

The background of the slide is a collage of numerous small, overlapping rectangular windows, each containing a stylized illustration of a person's head and shoulders. These windows are arranged in a grid-like pattern, with some windows being more prominent than others. The people depicted have various features, including different hair colors, styles, and accessories like glasses. They are wearing a variety of professional and casual clothing. The windows have different colored borders, and the overall effect is a sense of a large, diverse group of participants in a virtual meeting.

Velkommen til webinar om ledelse af opgaverettede fællesskaber

Har du logget på Teams udenom Citrix?
(jvf. kalenderinvitationen) Det giver den bedste oplevelse for dig!

Oplæggene i plenum optages som video (billede og lyd).

Sluk venligst din mikrofon under fælles seancerne.

Tænd mikrofon og kamera under dialogerne i grupperne, som I sendes ud i undervejs i webinarret.



Bo Vestergaard

Relationel koordinering i praksis

Metoder til bedre beslutninger
og samarbejde på tværs

"Lettilgængelig. Omsætter forskning
til praksis" Jody Hoffer Gittel

Relationel koordinering i praksis

Relationel koordinering og kollektiv intelligens

Viden, holdning og handlinger, der er tegn på høj kvalitet af samarbejdet



Vores koordinering skaber ...**Fælles viden**

- 1) Generelt: Kender hinandens **opgaver** og mulige **bidrag** ift. "typen" af situation
- 2) Tilvejebringer og integrerer hinandens viden om den konkrete **situation** og **handlemuligheder**

Fælles mål og plan

Vi kan svare præcist på spørgsmålet: *Hvad arbejder I konkret hen imod det næste x-stykke tid?*

Og spørgsmål som: *Hvad er de centrale overvejelser bag mål og plan? Hvem gør hvad, hvornår?*



Gensidig respekt

- 1) Vi **værdsætter** integration af hinandens viden og handling som væsentlig for fremskridt.
- 2) Vi **lytter** og spørger uddybende ind til andres observationer, synspunkter og forslag, også selvom vi umiddelbart ikke er enige.
- 3 Vi **afstår fra at "straffe" eller ydmyge** hinanden. Fx for at stille spørgsmål, bidrage med anderledes pointer eller indrømme fejl

Vi koordinerer ...

Tilpas hyppigt til at kunne **handle rettidigt.**

Det betyder, at vi hurtigt opdager og håndterer ændringer i situationen, så tilbageskridt ofte stoppes, og fremskridt støttes.

Vores kommunikation er ...

Præcis. Den information jeg får fra andre, er så præcis, at jeg kan vurdere, om jeg skal handle.

Løsningsfokuseret. Når ændringer i situationen kræver handling, får vi drøftet handlemuligheder og truffet beslutning.



Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet



Lav kollektiv IQ Sådan lyder det:

Høj kollektiv IQ Sådan lyder det:

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 og 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

Baseret på Woolley 2010 & 2015. Pentland 2012. Bang & Midelfart 2010, Pearce 1999. Frazier 2017. Edmonson 1999

Se s. 29-32+94-105



1. Synlige arbejds spørgsmål

To krav til deltager-adfærd: 1. Spørg hvis uklart 2. Hold dig til emnet

Det gør det lettere for alle at bidrage med relevant viden og bygge videre på hinandens pointer

2. Parvise interview

- 1. Fælles arbejds spørgsmål: Fx, “Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?”**
- 2. 2 x 2-5 min. til interview**
- 3. Kort præsentation (1 min.) af makkers pointe inden dialogen gives fri**

3. Lad deltagerne skrive sig skarpe

- 1. Fælles arbejds spørgsmål: Fx, “Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?”**
- 2. Et-to minutter i stilhed til, at individuelt at skrive stikord**
- 3. Kort præsentation (1 min.) af alles umiddelbare bud inden dialogen gives fri**

Praktiske principper for procesgreb, der styrker gruppens kollektive intelligens

1. Udforsk logikken/få andre til at fremstå logiske

Fx “Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at vurdere situationen på den måde/foreslå den løsning?”

2. Spørg den mindst talende eller den, som ikke siger noget

Fx “Hvad har du observeret? Hvordan ser du situationen? Hvilke løsninger ser du?”

3. Stil brobyggende spørgsmål til deltageres perspektiver (særligt mellem meget talende deltagere)

Fx “Hvordan passer det, Henrik siger, med dine observationer/syn på situationen/forslag til handling?”

4. Hold taleture korte

**Du er 95 procent sikker på,
at have observeret noget vigtig/have et
godt forslag.**

**....Men 60 procent sikker på,
at det vil blive dårligt modtaget.**

Hvad gør du? Og hvorfor?

Debrief: Det korte opfølgningsmøde



Hold mødet kort = stram struktur + stå op

Forskningen bag: Scott Tannenbaum and Christopher Cerasoli: 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

Se s. 86-93

Metoder

Relationel mapping

Storyboard

Sæt fælles dagsorden

Debrief: Det korte opfølgningsmøde

Skab kollektiv intelligens x 7

Håndter indvendinger

Check-in

Check-out



3 kapitler

1. **TEORI:** Hvilken adfærd fremmer bedre samarbejde og beslutninger?
2. **STRUKTUR:** Hvilken struktur/organisering og ledelsesgreb fremmer den ønskede adfærd
3. **METODER:** Hvilke faciliterings-metoder kan fremme den ønskede adfærd

128 sider

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

www.fairproces.dk

Bo Vestergaard

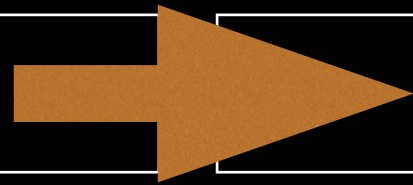
FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer
til medarbejdere
der udvikler løsninger

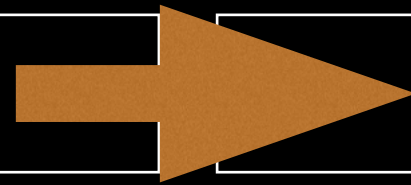
Prisvindende
praktisk teori
Academy of
Management

Uddrag bragt i
Harvard Business Review

Proces



Holdning



Adfærd

Ramme og retning

Involvering
Forklaring
Opfølgning



Tillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien



Deler vigtig viden. Aktiv og frivillig i udvikling og implementering af løsninger

Lederen overtræder mindst et princip



Mistillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien



Tilbageholder viden. 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





Lederens styring

Vilkårsrum
Rammer- og retning

Mulighedsrum

Involvering

Medarbejdernes
indflydelse

Model: Vilkårs- og mulighedsrum

Kapitel 2, fase 1. Se s.49-52





Sæt ramme og retning

Retning: Hvad skal lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu? Hvorfor er det vigtigt? Hvilken situation skal vi væk fra/hen imod? Hvilke spørgsmål mangler vi svar på

Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion?

Involvering: *Hvad kan/skal der involveres i? Hvilke spørgsmål skal medarbejderne finde svar på?*

Sammenhæng: Hvordan hænger det sammen med/skal hænge sammen med organisationens strategi og øvrige indsatser? Er der oplagte dilemmaer/synergi?

Tid: Hvad skal være sket hvornår?

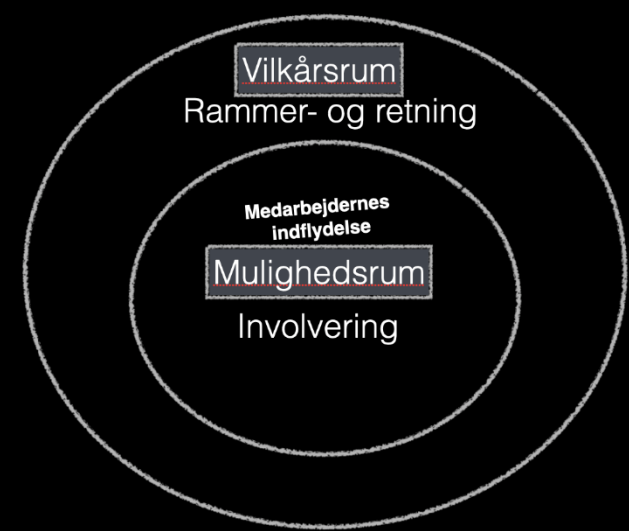
Prioritering: Er der andre opgaver vi skal nedtone/udskyde?

Involver
i udvikling





Sæt ramme og retning



Retning: Hvad skal lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu? Hvorfor er det vigtigt? Hvilken situation skal vi væk fra/hen imod? Hvilke spørgsmål mangler vi svar på

Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion?

Involvering: *Hvad kan/skal der involveres i? Hvilke spørgsmål skal medarbejderne finde svar på?*

Sammenhæng: Hvordan hænger det sammen med/skal hænge sammen med organisationens strategi og øvrige indsatser? Er der oplagte dilemmaer/synergi?

Tid: Hvad skal være sket hvornår?

Prioritering: Er der andre opgaver vi skal nedtone/udskyde?

Involver
i udvikling





Vil du ha' mine slides?

1. Gå ind på forsiden af www.fairproces.dk
2. Tast din mail
3. Min robot sender dem øjeblikkeligt!

Du tilmelder dig samtidig en serie af mails med fif til brug af modeller og værktøjer i praksis.

Ikke spam. Kun nyttige ting.

I hver mail er der et link til afmelding, hvis jeg keder dig:)



Bo Vestergaard

Cand.scient.adm., forfatter og proceskonsulent
Foredrag, workshops, ledersparring, implementerings-
og organisationsudviklingsforløb

