

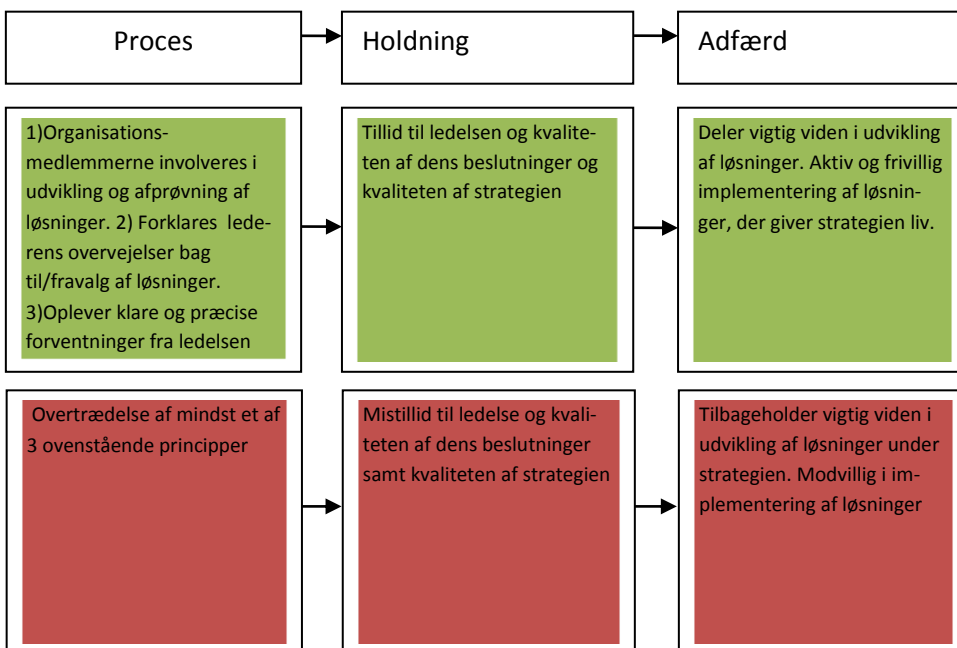


Bo Vestergaard, ledelses- og organisationskonsulent, act2learn.

Hvad er Fair Proces? – en teoretisk introduktion

Mange ledere står i en situation, hvor afdelingen skal behandle flere med de samme ressourcer. Forskning viser, at når medarbejderne engageres i udformningen af løsningsforslag, og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem, så påvirker det medarbejderens holdning og handlinger. 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 et af de tre principper: involvering, forklaring og klarhed i ledelsens forventninger til medarbejderen, 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:



Model for sammenhæng mellem proces, holdning og adfærd. Inspireret af Kim og Mauborgne (2003): Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard business Review.

De tre praksisnære principper

Involvér

Involver organisationsmedlemmerne i udvikling og afprøvning af løsninger, der har indflydelse på deres arbejde. Både i udformningen af løsninger og implementeringen af dem. Når medarbejderne involveres, er det afgørende for processens og løsningernes kvalitet, at lederen tydeligt har sat konteksten i form af mål og ramme for opgaveløsningen. I processen er det vigtigt både at invitere folk til at komme med deres input samt udforske andres ideer og antagelser, så der skabes dialogisk kommunikation.

Formålet med at involvere medarbejderen 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.

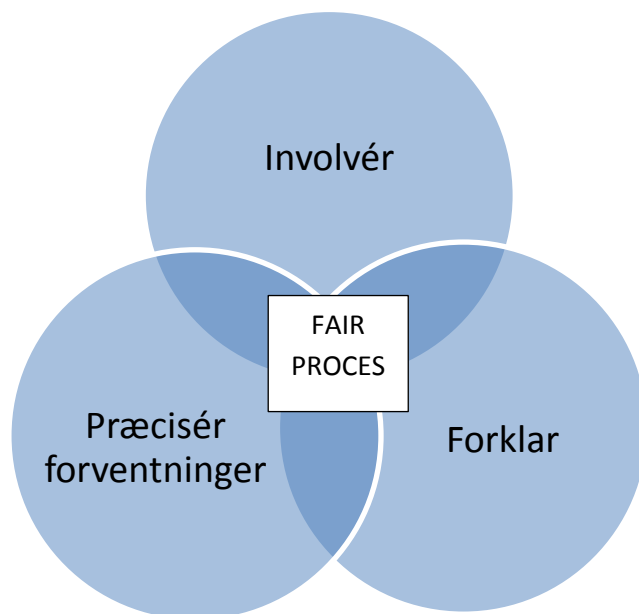
Forklar

Forklar betyder, at give kendskab til tilblivelsesprocessen og rationalet bag beslutninger, og kriterierne for at de enkelte individers input/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 selv om ens egne ideer er blevet afvist. Samtidig tydeliggøres konteksten, og de konkrete kriterier for lederens til/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.

Præcisér forventninger

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 (fx, at lederen forventer, at alle gør deres bedste for at få de valgte løsninger til at fungerer i praksis, herunder at de kommer med forbedringsforslag). At skabe klare forventninger er ledelsens opgave. Her er også mål (hvad skal kunne lade sig gøre som ikke kan lade sig gøre nu) og rammer for den fremtidige opgaveløsning vigtig (hvad 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.

Alle tre principper – involvér, forklar, præcisér forventninger - 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 tidligere præsenterede model for sammenhæng mellem proces, holdninger og adfærd).



Hvis du vil læse mere, kan du gratis bestille artiklen "Ledelse af upopulære forandringer og hverdagens innovation med fair proces" hos ledelses- og organisationskonsulent Bo Vestergaard på mail: bov@act2learn.dk

Vi udbyder kurset "Ledelse af upopulære forandringer – med fair proces og løsningsfokuseret tilgang". Et 6 dages kursus med 3 x individuel sparring på brug af tanke- og handleværktøjerne i dit konkrete forandrings- eller innovationsprojekt. Se www.act2learn.dk (forsiden).