

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

www.fairprocess.dk

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer
til medarbejdere
der udvikler løsninger

Prisvindende
praktisk teori
Academy of
Management

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.

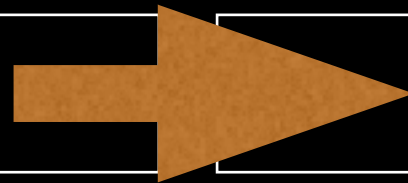
McKinsey Global Survey 2012, 2014 & McKinsey. 2015. How to Beat the Transformation Odds

Edwards. 2014. Evalueringsrapport. Projekt relationel koordinering

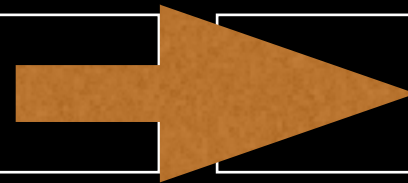
The Economist Intelligence Unit (2013): Why Good Strategies Fail.



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



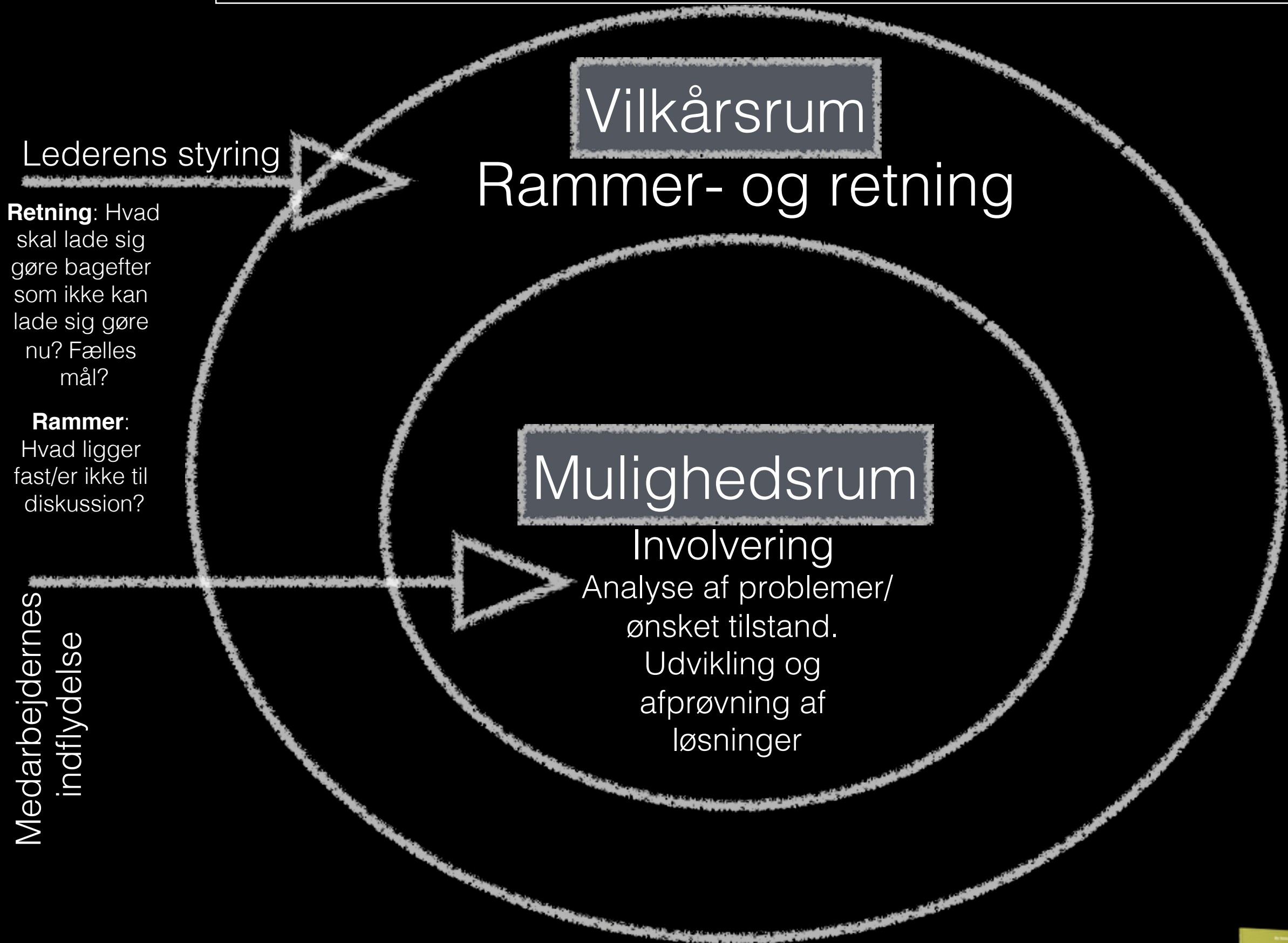
Passiv eller modvillig i
implementering af
beslutninger

Fair proces dynamikken.

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



Se s.20-27



Model: Vilkårs- og mulighedsrum



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



Design 1

Lederen alene udtænker
og formulerer løsning

Design 2

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

Forslag vejleder
lederens beslutning

Design 3

Lederen beder
medarbejderne udvikle
løsninger

Forslag vejleder
lederens beslutning

Design af beslutningsproces



Se kapitel 3

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 og forankres

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? Hvem gør hvad, hvornår?

Involver i afprøvning

Strategisk procesdesign



Se kapitel 2

Debrief: Det korte, lærende opfølgningsmøde



Hvad skete der?

**Hvordan giver
det mening at gå
videre
herfra?**

**Hvem gør hvad
hvornår?**

**Sæt
kontekst**
(Formål, form og
længde på møde)

**Feed
forward**
(Hvad kommer nu
til at lade sig gøre?
Tydelige tegn vi
skal se efter)

Tid: 15 minutter

Hold mødet kort=stram struktur+stå op

Forskningen bag: Scott Tannenbaum and Christopher Cerasol. Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. Human factors. The Journal of the Human factors and ergonomics Society. June. 2013.
Amabile and Kramer (2012): The Progress Principle. Harvard Business Press

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



Connect med mig på LinkedIn eller
www.fairproces.dk (mailliste) og få updates om
artikler, slides, værktøjer og nye bøger

De to øvrige bøger i ledelsestrilogien - også som lydbøger



Bo Vestergaard
Foredrag, workshops, forløb
Proceskonsulent. Aktionsforsker. Forfatter
Ledelsesrådgiver
Dansk partner i Relational Coordination
Research Collaborative, Brandeis University

www.fairproces.dk
fairproces@fairproces.dk