

Prisvindende praktisk teori til samarbejde om hurtig udvikling løsninger på vigtige udfordringer
www.fairproces.dk

Best paper Boston 2012



6* i Danske Kommuner
5* i JP



Uddrag bragt i...



**Harvard
Business
Review**

"Fair proces er et konkret svar på hvordan ledere og medarbejdere samarbejder om at udvikle kerneydelsen og styrke organisationens sociale kapital. Læs den,- og fremfor alt - brug den."
Tage Søndergård Kristensen.
Tidligere arbejdsmiljø-professor og forfatter til hvidbogen om virksomhedens sociale kapital.

3:10 → 8:10

Se fx. Smith: Success Rates for Different Kind of Organizational Change. Performance Improvement vol. 41. No.2. January 2002.

McKinsey Quarterly: Creating Organizational Transformations. July 2008.

IBM. 2008. Making Change Work.

McKinsey Global Survey 2012, 2014 & McKinsey. 2015. How to Beat the Transformation Odds

Edwards. 2014. Evalueringsrapport. Projekt relationel koordinering

The Economist Intelligence Unit (2013): Why Good Strategies Fail.

Proces

Holdning

Adfærd

Ramme og retning
Involvering
Forklaring

Tillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien

Aktiv og frivillig i udvikling
og afprøvning af løsninger

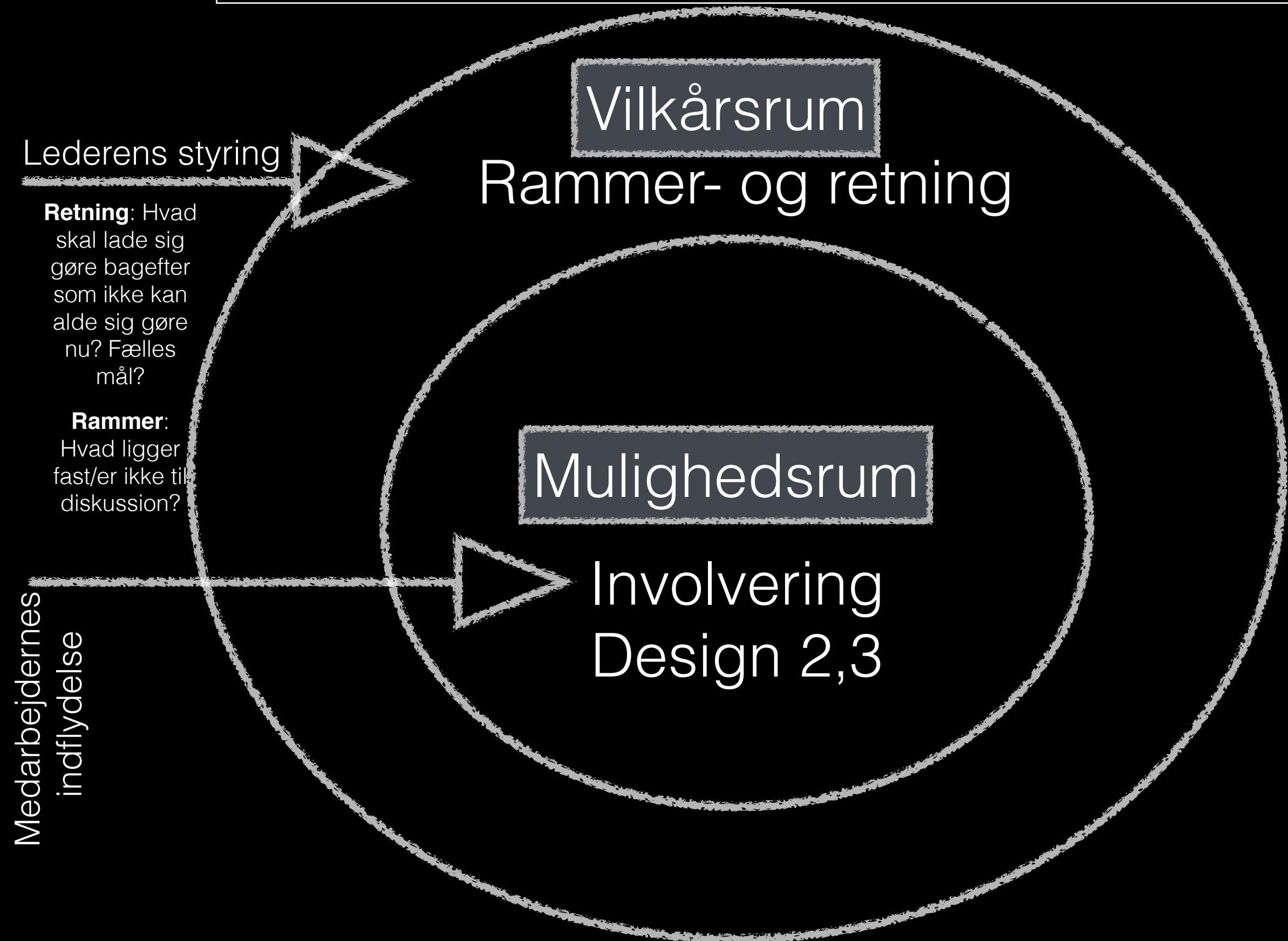
Ledelsen overtræder
mindst et princip

Mistillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien

Passiv eller modvillig i
implementering af
beslutninger

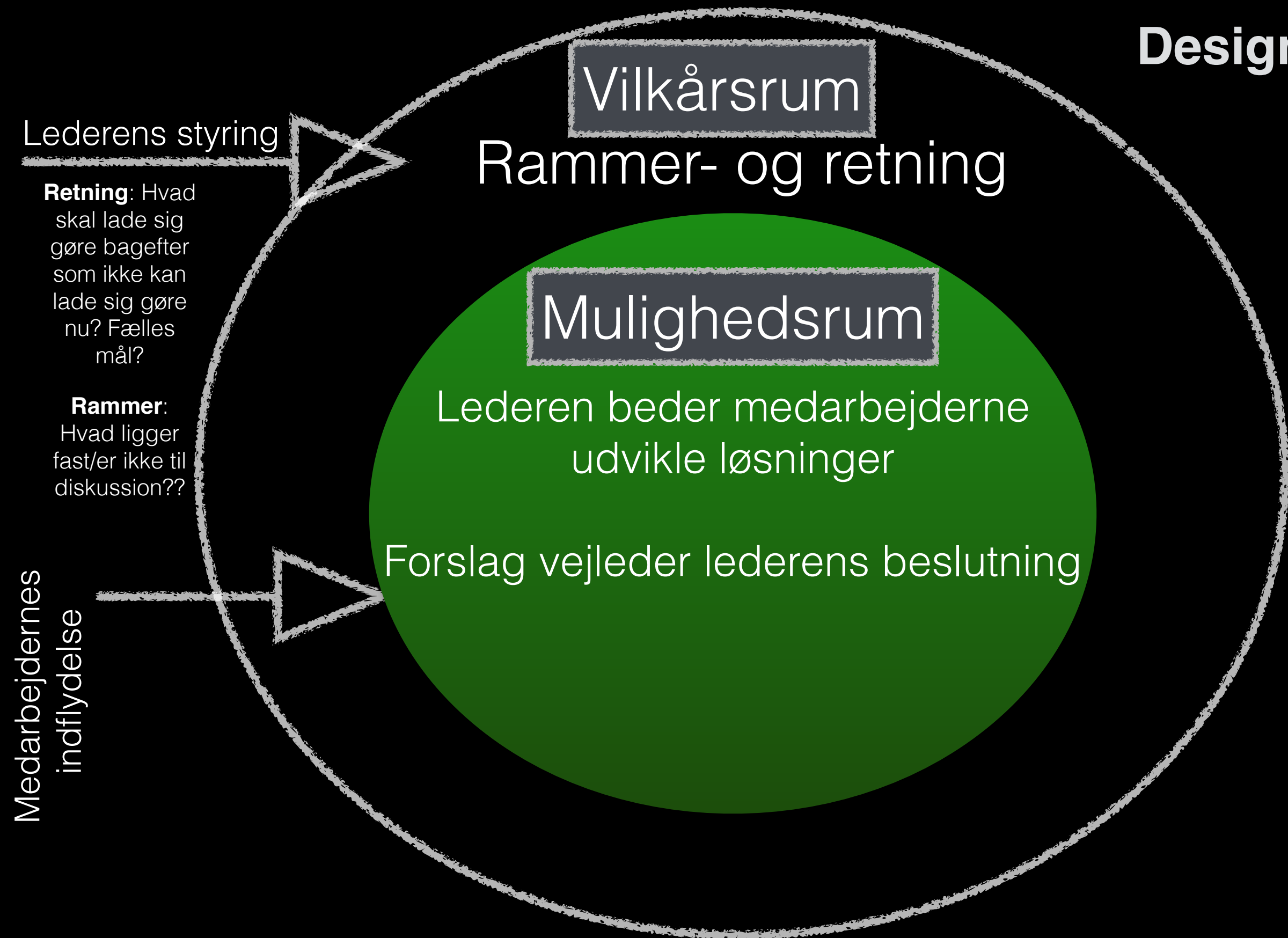
Fair proces dynamikken.

Baseret på Kim & Mauborgne 1997, 1998, 2005



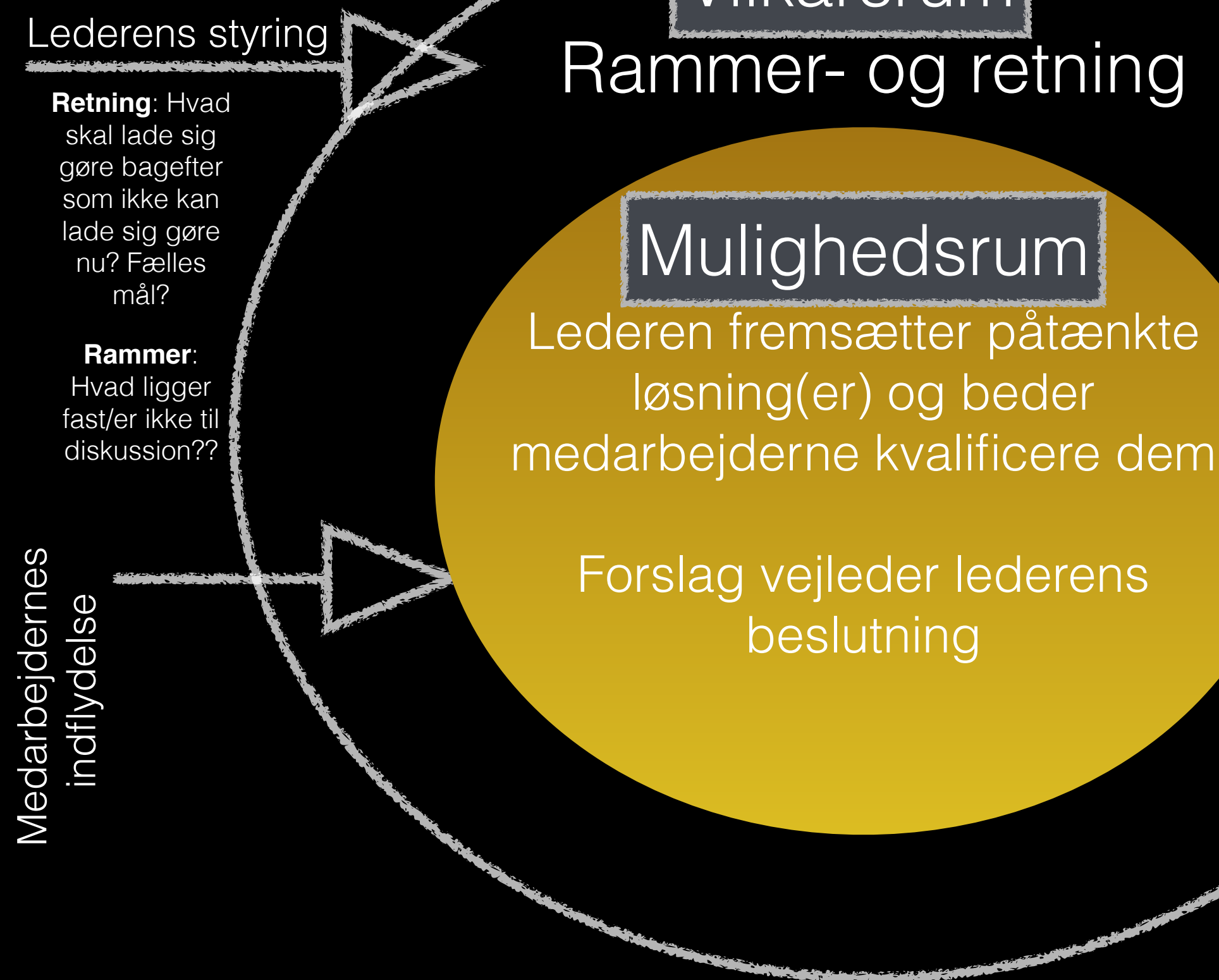
Model: Vilårs- og mulighedsrum

Design 3



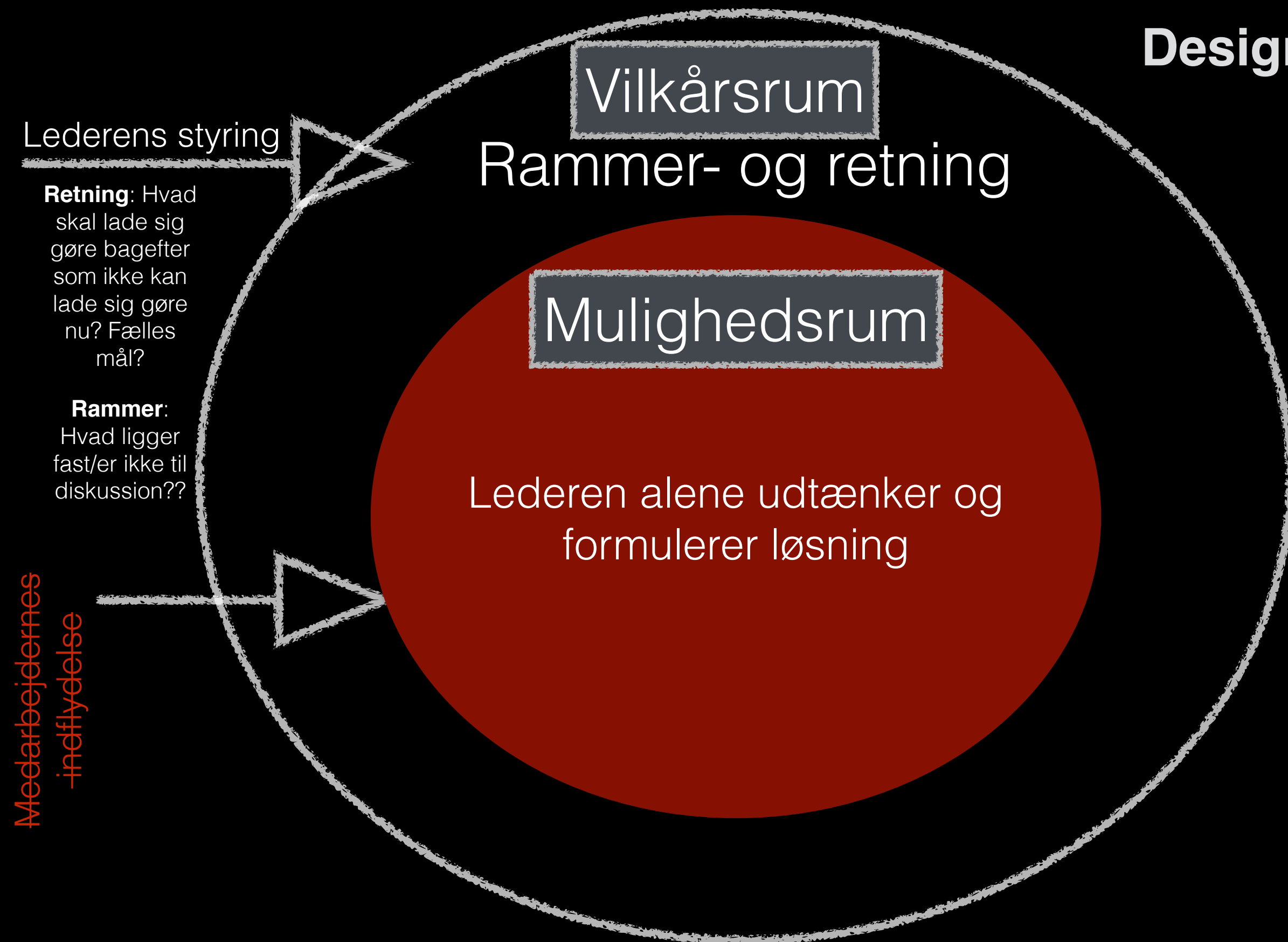
Model: Vilårs- og mulighedsrum

Design 2



Model: Vilårs- og mulighedsrum

Design 1



Model: Vilkårs- og mulighedsrum

Design 1

Lederen alene
udtænker og formulerer
løsning

Design 2

Lederen fremsætter
påtænkte løsning(er) og
beder medarbejderne
kvalificere dem

Design 3

Lederen beder
medarbejderne udvikle
løsninger

Sæt kontekst

Retning: Hvad skal lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu? Hvorfor er det vigtigt?

Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion?

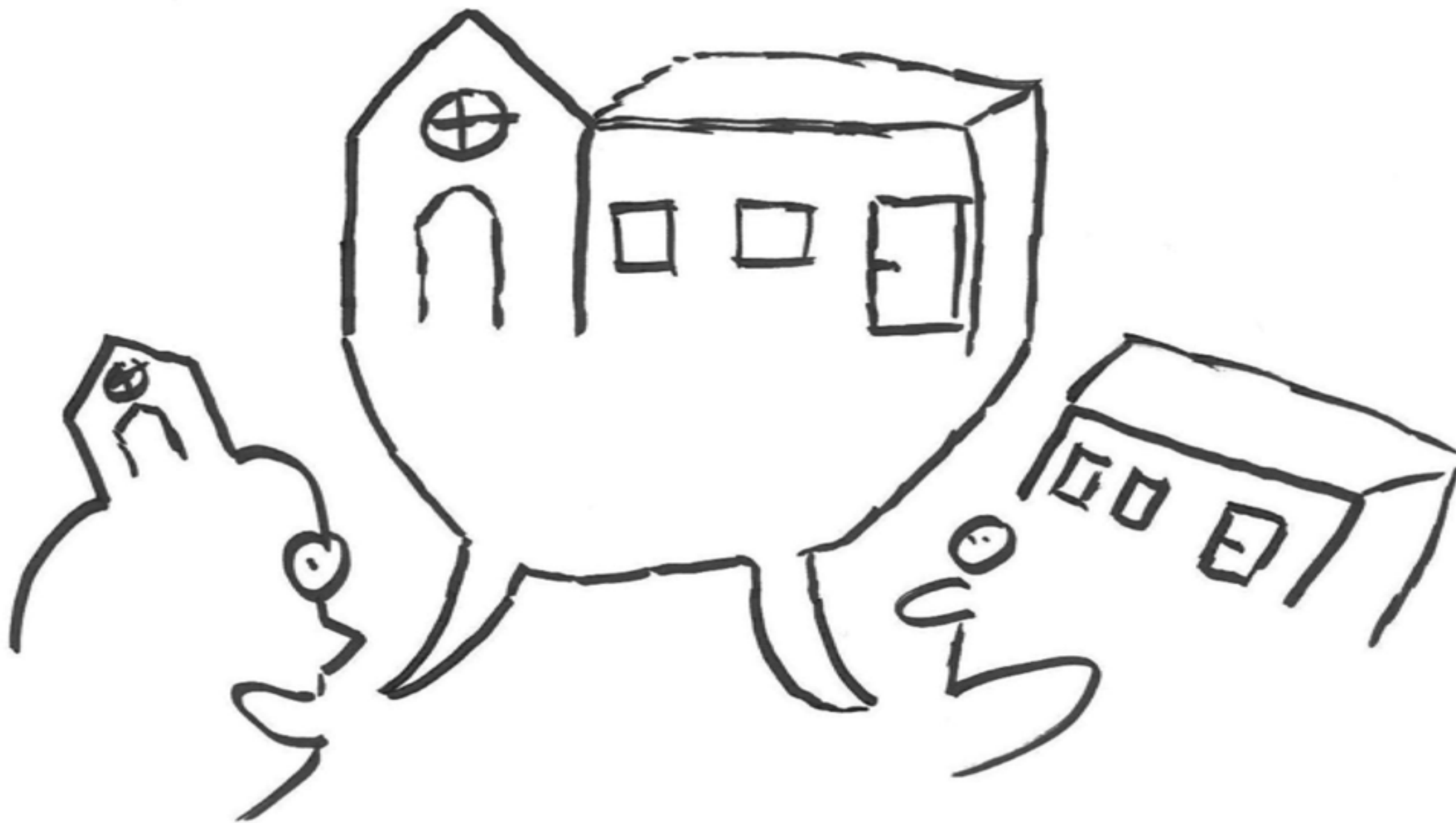
Involvering: Hvad kan/skal der involveres i?

Sammenhæng: Hvordan hænger det sammen med/skal hænge sammen med organisationens strategi og øvrige indsatser?

Tid: Hvad skal være sket hvornår?

Involver
i udvikling

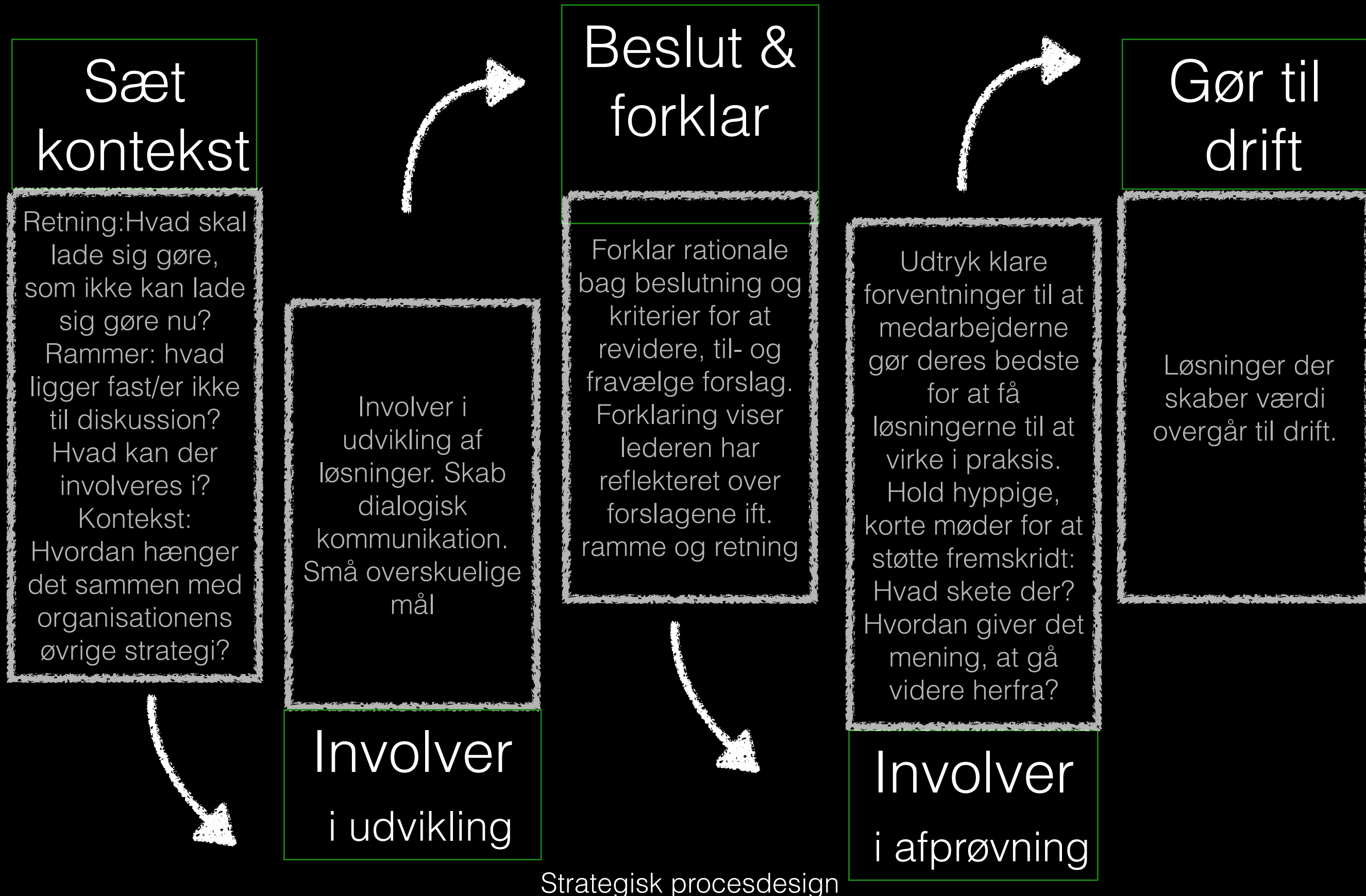




Autopoiese.
Ingen forståelse. Kun forskellige
grader af misforståelse.

Referencemodel for design af beslutningsprocesser

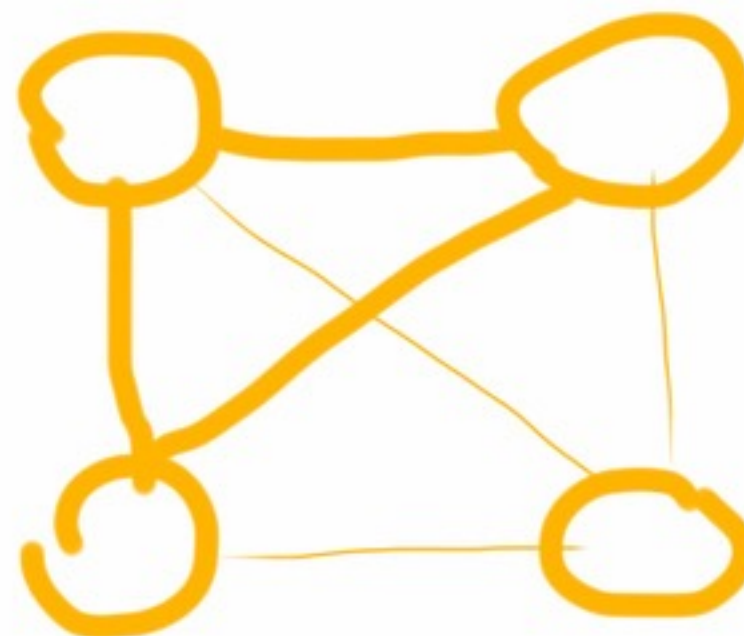
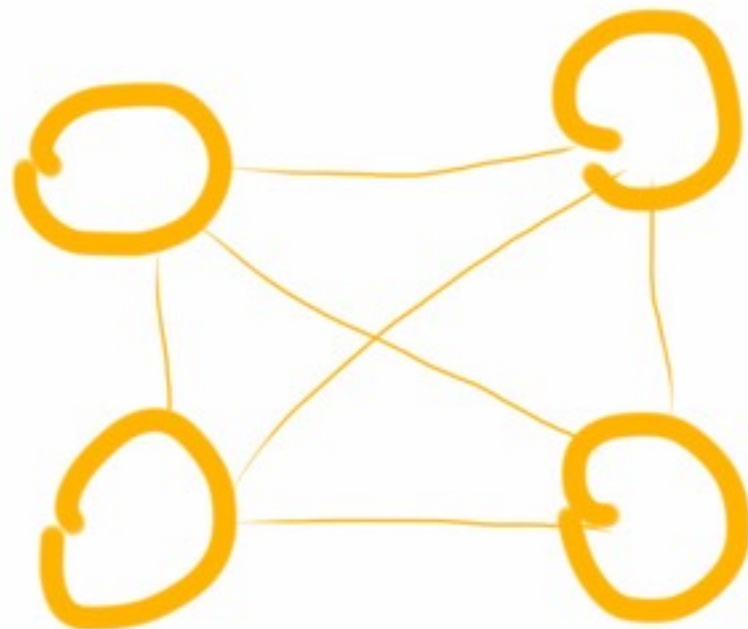
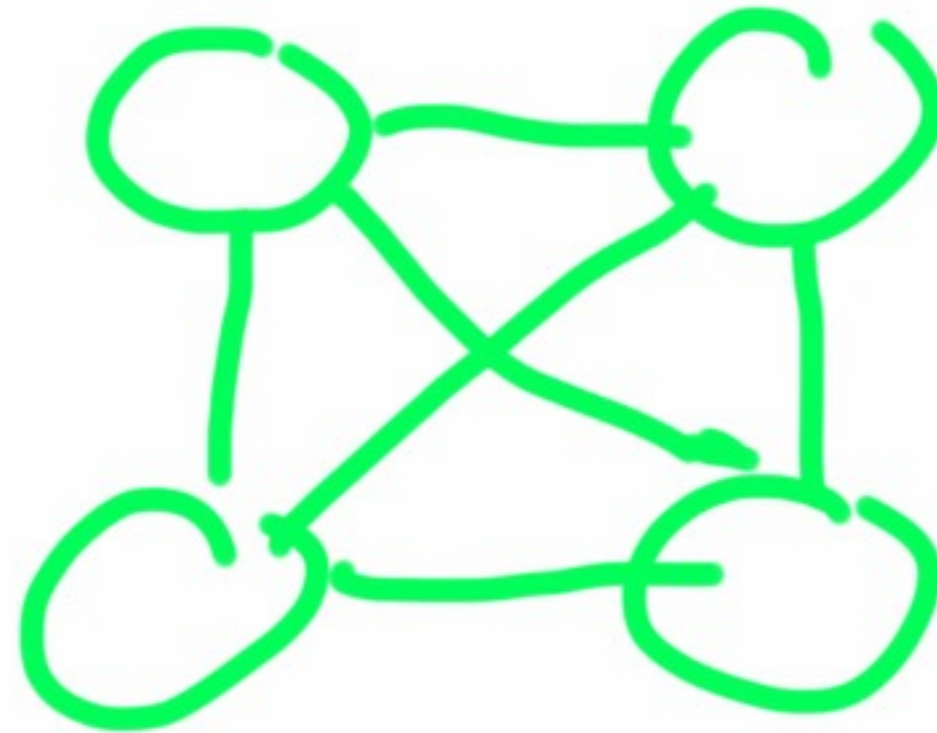
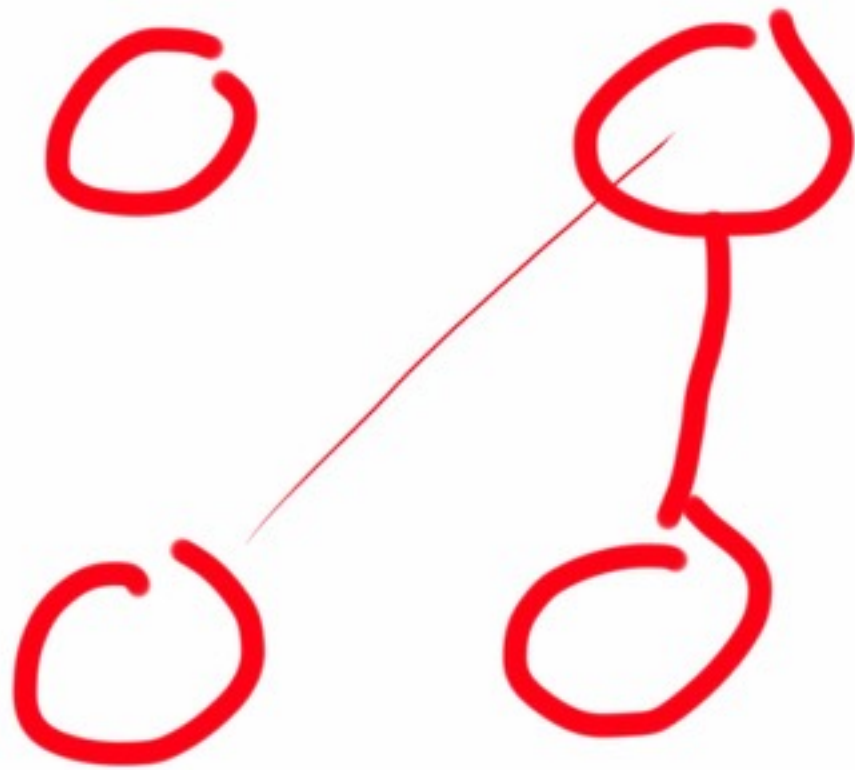
Lederen udvikler løsninger			Medarbejderne kvalificerer ledelsens løsningsforslag			Medarbejderne udvikler løsninger	
Ledelsen sætter rammer og retning og udmelder konkrete løsninger.			Ledelsen laver rammer og retning for forandringen og anviser 1-? konkrete løsninger, som organisationsmedlemmerne skal drøfte for at kvalificere ledelsens kommende beslutning.			Ledelsen laver rammer og retning for forandringen og inviterer organisationsmedlemmerne til at udvikle, afprøve og implementere løsninger, der realiserer strategien.	
Design 1a	Design 1b	Design 1c	Design 2a	Design 2b	Design 2c	Design 3a	Design 3b
Udtænker, formulerer og udmelder løsning Envejskommunikation	Udtænker og udmelder løsning. Forklarer rationalet bag. Envejs-kommunikation	Udtænker og udmelder løsning, forklarer rationalet bag og inviterer til opklarende spørgsmål. Tovejs-kommunikation	Ledelsen udmelder én påtænkt løsning. Organisationsmedlemmerne bedes ytre og begrunde deres holdning til den påtænkte beslutning. Deres input vejleder ledelsens endelige udformning af beslutningen, men dikterer den ikke.	Ledelsen udmelder én påtænkt løsning. Organisationsmedlemmerne kvalificerer den, dvs. drøfter fordele og ulemper ved løsningen, samt hvordan den kan fungere i praksis/ forbedres. Deres input vejleder ledelsens endelige udformning af beslutningen, men dikterer den ikke.	Ledelsen udmelder 2-? mulige, men konkurrerende løsninger. Organisationsmedlemmerne kvalificerer løsningsforslag, dvs. drøfter fordele og ulemper ved hver af løsningerne og fremkommer med en kvalificeret og begrundet anbefaling. Deres overvejelser og anbefaling vejleder – men dikterer ikke – ledelsens valg af løsning.	Organisationsmedlemmerne udvikler, afprøver og implementerer løsninger, der realiserer strategien. vejledt af organisationsmedlemmernes overvejelser og anbefalinger udvælger ledelsen løbende løsninger til afprøvning og implementering.	Organisationsmedlemmerne vælger selv løsninger til afprøvning og implementering. Ledelsens rolle består i at støtte processen og sikre, at løsningerne er koblet til den ramme og retning, ledelsen har sat for forandringen.
Sætter konteksten	+ forklaring	+tovejs-kommunikation	+ involvering = fair proces	+ agency			Højeste grad af agency



Kommunikationsmønstre og kollektiv intelligens.

Woolley et.al. "Evidence for a collective Intelligence factor in the performance of human groups." Science vol. 330 no. 6004. October 2010

. Marcial F. Losada og Heaphy (2004): "The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Business teams" i The American Behavioral Scientist, Feb. 2004;47



Ensidig i enten argumenter eller udforsk. Få taleture.

1:1 argumenter/udforsk. Mange taleture

Effektiv kommunikation i (ledelses)team

Med deles med angivelse af kilden: Bo Vestergaard (2013): Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger

Performance	Inquiry/advocacy (udspørge/ argumentere)	Positive/negative	Other/self (andre/selv)
High performance	1:1	5,6:1 (Losada line er 3:1)	1:1
Middle performance	1:2	2:1	1:2
Low performance	1:20	1:3	1:29

Marcial F. Losada og Heaphy (2004): "The Role of Positivity and Connectivity in The Performance of Business teams" i The American Behavioral Scientist, Feb. 2004;47. 6 (60 strategic business unit management teams/8 personer pr. team. Virksomhed stor "information processing firm")

Performance målt på profit, loss, kundetilfredshed samt 360 graders evaluering fra overordnende, sideordnede og underordnede.
75 procent af 60 teams i low eller middle performance/attractor dynamikker

Oversigt: 4 praktiske principper for lederens facilitering, der styrker gruppens kollektive intelligens via ligelig fordelte taleture og 1:1 dialogisk kommunikation samt gør det muligt, at involvere uden at miste styringen Med deles med angivelse af kilden: Bo Vestergaard (2013): Fair proces- fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger

Fold logikken ud/få andre til at fremstå logiske

Fx Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at se det problem/foreslå den løsning?

Spørg den mindst talende/den som ikke siger noget

Fx "Hvilke andre perspektiver ser du? Hvordan ser du situationen? Hvilke løsninger ser du? Hvilke forbindelser ser du mellem det John og Lise sagde? Hvad er du mest enig/uenig i? Hvorfor? Hvad fremstår mest klart/uklart for dig? Hvordan passer Lises forslag med rammer og retning for projektet?

Stil brobyggende spørgsmål til deltagernes perspektiver (særligt mellem meget talende deltagere)

Fx "Hvor er du mest enig/uenig med person Xs forslag? Hvorfor? Hvordan passer det du har lagt mærke til med Henriks løsningsforslag/de observationer han har gjort sig? Hvordan kan jeres ideer kobles? Hvordan passer løsning A og C sammen Hvad vil så blive muligt?" Hvilke forbindelser ser du mellem det John og Lise sagde? Hvilke koblinger kan I andre se?

Sæt kontekst/stil spørgsmål til løsningers sammenhæng med vilkårsrummet (rammer og retning for indsatsen)

Hvordan er forslag A koblet til rammer og retning (vilkårsrummet) for indsatsen? Hvis vi gør det du foreslår, hvad bliver så muligt for hvem? Og hvordan passer det med rammer/retning for indsatsen?

Oversigt: Basisdesign for udvikling af løsninger og hvad lederen kan sige for at igangsætte de enkelte mikrofaser

Med deles med angivelse af kilden: Bo Vestergaard (2013): Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger

Sæt kontekst	Udforsk	Kvalificer og vurder	Beslut	Planlæg	Feed forward
"Når mødet er slut om to timer har vi et udkast til en revideret arbejdsproces vi kan afprøve. For at vi kan nå det leder jeg os igennem mødet. I lever indholdet: Først udforsker vi jeres bud på problem/løsning, dernæst en runde hvor vi kvalificerer og vurderer de enkelte forslag inden vi skrider til beslutning og planlægning." ----- Leder giver svar på spørgsmål som: Hvad skal lade sige gøre efter mødet som ikke kan lade sig gøre nu? Hvordan er mødet en respons på? Hvordan passer mødet ind i den større proces vi har gang ? Hvad er mødets formål/produktmål? Hvilken situation skal vi hen i mod/væk fra? Hvilken situation får vi hvis vi bliver ved med at gøre det vi gør nu? Hvad er til diskussion/ ikke til diskussion Hvor lang tid skal mødet vare? Hvordan kommer mødet til at forløbe?		"V... pe... og... Hv... for... ko... de... "H... på... dig... be... - - Hv... Hv... Hv... sa... Hv... væ... Hv... mi... Hv... ko... Hv... be... til... ke... kv... inc... sa... på... pri... rig... Hv... teq... gje... an... hø...	"Al...		

Oversigt: Basisdesign for udvikling af løsninger og hvad lederen kan sige for at igangsætte de enkelte mikrofaser

Med deles med angivelse af kilden: Bo Vestergaard (2013): Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger

Sæt kontekst	Udforsk	Kvalificer og vurder	Beslut	Planlæg	Feed forward
"Når mødet er slut om to timer har vi et udkast til en revideret arbejdsproces vi kan afprøve. For at vi kan nå det leder jeg os igennem mødet. I lever indholdet: Først udforsker vi jeres bud på problem/løsning, dernæst en runde hvor vi kvalificerer og vurderer de enkelte forslag inden vi skrider til beslutning og planlægning." ----- Leder giver svar på spørgsmål som: Hvad skal lade sig gøre efter mødet som ikke kan lade sig gøre nu? Hvordan er mødet en respons på? Hvordan passer mødet ind i den større proces vi har gang ? Hvad er mødets formål/produktmål? Hvilken situation skal vi hen i mod/væk fra? Hvilken situation får vi hvis vi bliver ved med at gøre det vi gør nu? Hvad er til diskussion/ ikke til diskussion Hvor lang tid skal mødet vare? Hvordan kommer mødet til at forløbe?	"Hvilke problemer og løsninger ser vi? Vi starter med at; 1) John fremlægger sit syn på problemet og hvordan det kan løses. Det har han ca. tre minutter til. I andre noterer opklarende spørgsmål til John. 2)Dernæst får John kort Jeres opklarende spørgsmål og lejlighed til at svare. 3) Vi gentager den sammen fremgangsmåde med hver af Jer. Husk ingen beslutninger og vurderinger. Det gemmer vi til om lidt. Jeg skal nok sige til." ----- Hvad er det du har blik for, der får dig til at sige det? Hvordan er det du siger koblet til det X sagde/ Henriks pointe/afdelingens mål/organisationens strategi? Hvilke koblinger kan I andre se? (spørg gerne den mindst talende). Hvordan er løsningen/forslaget koblet til: Vores kerne-opgave? Vilårsrum?	"Vi har nu hørt alle perspektiver. Hvad taler for og imod de enkelte løsninger? Hvordan kan løsningsforslagene forbedres og kobles? Peter du starter. Hold det kort." ----- og/eller "Hvilke løsninger tror vi mest på og hvorfor? Vi starter med dig, Pia. Hold det kort og begrundet." ----- Hvad taler for løsning A, B, C. Hvad taler I mod? Hvordan passer løsning A og C sammen? Hvilke løsninger skal vi vælge? Hvorfor? Hvilke løsninger tror du mest/ mindst på og hvorfor? Hvordan er løsning A, B , C koblet til vilårsrummet?. Hvis vi gør det, hvad bliver så bedre og anderledes (i forhold til noget der vedrører kerneopgaven; Fx Klinisk kvalitet/produktkvalitet indlæggelsestid/produktionstid sammenhæng i patientforløbet/værdikæden, princippet om at "gøre det rigtige første gang") Hvad ville være små konkrete tegn på at løsning A, B, C har gjort noget bedre og anderledes? Ting vi kan se eller høre	"Nu har vi hørt alle vurderinger. Vi skrider til beslutning. Hvilke løsning(er) skal vi vælge? Hvorfor? Bjarne, du starter. Hold det kort" ----- "Jeg kan høre der er udtalt opbakning til at kombinere løsning A og B. Det gør vi. Og jeg foreslår, at vi tager løsning C og D op til revurdering når vi har afprøvet de to andre" ----- eller "Halvdelen af os tror mest på løsning A og den anden halvdel løsning B". Jeg foreslår vi afprøver løsning A først fordi...(giver begrundelse, (fx at den er hurtig og enkel at afprøve) og ser hvordan det virker."	"Ok, det er tid at få aftalt hvem, der gør hvad hvornår, sådan at det vi har besluttet kommer til at ske uden unødige forsinkelser. Vi laver en oversigt på whiteboard (eller andet sted, hvor planen er synlig for alle mens den laves)" ----- For at x kan lade sig gøre: hvem gør hvad, hvornår? Hvad er det første lille skridt du/I/vi tager? Det næste? osv.. Kalendertjek: Når I kigger i Jeres kalender, er planen så realistisk? (det kan fx være, at en medarbejder har andre forpligtigelser, og derfor - med den nuværende planlægning - ufrivilligt bliver en stopklods).	Vi har brug for en kort "elevatortale" til os selv og vigtige interessenter. Hvad er svaret på spørgsmålet: ----- Hvad kan nu lade sig gøre, som ikke kunne sig gøre før vi holdte mødet? ----- Hvad er tydlige tegn på, at vi har bevæget os i rigtig retning i de kommende dage/uger. Hvordan passer det med rammer/retning for indsatsen (vilårsrummet) Hvordan er det vigtigt for os/borgerne/kunderne. Den overordnede strategi i organisationen? Hvad er forklaringen på at vi har valgt løsning A til, koblet den med forslag B og valgt løsning C og D fra?

Det korte møde

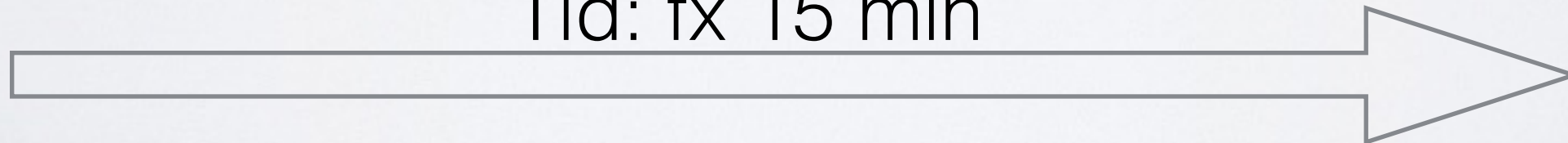


Hold mødet kort=stram struktur+stå op

Skab en struktur for det korte møde

Sæt kontekst	Hvad skete der?	Hvordan giver det mening at gå videre herfra?	Hvem gør hvad hvornår?
	Observation/ data	Refleksion	Handleplan

Tid: fx 15 min



Forskningen bag: Scott Tannenbaum and Christopher Cerasoli (2013) **Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis**. Human factors. The Journal of the Human factors and ergonomics Society. June. 2013.

Key points

Debriefs er en hurtig (18 min) og effektiv metode til af forbedre læring og performance hos individer og teams.

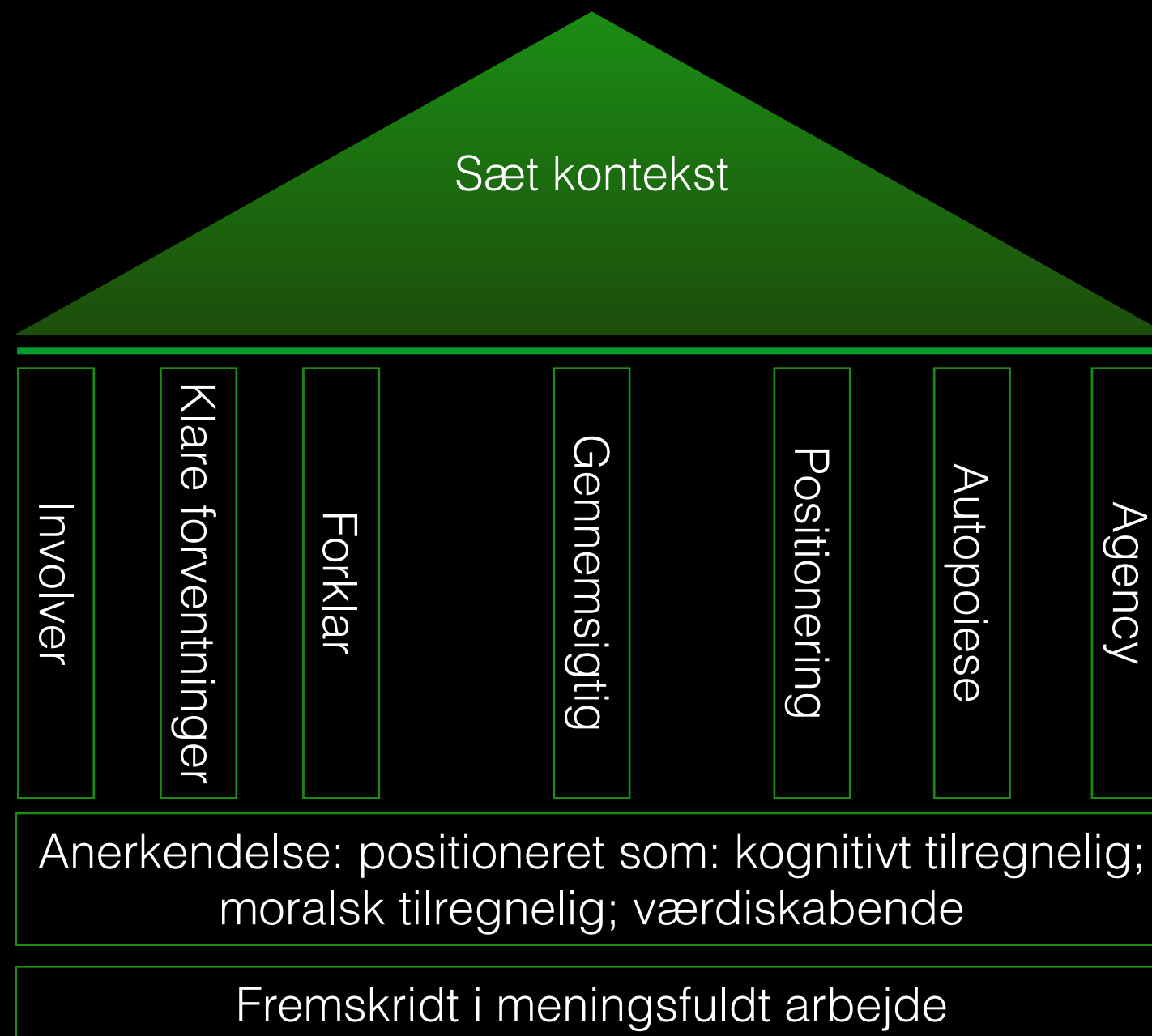
Debriefs øger i gennemsnit performance med 20-25 % (i forhold til kontrolgrupper). Virker lige godt for team og individer.

Debriefs af team virker bedre: når det foregår med (hele)teamet, der er fokus på teamet som mindste enhed/helhed i levering af en ydelse (vs. Individer), herunder evt. måling af performance/udkomme af arbejdsprocessen. I gennemsnit 38% bedre end kontrolgrupperne. Det samme gælder for individuelle debriefs.

Det ser ud til at debriefs er mest effektive når, de er strukturerede (mødedesign) og faciliterede

Princip	Definition	Udelukker
Aktiv læring	Deltagerne er aktive i refleksion over handling	Passiv modtagelse af feedback; få at vide hvordan man skal forbedre sig af en coach/facilitator
Udviklende formål	Et klar, primært formål er læring og/eller forbedring. Ikke forbundet med sanktioner (i udgangspunktet).	Performancevurderinger (med et administrativt formål). Tilfældig læring.
Specifik begivenhed	Refleksion over specifikke begivenheder/arbejdsprocesforløb	Generelle diskussioner om et teams/en persons generelle styrker/svagheder; 360 graders
Multiple kilder til information	Input/refleksioner fra flere teammedlemmer. Mindst én ekstern kilde i form af af observatør, objektive data, videoklip, interview med borger.	Selvrefleksion (ikke faciliteret), herunder dagbog/lederbog

Kilde: Scott Tannenbaum and Christopher Cerasoli (2013) Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. Human factors. The Journal of the Human factors and ergonomics Society. June. 2013.



Teoretisk hus for fair proces

Vidende

Ikke-vidende

!

**Sætter konteksten: Retning og ramme;
Forklarer rationale bag beslutninger.**

Fx Hvad skal lade sig gøre bagefter
Som ikke kan lade sig gøre nu?
Hvad er ikke til diskussion? Hvad
skal medarbejderne gerne yde
indflydelse på for at det bliver en
god løsning?

?

**Stiller åbne spørgsmål med en mentalt
nysgerrig indstilling.**

Fx "Hvilke løsninger ser du? Hvordan
passer det med hvad Henrik foreslog?
Retning og ramme for projektet? Hvordan
omsætter vi konkret det forslag til praksis
i næste uge? Hvem gør hvad hvornår?

!

**Detaljeret instruktion i udførsel af
løsninger.**

Fx "Tjeklisten ved udførsel af X forløb er
således:"
Eller
"Den rækkefølge som opgaverne skal
udføres i er.....fordi..."

!

Gennemsigtig om sin ikke-viden

Fx "Lige nu drøfter chefgruppen om vi
skal gå i retning A eller B. Når jeg høre
nærmere får I det at vide. I mellemtiden
giver det stadig mening at prioritere
opgave X og Y fordi...."

!= lederen giver svar

?= lederen stiller spørgsmål og lytter

Relational leadership

Research, theory and methods with a focus on:

- 1) how managers and employees collaborate
- 2) to improve outcomes for end-users and the organization
- 3) through a process that mutually energizes rather than depletes them

Gitell om relational leadership, relational coordination og fair proces

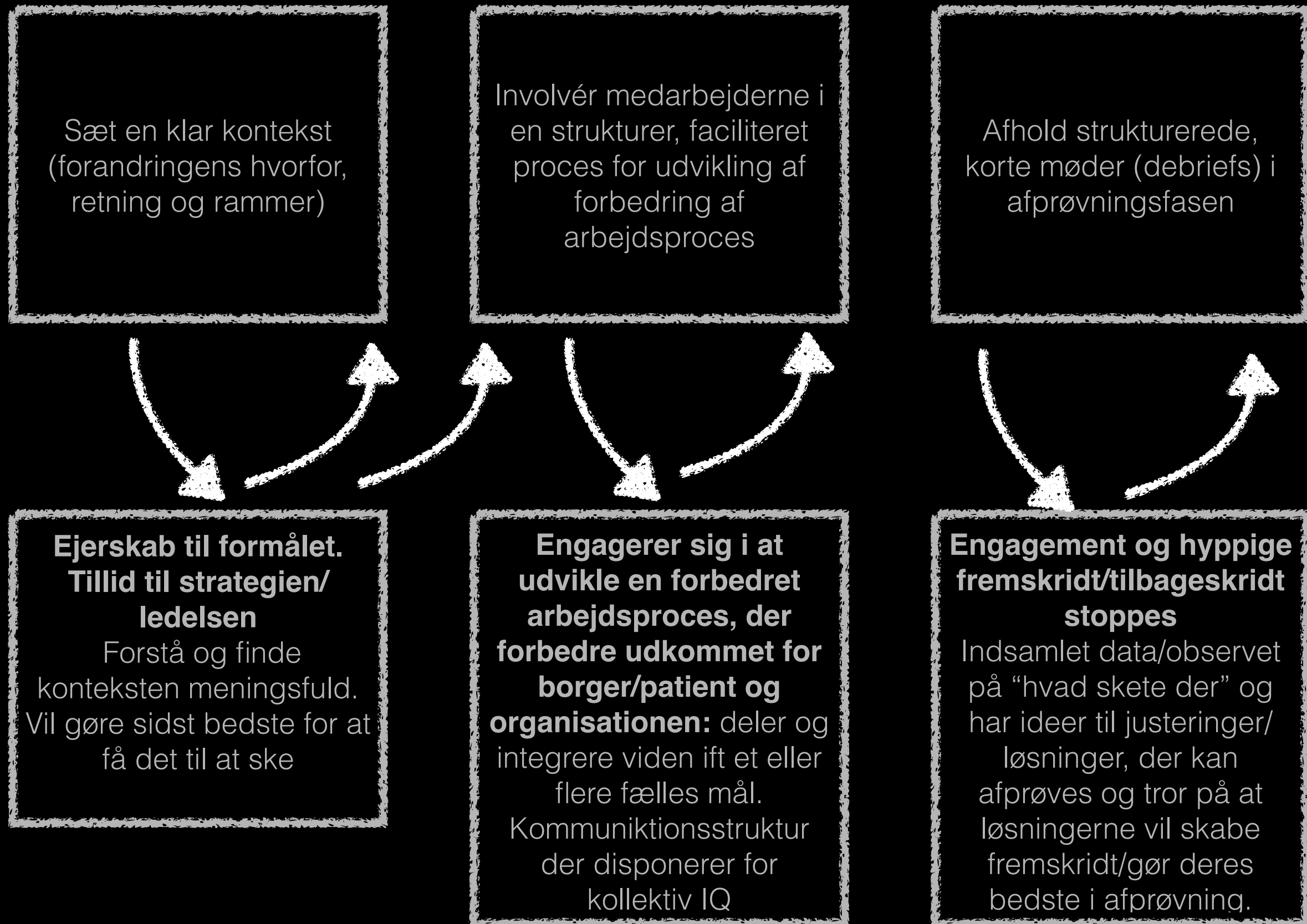
Gittell defines relational leadership as:

a dynamic between leaders and participants that's characterized by frequent, timely, accurate and problem-solving communication, supported by relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect.

She has shown how this kind of relational leadership supports the development of relational coordination among participants, enabling them to achieve quality outcomes more efficiently, through high levels of engagement, innovation and learning

Fair process offers a critical missing piece of this story, by elaborating the theory and practice of relational leadership. *Fair process offers leaders theoretically based facilitation methods to create high quality communicating and relating for the purpose of positive organizational change."*

Fair proces består af konkrete, praksisnære *metoder*, der understøtter en *ledelsesstil*, som er involverende, ramme- og retningsættende og coachende. Fair proces strategisk procesdesign er forankret i systemisk *ledelsesfilosofi*, der har et skarpt fokus på at lede et samarbejde om konstruktiv forandring via kommunikative handlinger.



**Følg mig på LinkedIn og få updates om
artikler og værktøjer**



Bo Vestergaard
fairproces.dk
fairproces@fairproces.dk