

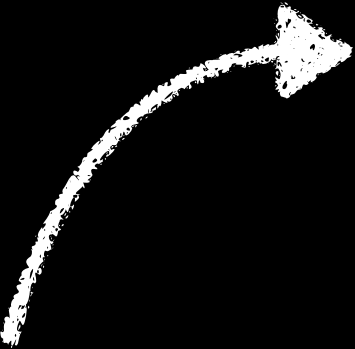
BO VESTERGAARD

FAIR PROCES

FRA UPOPULÆRE FORANDRINGER
TIL MEDARBEJDERE DER
UDVIKLER LØSNINGER

Prisvindende praktisk teori på
Academy of Management 2012

Uddrag bragt i
Harvard Business Review



8:10

3:10

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.

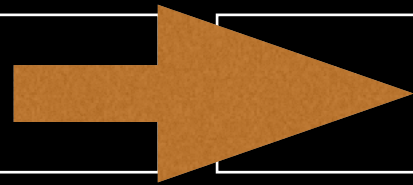
McKinsey Global Survey 2012, 2014 & McKinsey. 2015. How to Beat the Transformation Odds

Edwards. 2014. Evalueringsrapport. Projekt relationel koordinering

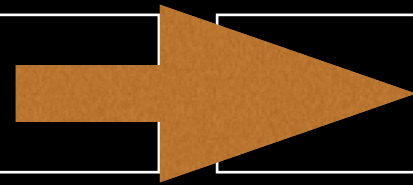
The Economist Intelligence Unit (2013): Why Good Strategies Fail.



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



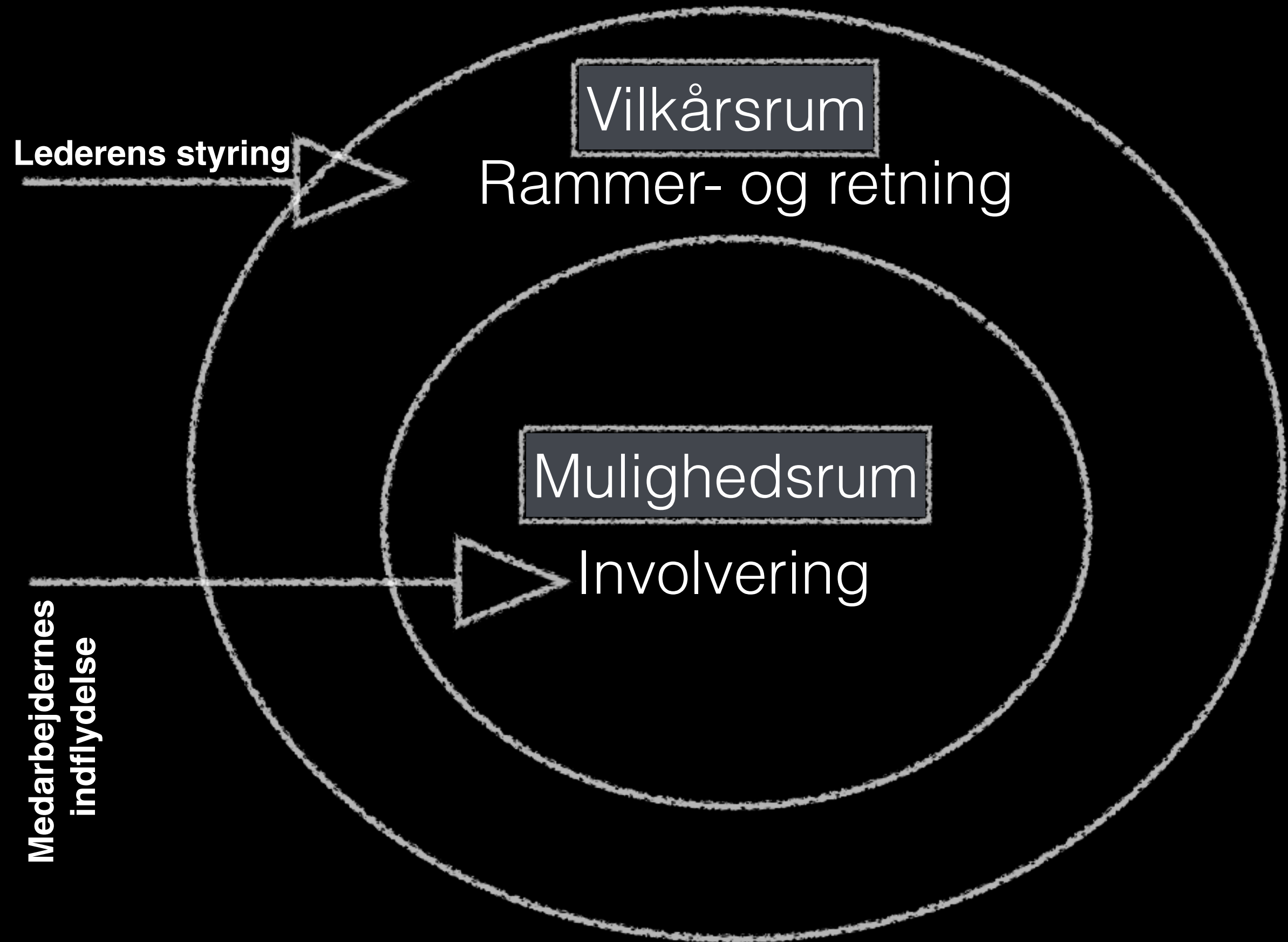
Mistillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien



Passiv eller modvillig i
implementering af
beslutninger

Fair proces dynamikken.

Baseret på Kim & Mauborgne 1997,1998, 2005 samt Colquitt 2001; Cohen-Charash 2001 og Dirks 2002



Model: Vilkårs- og mulighedsrum



Ledelsens styring

Retning:

Hvilken situation skal vi hen imod?
Hvad skal lade sig gøre bagefter som ikke kan lade sig gøre nu?

Rammer:

Hvad ligger fast/er ikke til diskussion?

Medarbejdernes indflydelse

Vilkårsrum
Rammer- og retning

Mulighedsrum

Involvering

Lederen formulerer arbejdsspørgsmål:
Hvad ønsker lederen input på/at få kvalificeret? Af hvem?

Sæt ramme og retning

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





Design 1

**Lederen alene
udtænker og
formulerer
arbejdsgange/
løsninger**

Design 2

**Lederen fremsætter
påtænkte
arbejdsgange/
løsninger og beder
gruppen kvalificere
dem**

**Forslag vejleder
lederens beslutning**

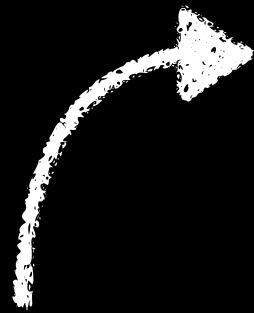
Design 3

**Lederen beder gruppen
udvikle arbejdsgange/
løsninger**

**Forslag vejleder
lederens beslutning**

Sæt kontekst

Retning: Hvad skal
lade sig gøre,
som ikke kan lade
sig gøre nu?
Rammer: hvad
ligger fast/er ikke
til diskussion?
Hvad kan der
involveres i?
Kontekst:
Hvordan hænger
det sammen med
organisationens
øvrige strategi?



Beslut & forklar

Forklar rationale
bag beslutning og
kriterier for at
revidere, til- og
fravælge forslag.
Forklaring viser
lederen har
reflekteret over
forslagene ift.
ramme og retning

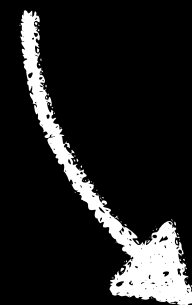


Gør til drift

Løsninger der
skaber værdi
overgår til drift.

Involver i
udvikling af
løsninger. Skab
dialogisk
kommunikation.
Små overskuelige
mål

Involver i udvikling



Udtryk klare
forventninger til at
medarbejderne
gør deres bedste
for at få
løsningerne til at
virke i praksis.
Hold hyppige,
korte møder for at
støtte fremskridt:
Hvad skete der?
Hvordan giver det
mening, at gå
videre herfra?

Involver i afprøvning

Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet

Lav kollektiv IQ Sådan lyder det:

Høj kollektiv IQ Sådan lyder det:



Bidrag afviger fra det fælles arbejds spørgsmål

Bidrag forholder sig til et fælles arbejds spørgsmål

Få taler meget. Flere siger ikke noget

Alle taler nogenlunde lige meget

Lange udsagn eller enetaler fra flere personer

Korte (og præcise) udsagn/spørgsmål

Kollektive monologer: Flere eller alle taler meget, men kobler sig ikke på hinanden eller hører ikke, hvad hinanden siger

Kobler sig på hinandens udsagn. Det sker fx ved at stille uddybende spørgsmål, referere til og bygge videre på andres udsagn

Kommunikationen består primært i at argumentere for eget synspunkt

Deltagerne veksler mellem egne udsagn om syn på situation, handlemuligheder og overvejelserne bag med åbne spørgsmål til de andre deltagers udsagn (Det inviterer andre ind i samtalen og udfolder deres perspektiv)

Mindst én ydmyger eller “straffer” andre, fx for at

- stille spørgsmål
- bidrage med anderledes pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

Alle viser det er legitimt og trygt at

- stille spørgsmål
- bidrage med anderledes pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

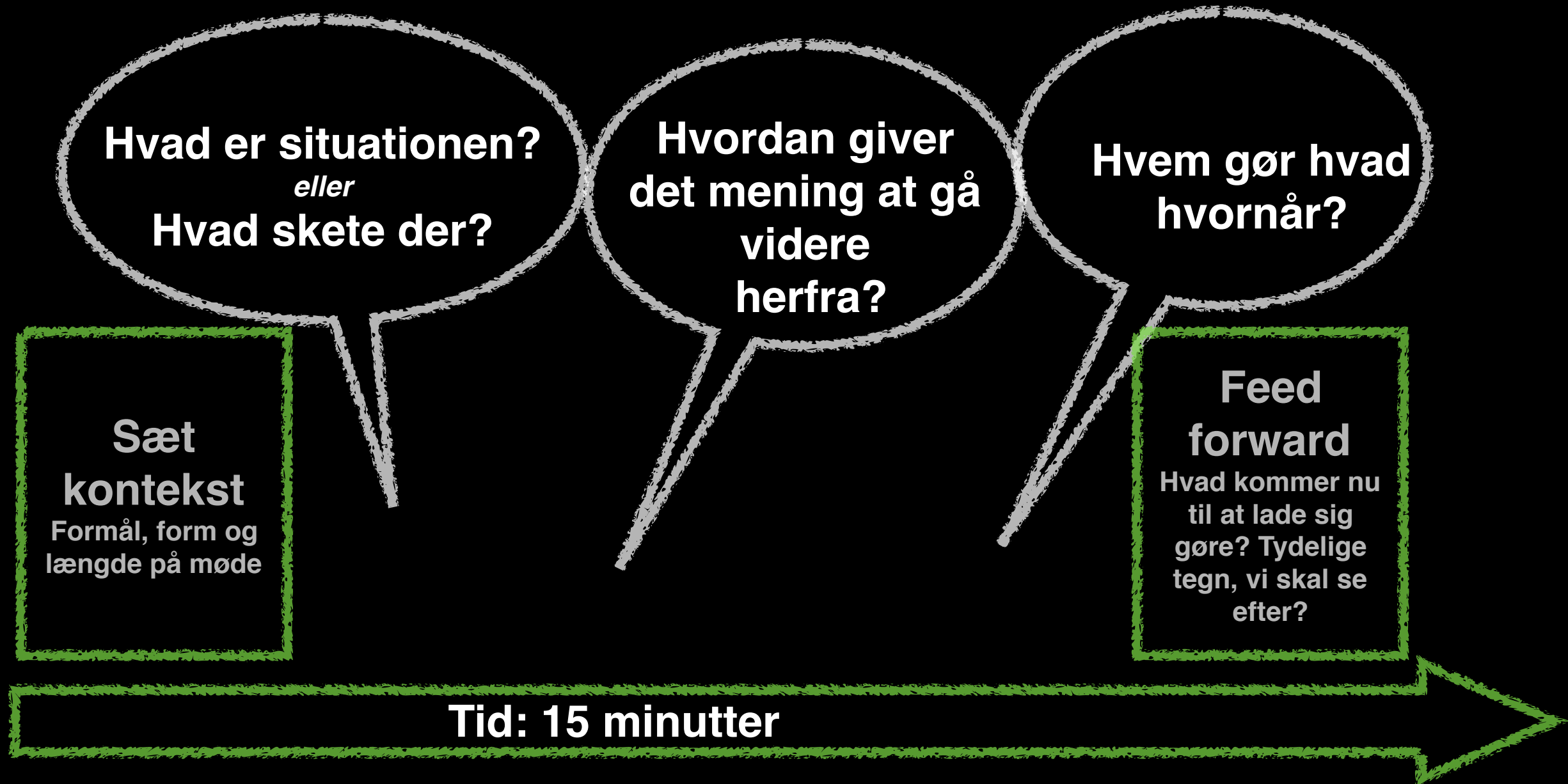
Lavere beslutningskvalitet

Højere beslutningskvalitet



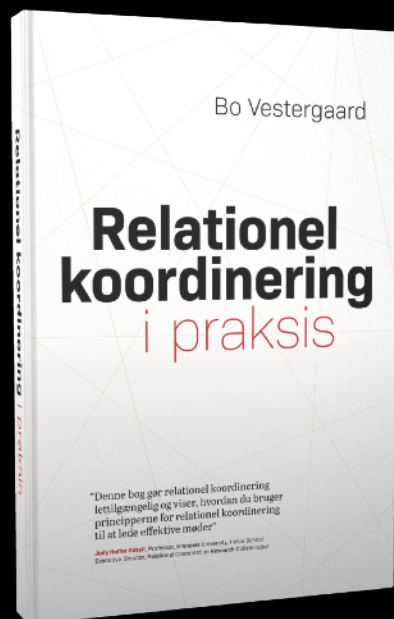
Debrief:

Det korte lærende (opfølgnings) møde



Hold mødet kort = stram struktur + stå op

De to seneste bøger
i ledelsestrilogien



Connect med mig på LinkedIn
eller www.fairproces.dk (mailliste):
Få updates med artikler, slides og værktøjer

www.fairproces.dk



v/ Bo Vestergaard
Forfatter, proceskonsulent & aktionsforsker

**Foredrag, workshops og
implementeringsforløb**

www.fairproces.dk

Tilknyttet Relational Coordination Research Collaborative,
Brandeis University, Boston