

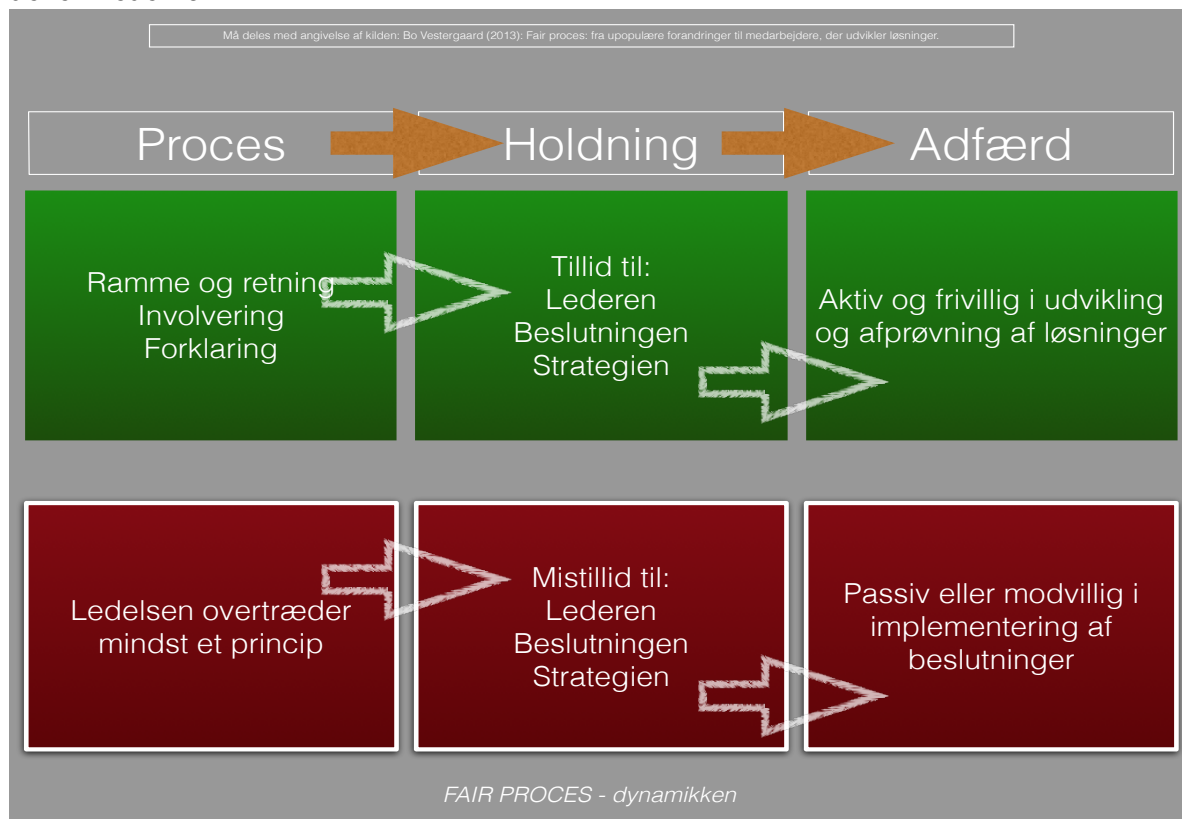


Af Bo Vestergaard. Ledelseskonsulent og foredragsholder. Forfatter til bogen (2013) *“Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger. En tidlig udgave af bogen vandt en pris på den nordamerikanske forsker-praktiker konference Academy of Management i 2012. Bo er professional partner i Relational Coordination Research Collaborative, Brandeis University, Boston*

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 (Kim og Mauborgne, 1998, 2003).

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 rationale 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 velbegrundet at udfordre den.

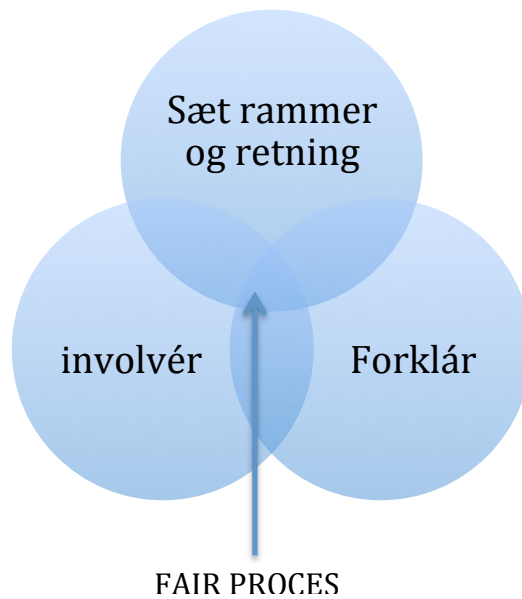
Sæt rammer og retning

Det er vigtigt, at de involverede hele tiden har en klar forståelse af *retning* og 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).

Hvilke forventninger har lederen til medarbejdere? 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 rammer og retning, herunder forventninger, er ledelsens opgave. At være klar på retning og rammer gør det samtidig muligt, at iscenesætte og fokusere dialoger om løsninger og udvælge løsninger til afprøvning og implementering.

Alle tre principper – involvér, forklar, sæt rammer og retning - 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).

Læs mere i bogen (2013) "[Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger](#)" og på www.fairproces.dk



“...læs den og brug den som inspiration til den forandringsproces, som I i resten af jeres arbejdstid som skoleledere vil komme til at stå i! En god leder kendes bl.a. på håndværket. Her er værktøjet!”

Claus Hjortdal. Næstformand, Skolelederforeningen

“...er skrevet i et lettilgængeligt sprog og de forskellige designs er godt forklaret. Det fremmer lysten til at prøve det af, hvilket jeg er gået i gang med.”

Lasse Irming Andersen. DUS-leder og ansvarlig for kontaktklasserne. Vodskov skole.

“...en af de mest anvendelige bøger om forandringsledelse jeg har læst – en kærdkommen how-to-do-it bog, med en solid teoretisk forankring.”

Martin Gredal. Skoleleder, Rosenlundskolen.

”Fair proces er et konkret bud på hvordan ledere og medarbejdere kan samarbejde om at løse vanskelige udfordringer, og styrke organisationens sociale kapital.”

Tage Søndergård Kristensen. Medforfatter på Hvidbogen om social kapital og forsker

“...et fantastisk arbejdsredskab til en leder, der arbejder med forandringsprocesser. Når jeg roser bogen så vældigt, er det fordi fair proces giver vejledninger på, hvad der kan virke, hvorfor det virker og konkrete vejledninger, som er lige til at gå ud og bruge.

Marietta Rosenvinge, Leder af døgncenter Frederikshavn

“...den tilgang til forandringer jeg har manglet i mit virke som leder i en videnstung virksomhed, hvor forandringer er hverdag. For den praksisorienterede byder den på mange brugbare redskaber. Hermed varmt anbefalet.

Morten Holst Bjørno. Produktionschef, Martin Professional A/S

“*Fair proces* er lettilgængelig og bygger på et godt teoretisk fundament. Jeg har anvendt principperne med stor succes. Bogen kan på det kraftigste anbefales i sundhedssektoren, hvor forandringer hele tiden er på dagsordenen.”

Jenna Rosenqvist Ibsen. Overlæge. Aalborg Universitetshospital

“*Fair proces* er velskrevet og balanceret mellem teori og eksempler, og kan derfor læses og anvendes uden en vidtgående teoretisk baggrund indenfor ledelse. Principperne i *fair proces* var lette at bruge, og virkede godt da vi skulle implementere en vigtig faglig forandring.”

Kirsten Lau Baggesen. Ledende overlæge. Aalborg Universitetshospital