dialoger om løsninger og udvælge løsninger til afprøvning og implementering.

Fem teoretiske begreber

De fem teoretiske begreber, som også er væsentlige at forholde sig til, hvis man ønsker at gennemføre en fair proces, består af *kontekst*, *positionering*, *agency*, *gennemsigtighed* og *anerkendelse*.

¹ Barnett Pearce (2007: 196) skriver, at dialogisk kommunikation handler om, at samtaleparterne lytter, stiller spørgsmål til den andens perspektiv, prøver at forstå andres synspunkter og forklare egne og finder veje til at komme fremad sammen. Dialogisk kommunikation handler derfor både om evnen til at forklare eget synspunkt og udforske den andens synspunkt. Losada (2004) viser en klar sammenhæng mellem dialogiske kommunikationsstrukturer og teams forretningsperformance.

Kontekst

Enhver handling eller talehandling skal forstås i sin kontekst, den sammenhæng, den indgår i. Her er særligt Gregory Bateson en teoretisk inspirationskilde. Ord, sætninger og handling har ikke fastlagte betydninger i sig selv, men fortolkes ind i en kontekst (Bateson1972).² Man må således altid spørge sig selv: "I hvilken sammenhæng skal det, jeg siger, forstås?". En kernekompetence for lederen i systemisk praksis er dermed at "sætte konteksten" og "læse konteksten".

At læse konteksten består i at lytte til andres udsagn ud fra devisen: "Hvad er den meningsgivende kontekst for den andens udsagn eller handling? Hvad er den andens forståelse af situationen/sagen, og hvordan er vedkommende kommet frem til det?"

At sætte konteksten vil sige at gøre den tydelig for medarbejderne for at mindske graden af misforståelse og give retning og rammer for handling. Lederens opgave på et møde er at sætte konteksten for

- *relationen* (f.eks. hvad forventer vi af hinanden? hvordan skal jeg opføre mig for at være en god mødeleder/deltager?)
- *sagen*, som er det emne, vi mødes om (hvorfor er vi her, og hvad skal vi have ud af det? Hvad er til diskussion og hvad er ikke? Hvad er formålet? Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu? Hvilken situation skal vi væk fra? Hvilken skal vi hen imod? Hvordan hænger det sammen med organisations øvrige strategi?).

I opstarten af en udviklingsproces kan ledelsen med fordel sætte konteksten for hele forløbets baggrund, formål, rammer og retning. Ledelsen fremlægger i denne fase også det strategiske procesdesign for forandringsarbejdet, så det bliver gennemsigtigt, hvordan processen kommer til at forløbe, og hvad ledelsen forventer af medarbejderne og sig selv i den forbindelse (mere om strategisk procesdesign i kapitlets sidste afsnit). Nedenfor har jeg listet nogle spørgsmål, der ofte er hensigtsmæssige for ledelsen at kunne besvare i kontekstsætningen af en udviklingsproces:

- 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 drøfte, afprøve og blive klogere på?
- Hvilken situation skal vi væk fra? Hvad skal vi hen imod?
- Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu?
- Hvilket (strategisk) procesdesign skal bringe os i mål. Og hvad er mine forventninger til jer i den forbindelse?
- Hvad er tidsrammen?

² Bateson (1972) definerer kontekst som: "Enhver sammenhæng, som et budskab, en hændelse eller en samtale forekommer i, og som derved klassificerer/kategoriserer samtalen/budskabet."

- Hvad er succeskriterierne? (F.eks. samarbejde om udvikling, afprøvning og implementering af små, nyskabende løsninger, der giver værdi for virksomheden. Efter hvilke kriterier vurderer organisationen "værdi"?).

Positionering

Positioneringsbegrebet, der har afsæt i den social konstruktionistisk inspirerede diskursteori, adskiller sig fra rollebegrebet ved at stille skarpere på dynamikken i samtaler. I enhver talehandling positionerer jeg mig selv, og jeg forsøger samtidig at positionere den anden (Harré 1999). Når lederen siger "Jeg synes, handlingsplanen er et godt bud for det næste års arbejde", kan det være et forsøg på at positionere sig selv som A) autoritativ leder eller B) involverende leder. At positionere sig selv kaldes 1. ordens positionering. Lederens talehandling er også et positionskald, som inviterer medarbejderen ind i en position som f.eks. A) en underordnet, der forventes uimodsagt at bifalde lederens udtalelse og gennemføre handleplanen, eller B) en medarbejder, der forventes at bidrage med sine tanker og overvejelser vedrørende handlingsplanens kvalitet.³ 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 positionere sig selv som autoritativ leder, og medarbejderen afviser invitationen, er det 2. ordens positionering, når medarbejderen gennem talehandlingen "Jeg synes, der er huller i planen" positionerer sig selv som en, hvis mening er værd at høre, og forsøgsvis positionerer lederen, som en, der vil høre den.

Positioneringsbegrebet bliver centralt i fair proces, fordi accept af en positionering også er en accept af handlingsforpligtigelser (Harre og Davies 1990), som allerede er italesat som en del af positionen. I fair proces positioneres medarbejderen som en, der kan udvikle og vil afprøve løsninger på de vigtige udfordringer.

Agency

Agency er et begreb som kommer fra den narrativt inspirerede diskursteori og et centralt begreb i narrativ teori og praksis, der som bekendt er en del af den systemiske familie af ideer. At opleve agency er at kunne se muligheder og handle ind i dem. I fair proces er udfordringen gennem tale og handling at positionere medarbejderne, så de inviteres til at tage en agency-position. For at medarbejderne kan koble sig på ledelsens forehavende, skal de derfor inviteres ind i positioner,

³"Afsenders" positionering af sig selv og positionskaldet er i princippet skjult for "modtageren". Her må modtageren ty til sin forståelse af konteksten for at tolke positionskaldet (og de tilknyttede handlingsforpligtigelser: "Hvad forventes jeg at gøre?").

der disponerer for at se muligheder og handle ind i dem. Det bliver derfor vigtigt, at ledelsen gennem sin organisering af processen både sætter klare forventninger til medarbejderne om at involvere sig i udvikling og afprøvning af løsninger og via facilitering øger agency. Her kan den løsningsfokuserede tilgang være særligt hensigtsmæssig (for introduktion til den løsningsfokuserede tilgang, se f.eks. Langslet 2006, Dahl og Granhof Juhl 2009). Den løsningsfokuserede tilgang har meget konkret fokus på det, vi vil opnå, deltagerens praksiserfaringer og små handlingsorienterede skridt fremad. At opleve agency – altså at kunne gøre noget godt ved situationen – er befordrende for medarbejderens anerkendelsesrelation til sig selv og anerkendelsesrelationen mellem leder og medarbejder (se afsnittet om anerkendelse senere i dette kapitel).

Gennemsigtighed

I fair proces er forklaring som nævnt vigtig: Hvorfor blev lederens beslutning, som den blev? Hvad skal det nytte? Hvad er overvejelserne bag? Hvad er overvejelserne bag at vælge specifikke ideer fra? Den pointe korresponderer 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 processen er gennemsigtig. Det gælder også, når kompleksiteten råder, situationen momentant er uoverskuelig, og der ikke findes gode, færdige forklaringer og svar. I sådanne situationer kan lederen også ty til at gøre sin overvejelse om situationens uoverskuelighed tilgængelige for medarbejderne: At lederen er "gennemsigtig" i forhold til sin viden, sine overvejelser og intentioner kan øge medarbejdernes tillid til ledelsen og processen. Transparens dækker dermed mere og andet end begrebet "forklaring".

Det følger af autopoiesis-pointen om, at det er modtageren, der bestemmer budskabet, at det er medarbejderne, der definerer, om processen er tilstrækkelig transparent eller gennemsigtig til, at de har tillid til ledelsen.

Anerkendelse

Det sidste af de teoretiske begreber jeg vil gennemgå er anerkendelse. Her vil jeg inddrage Axel Honneths sociologiske anerkendelsesbegreb, der ligger lidt udenfor de anerkendelsesbegreber, der i bogen her associeres med den systemiske familie af ideer. Honneth (2006) argumenterer for, at der i menneskers bestræbelser for at leve et godt (arbejds)liv udfoldes et grundlæggende behov for – og stræben efter – at blive anset som kognitivt og moralsk tilregnelige og som nogle, hvis handlinger skaber værdi i praksisfællesskabet (Honneth 2006: 155-174).⁴

⁴ Honneth udpeger tre anerkendelsesformer (Honneth 2006: 172 ff.), hvor jeg tolker de to nævnte som særligt betydningsfulde for inkrementel innovation, strategi- og forandringsprocesser. Det tredje anerkendelsesforhold refererer til kærlighed og venskab. I en organisatorisk kontekst handler det om, at vi kan lide hinanden uafhængigt af, om vi ofte kan blive i tvivl om den andens kognitive og moralske tilregnelige og bidrag til praksisfællesskabet. Der er noget betingelsesløst i den form for anerkendelsesrelation, som passer bedre på tætte familierelationer end på det organisatoriske livs diskurser. Derfor udelader jeg dette anerkendelsesforhold.

Anerkendelse er en væsentlig motivationsfaktor, der bidrager til dynamikken i fair proces. Opleves en proces af flere organisationsmedlemmer som unfair, skabes en negativ dynamik (se figur 1). Opleves processen derimod som fair, skabes en konstruktiv dynamik for udvikling og afprøvning af løsninger. Om processen i sig selv opleves som fair eller unfair, er koblet til, om man i processen skabes som et organisationsmedlem, der af væsentlige andre i praksisfællesskabet opfattes som tilregnelig og værdiskabende eller det modsatte. Det gælder både for ledelsen og medarbejderne.

Når ledelsen involverer medarbejderne i processen (med at udvikle og afprøve løsninger), tilbydes medarbejderen en position, der skaber identitet. Medarbejderen positioneres som en, der kan anerkendes som tilregnelig og værdiskabende i den aktuelle organisatoriske kontekst, ledelse har rammesat. Ønsket om at blive anerkendt som tilregnelig og værdiskabende er så grundlæggende en motivation, at medarbejderne vil have en tendens til at tage imod ledelsens invitation til at involvere sig helhjertet i udvikling og afprøvning af løsninger (jævnfør Honneths pointe om behovet for anerkendelse). Samtidig er det afgørende for medarbejdernes motivation, at det bliver muligt – etisk og fagligt – at etablere et forhold til sig selv som tilregnelig og værdiskabende for praksisfællesskabet, når man giver sig i kast med det forehavende, ledelsen rammesætter. Medarbejderen skal have en oplevelse af, at han/hun kan være – og er med til – at bringe organisationen et bedre sted hen, f.eks. at vedkommende kan se, at egen indsats i udvikling og afprøvning af løsninger kan nedbringe ventelisten, øge salget, optimere produktionen, skabe bedre kvalitet i sagsbehandling eller opretholde antallet af operationer på trods af færre personaleressourcer.

Hvad skal der til for, at medarbejderne kan koble sig på ledelsens forehavende?

I en fair proces er lederens kommunikative handlinger i centrum for skabelsen af episoder og positioneringer, der er hensigtsmæssige for implementering af strategien. Særligt lederens evne til at sætte konteksten og facilitere tilpas forstyrrelse gennem konstruktive dialoger bliver vigtig for, at de individuelle autopoietiske systemer (medarbejderne) oplever anerkendelse, kobler sig på ledelsens forehavende og indtager en agency-position.

Når ledelsen gennem sin konkrete facilitering sætter klare forventninger til medarbejderne, sætter den – set i systemisk sprog – en klar kontekst for medarbejderne; den præciserer mål og ramme for opgaven og for, hvilken adfærd der forventes: f.eks. at man involverer sig i udvikling og afprøvning af løsninger. Jo tydeligere lederen er med at sætte konteksten (for forventninger til medarbejderne), desto nemmere er det for dem at agere i forhold til denne og dermed skabe sig selv som nogle, der kan anerkendes.

Hvis lederen er utydelig omkring konteksten, herunder forventninger til medarbejderne, bliver det nemmere for lederen at opleve medarbejderne som nogle, der ikke kan anerkendes (Det de gør, er hverken værdiskabende eller udtryk for tilregnelighed). Det er netop ledelsens grad af tydelighed omkring konteksten, der sætter betingelser for, om medarbejderne bevidst kan stræbe efter at leve op til den kontekst (mål, rammer, forventninger og præmisser), som er forudsætningen for, at de kan anerkendes. Samtidig er ledelsens mulighed for at bekræfte positionen som tilregnelig og værdiskabende betinget af særlige handlingsforpligtigelser for medarbejderne. Det er ikke alt, der kan anerkendes i den organisatoriske kontekst. Det er dog vigtigt at huske pointen om, at enhver handler logisk ud fra den kontekst, vedkommende er i. Lederen kan med fordel først udforske den kontekst, som medarbejderne agerer i, hvorefter de sammen finder ud af, hvordan det giver mening af gå videre på en måde, der holder de organisatoriske mål og rammer for øje.

Anerkendelse er derfor ikke en neutral proces. Ledelsen forsøger med sit positionskald at konstruere medarbejderne i en særlig form. For det er nemlig ikke alle former for adfærd, den enkelte leder vil anerkende som hensigtsmæssig for løsning af de organisatoriske udfordringer.

Hvis ledelsen ikke er gennemsigtig i forhold til, hvad der er gang i, ikke sætter klare og præcise forventninger til medarbejderne og ikke forklarer sine overvejelser om til- og fravalg af løsninger ved hjælp af kobling til organisationens mål, så bliver det også sværere for medarbejderne at opretholde den holdning at ledelsen er tilregnelig og bringer værdi til praksisfællesskabet. Lederens arbejde med at sætte en tydelig kontekst, bliver dermed en forudsætning for etableringen af gensidige anerkendelsesrelationer, hvor lederen kan anerkende såvel som blive anerkendt af medarbejderne.

Fair proces i praksis – med et socialkonstruktionistisk afsæt

For at bedrive fair proces må man tage det socialkonstruktionistiske afsæt til sig: At vi bliver til i relationen - i konteksten. Hvis lederen skaber en proces med fair proces-kvaliteter, inviterer han medarbejderne ind i positioner, hvor de bevidst kan stræbe efter at blive tilregnelige og værdiskabende i forhold til den opgave, han stiller dem – og de vil have en tendens til at tage imod invitationerne. Det vil jeg demonstrere nedenfor i en case fra en operationsafdeling på et større sygehus. Omvendt: hvis man overtræder principperne for fair proces, inviterer det til positioner, hvor medarbejderne indtager holdninger og handlinger, der er uhensigtsmæssige for løsning af de vigtige udfordringer. F.eks. vil de udvise manglende tillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af ledelsens beslutninger. De vil få sværere ved at se, hvad de selv kan gøre for at løse de vigtige udfordringer. De kommer oftere til at mene, det er ledelsen, der tager de forkerte beslutninger, den anden afdeling, der løser opgaven forkert, eller politikere, der sparer de forkerte steder. Det er ”de andre”, der skal løse problemerne. Medarbejderne vil blive fodslæbende i implementeringen af de løsninger, ledelsen udstikker, og vil ikke gøre en særlig indsats for at få tingene til at fungere godt i praksis. De vil med andre ord have en tendens til at miste fodfæste i agency-positionen (altså i evnen til at se muligheder og handle ind i dem).

Der sker også andet i medarbejdernes sociale verden, som får betydning for, hvilke positioner de indtager, og hvilke holdninger og handlinger de udviser. Medarbejderne kan f.eks. være etisk og fagligt uenige i forandringens formål og indhold. Fair proces *disponerer* for positioner, holdninger og adfærd. Fair proces determinerer ikke.

Case fra operationsafdeling

Jeg vil demonstrere fair proces i praksis med en case fra en operationsafdeling på et større sygehus. Casen stammer fra en effektevaluering af en række kurser i fair proces for ledere i sundhedsvæsenet. Fremstillingen sker i tre akter: Den problematiske første akt, den eksemplariske anden akt og den kulturforandrende tredje akt.

Første akt: mailen om den nedlagte stilling

Casen starter en torsdag, hvor afdelingssygeplejersken sender en vigtig besked via mail til alle medarbejderne. Beskeden er, at en funktion med udlånt personale fra en anden afdeling nedlægges med effekt 14 dage senere, og at personalet forventes at påtage sig funktionens

opgaver. Den funktion, der skal nedlægges, står for bestilling og klargøring af operationsredskaber, så de fagprofessionelle blot skal koncentrere sig om at udføre selve operationerne. Dagen efter udsendelse af mailen tager afdelingslederen på seks måneders uddannelsesorlov.

I løbet af den næste uge vokser utilfredsheden og utrygheden blandt de ansatte. Flere medarbejdere taler om nedlæggelsen af jobfunktionen som første skridt i ledelsens "hemmelige" plan om yderligere nedlæggelse af jobfunktioner i afdelingen. Flere taler om at søge væk fra afdelingen for at udgå fyring, og fordi de synes, at 14 dage er en urimelig kort frist til at få reorganiseret arbejdet, så de fortsat kan udføre lige så mange operationer uden at gå på kompromis med kvaliteten. Afdelingens arbejdsmiljørepræsentant (AMR) lytter til de mange samtaler, der er udtryk for utilfredshed med både beslutningen og processen og for en oplevelse af utryghed i ansættelsen. Efter en uge har medarbejderne endnu ikke udarbejdet en plan for, hvordan arbejdsopgaven skal reorganiseres. AMR kan høre, at flere og flere udtrykker mistillid til ledelsens intentioner og til kvaliteten af den konkrete beslutning, og drager den konklusion, at stemningen næppe ændrer sig til det bedre. AMR er bekymret for, at folk vil søge væk fra afdelingen, hvilket også vil gøre det endnu sværere at løfte kerneopgaven tilfredsstillende. AMR tager kontakt til oversygeplejersken og udtrykker sin bekymring over situationen.

Anden akt: Ledelsen inviterer til samarbejde

Oversygeplejersken og den konstituerede afdelingssygeplejerske indkalder medarbejderne til et møde dagen efter. De to ledere beskriver baggrunden for, at funktionen nedlægges, herunder, at det er afdelingens bidrag til de samlede, planlagte besparelser for sygehuset, og at der ikke skal spares yderligere på driften i afdelingen. Samtidig gør ledelsen det klart, at nedlæggelsen af jobfunktionen ligger fast, samt at det nuværende antal operationer skal fastholdes. Ledelsen fortæller, at der – for at det kan lykkes – er brug for medarbejdernes viden om arbejdsgangene og ideer til, hvordan arbejdet konkret kan reorganiseres. Ledelsen understreger dog også, at de forventer, at medarbejderne gør deres bedste for at finde en hurtig løsning på problemet. På mødet har medarbejderne flere ideer til, hvordan arbejdet kan reorganiseres, som ledelsen hjælper med at folde ud. De ender med en foreløbig skitse til løsning af problemet, og samtidig beder medarbejderne om en ekstra uge til at få ændringerne kørt ind i praksis. Ledelsen godkender tidsrammen og gør det klart, at de sørger for, at nedlæggelsen af jobfunktionen skydes en uge, mens medarbejderne afprøver og forbedrer implementeringsplanen. Samtidig gøres det klart, at stillingen herefter bliver nedlagt, og antallet af operationer skal være på niveau med tidligere.

En uge senere præsenterer medarbejderne deres foreløbige erfaringer med de nye arbejdsgange og forslag til forbedringer. Da de to uger er gået, er arbejdsgangene fuldt implementeret og antallet af operationer på det aftalte niveau.

Tredje akt: Tilblivelsen af en innovativ samarbejdskultur

Episoden afstedkommer en dybere og vedvarende ændring i medarbejderens positionering af sig selv og ledelsen. Tolv uger efter episoden siger både ledelse og medarbejdere, at medarbejdernes holdninger og handlinger i forhold til ledelsen og den konkrete opgave er mærkbart ændret. Ingen mener længere, at den gamle jobfunktion er nødvendig. Flere mener, at arbejdsgangene fungerer bedre end før. Ingen taler længere om at finde et nyt job. Både ledelsen og medarbejderne beretter, at episoden skabte viden og håb om, at ledelse og medarbejdere sammen kan lykkes med at løse svære udfordringer. Faktisk blev oplevelsen et forgreningspunkt for samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne: hver tredje uge afholdes nu morgenmøder mellem ledelsen og

medarbejderne, hvor det drøftes, hvad der går godt, hvad der kan blive bedre samt vanskelige udfordringer, der er på vej, og hvordan de kan løses. Lederen efterspørger aktivt medarbejdernes løsningsforslag. Det er selvfølgelig ikke altid, at lederen vælger at støtte eller implementere medarbejdernes forslag. Men ledelsen gør sig umage for at forklare sit rationale bag beslutningerne. Medarbejderne beretter selv, at de får en større viden om de organisatoriske vilkår, mål og rammer, hvilket gør det nemmere at lave løsningsforslag, der kan bruges i praksis. De beretter også, at den øgede indsigt i organisatoriske vilkår og ledelsens perspektiver gør det nemmere at have tillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af ledelsens beslutninger.

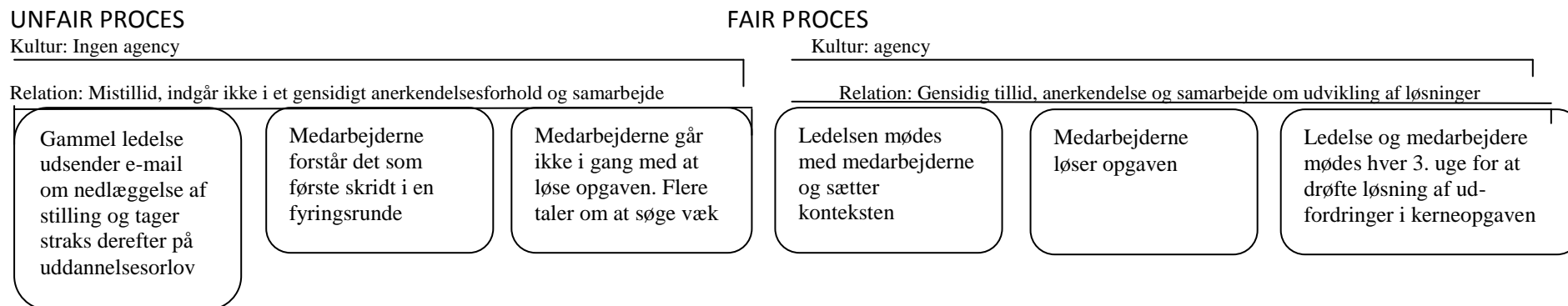
Processens implikative kraft

Interessant i denne sammenhæng er processens implikative kraft. Barnett Pearce bruger begrebet implikativ kraft som udtryk for, at begivenheder skaber en ændring i en eller flere implicerede personers opfattelse af konteksten (Pearce 2004 og se kapitel 4 om CMM). Pearce skelner her mellem forskellige kontekstuelle niveauer: talehandling (f.eks. ordre, joke, forespørgsel), episode og relation mellem de implicerede, selvet/identitet/livsmanuskript og kultur.

I CMM- termer skaber ledelsen med fair proces-strategien episoder, som via en implikativ kraft påvirker relationen mellem ledelse og medarbejdere såvel som kulturen i afdelingen. Brugen af fair proces disponerer med andre ord for indtagelse af særlige positioner, holdninger og handlinger på samme måde som overtrædelse af principperne for fair proces disponerer for indtagelse af andre positioner, holdninger og handlinger.

I første del af casen består afdelingslederens "proces" af en envejskommunikerende e-mail. Konteksten for besparelsen er uklar, rationale bag beslutningen om, at netop denne stilling skulle nedlægges, er mangelfuld, og ledelsen involverede ikke medarbejderen i, hvordan problemet løses. Ledelsen udtrykker en klar forventning til, at opgaven løses, men medarbejdernes løsningsforslag efterspørges ikke. I de følgende dage indtager medarbejderne ikke en agency-position i forhold til problemets løsning (de ser ikke mulighederne og handler ind i dem). I stedet udtrykker de mistillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af beslutningen (de positionerer lederen som utilregnelig samtidig med, at de positionerer sig selv som utilregnelige for løsningen af udfordringen).

Da oversygeplejersken og den konstituerede afdelingssygeplejerske efterfølgende iværksætter en helt anden processtrategi, indtager medarbejderne næsten med det samme en agency-position. Medarbejdernes holdning til ledelsen såvel som medarbejdernes handlinger forandres væsentligt. Begivenhedsforløbet i casen illustrerer således den socialkonstruktionistiske pointe: "Vi er ikke. Vi bliver." I modellen nedenfor (figur 3.) illustreres begivenhedsforløbet og de kontekstuelle skift i leder-medarbejderrelationen og afdelingskulturen.



Figur 3. Processkiftet til fair proces fik implikativ kraft på medarbejdernes og ledelsens relationer og afdelingens kultur.

Mod et strategisk procesdesign for fair proces

Kimberly Pearce (2010) skelner mellem tre perspektiver på ledelse og design af forandringsprocesser: Øjeblikfacilitering, mødedesign, og strategisk procesdesign (SPD). Kompetencer i håndtering af alle tre perspektiver bliver vigtige for, at principperne og de teoretiske begreber i fair proces kan blive til praksis i lederens forandringsarbejde. Et forandringsarbejde, der skal løse vigtige organisatoriske udfordringer og skabe en innovativ kultur. Jeg gennemgår nedenfor kort de tre perspektiver.

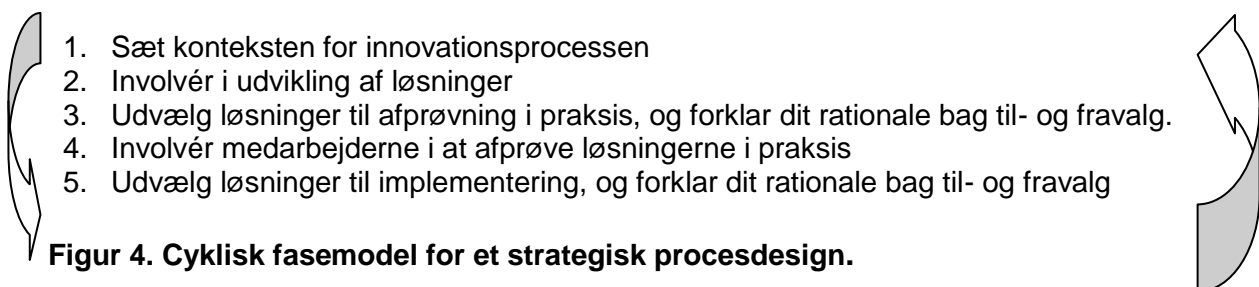
- *Øjeblikfacilitering*: Lederens konkrete facilitering på et møde kan kaldes "øjeblikfacilitering". Det kalder på nogle kompetencer som facilitator af procesniveauet, f.eks. at kunne sætte konteksten og mestre spørgsmålstyper såsom sagsafklarende, handlingsafklarende, cirkulære, reflekserive, løsningsfokuserede osv., og i det hele taget at kunne bevæge sig på mødets procesniveau, hvorfra fair proces skabes (om øjeblikfacilitering, se f.eks. Hornstrup 2005, Dahl og Juhl 2009, Langslet 2006).
- *Mødedesign*: Et møde består af flere øjeblikfaciliteringer, der tilsammen udgør mødets procesniveau. Hvordan processen på et møde skal forløbe for at skabe fair proces, kan med fordel planlægges. Det kræver kompetencer i mødedesign (se f.eks. Bjerring og Lindén 2008, Hornstrup 2006 og 2007, Holman 2007). Mødedesignet bør være gennemtænkt i forhold til målene for den "store" udviklingsproces, som mødeepisoden er en del af. Det kræver kompetencer i strategisk procesdesign.
- *Strategisk procesdesign*: I en fair proces tilstræbes et tydeligt strategisk procesdesign for forandringsprocessen. "Strategisk" henviser til, at der er et tydeligt mål for forandringsarbejdets procesniveau (at skabe en innovativ agency-kultur) og forandringsarbejdets indholds niveau (at løse de organisatoriske udfordringer). "Procesdesign" henviser til, at der tilstræbes en klar kobling mellem de planlagte episoder (rækken af mødedesign), så de samlet bidrager til de processuelle og indholdsmæssige mål for forandringsarbejdet. Strategisk procesdesign-perspektivet er forholdsvis ubeskrevet i den systemiske ledelseslitteratur.

Et femfaset strategisk procesdesign for fair proces

Jeg har arbejdet med fair proces som strategisk procesdesign for udviklingsprocesser i sundhedsvæsenet, kommunale forvaltninger og private produktions- og servicevirksomheder. Jeg har trænet ledere i fair proces, som har anlagt et SPD-perspektiv. Mange ledere er blevet overrasket over den hastighed og kvalitet, hvormed medarbejderne pludselig kan udvikle, afprøve og implementere løsninger af høj kvalitet. Når processen håndteres stramt og tydeligt, giver det ofte medarbejderne bedre mulighed for at koncentrere sig om indholdet. Det bliver nemmere for dem at levere løsninger, der både afspejler deres professionelle indsigt, og som kan fungere i praksis og dermed bidrage til at løse de strategiske udfordringer.

Afslutningsvist vil jeg derfor i figur 4. vise faserne i en (cyklisk) fasemodel for et strategisk procesdesign (SPD) for fair proces. Designet har fem faser:

[figur start]



Figur 4. Cyklisk fasemodel for et strategisk procesdesign.

Faserne er fremstillet i kronologisk tid. De enkelte faser kan udfyldes af et eller flere mødedesign, der designes til den lokale kontekst. De fem faser gennemløbes på 2-8 uger, hvorefter de gentages (efter behov). Ved at gennemgå flere korte cyklusser, skabes en bedre ramme for at levere løsninger på de organisatoriske udfordringer og skabe en innovativ agency-kultur.

Fase 1: Sæt konteksten

Lederen sætter konteksten for forandringens baggrund, formål, rammer og retning. Ledelsen fremlægger i denne fase også det strategiske procesdesign for forandringsarbejdet, så det bliver gennemsigtigt, hvordan processen kommer til at forløbe, og hvad, ledelsen forventer af medarbejderne og sig selv i den forbindelse. Nedenfor inspiration til spørgsmål, der ofte er hensigtsmæssige for ledelsen at kunne besvare i kontekstsætningen:

- 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?
- Hvilken situation skal vi væk fra? Hvad skal vi hen i mod?
- Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter som ikke kan lade sig gøre nu?
- Hvilket (strategisk) procesdesign skal bringe os i mål. Og hvad er mine forventninger til jer i den forbindelse.
- Hvad er tidsrammen?
- Hvad er succeskriterierne? (fx samarbejde om udvikling, afprøvning og implementering af små, nyskabende løsninger, der giver værdi for virksomheden. Efter hvilke kriterier vurderer organisationen "værdi")

Fase 2: Involver i udvikling af løsninger

Medarbejderne involveres i udformning af løsninger med henblik på at skabe agency og løsning af de vigtige udfordringer. Lederen sætter løbende konteksten for forandringen ved at stille spørgsmål til koblingerne mellem løsningsforslag og konteksten for forandringen. Desuden stilles spørgsmål til koblingerne mellem medarbejderens løsningsforslag, hvor hurtigt forslagene kan omsættes til praksis og den forventede værdi heraf. Lederen faciliterer, så medarbejderen kan opleve agency (se muligheder og handle ind i dem). Den løsningsfokuserede tilgang, der har meget konkret fokus på det vi vil opnå, deltagerens praksiserfaringer og små handlingsorienterede skridt fremad, er en hensigtsmæssig metode til facilitering, der muliggør agency (for introduktion til den løsningsfokuserede tilgang se fx Langslet 2006, Dahl og Granhof Juhl 2009).

Fase 3: Udvælg løsninger til afprøvning i praksis og forklar dit rationale bag til- og fravalg.

Lederen forklarer sine overvejelser og kriterier for at til- og fravælge løsninger til afprøvning i praksis. Forklaring betyder, at give kendskab til tilblivelsesprocessen og rationale bag beslutninger, og hvorfor de enkelte individers løsningsforslag blev valgt fra eller til i den endelige beslutning. Forklaring viser, at lederen har brugt tid på at reflektere over medarbejdernes ideer i forhold til virksomhedens udfordringer og løsningers mulighed for at blive implementeret, så de skaber værdi for virksomheden. Dermed bliver det oftere muligt, at have tillid til ledelsen selv om ens egne ideer er blevet afvist. Samtidig tydeliggøres konteksten, og de konkrete kriterier for lederens til- og fravalg, hvilket gør det muligt for medarbejderen fremover at producere løsningsforslag, der passer ind i den kontekst som lederen via sin forklaring formidler. Eller bevidst og velbegrunder at udfordre den.

Fase 4: Involver medarbejderne i at afprøve løsningerne i praksis

Lederen giver medarbejderen mulighed og ansvar for at afprøve løsningerne i praksis (skaber agency). Lederen sætter klare forventninger til medarbejderen om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis, herunder at komme med ideer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere (bedre). Medarbejderne inviteres til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til afdelingens/organisationens mål, så der skabes kvalificeret viden om handlemuligheder, der er i overensstemmelse med organisatoriske mål. Lederen indsamler løbende "praksishistorier" A) om de små fremskridt der gøres. og hvad der skaber dem B) de

problemer medarbejderne møder undervejs, hvordan de eventuelt løste dem eller hvad ledelse og medarbejderne i fællesskab kan gøre for at løse dem. Her holder lederen igen fokus på at skabe agency. Den løsningsfokuserede tilgang er en velegnet metode til samtaler om små fremskridt, der giver en oplevelse af agency.

Fase 5: Udvælg løsninger til implementering og forklar dit rationale bag til- og fravalg

Hvilke løsninger overgår til drift? Lederen forklarer sine overvejelser og kriterier for at til- og fravælge løsninger til implementering i praksis, herunder hvordan løsningerne skaber værdi i konkrete arbejdsprocesser og i forhold til realisering af virksomhedens strategi.

Litteratur

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

Bjerring, Pia Halkier og Lindén, Annika (2008): Anerkendende procesøvelser. Dansk Psykologisk Forlag

Dahl, Kristian og Juhl, Andreas Granhof (2009): Den professionelle proceskonsulent.

Darsø, Lotte (2003): "Findes der en formel for innovation". Børsens ledeshåndbøger (artikel downloades på nettet)

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

Harre, Rom og Davies, Bronwyn (1990): Positioning: the Discursive Production of Selves. Journal for the Theory of Social Behaviour. Vol. 20, issue 1, s. 43-63, Marts 1990.

Holman, Peggy & Devane, Tom & Cady, Steven (2007): The Change Handbook: The Definitive Ressource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berreth Koehler.

Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2007): Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer. Djøfs Forlag.

Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2006): Udviklingssamtaler i grupper. Djøfs Forlag.

Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2005): Systemisk ledelse – den reflektive praktiker. Dansk psykologisk forlag.

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: Managing in the Knowledge Economy", Harvard Business Review, July-August, 65-75.

Kim, W. Chan og Mauborgne, Renée (2005): "Blue Ocean Strategy - de nye vinderstrategier". Børsen Forlag

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

Langslet, Gro Jonsrud (2006): LØFT for ledere. Dansk psykologisk forlag.

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.

Marcial F. Losada (2004): "The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Business teams" i The American Behavioural scientist, Feb. 2007;47. 6

Pearce, Barnett (2007): Kommunikation og skabelsen af social verdener". Dansk Psykologisk Forlag.

Pearce, Barnett (2004): "Using CMM". Version 1.1 August, 1999, Revised, January 7, 2004.

Pearce, Kimberly (2010): "Public Engagement and Civic Maturity". Lulu Enterprises/Pearce Associates .

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.