

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

www.fairproces.dk

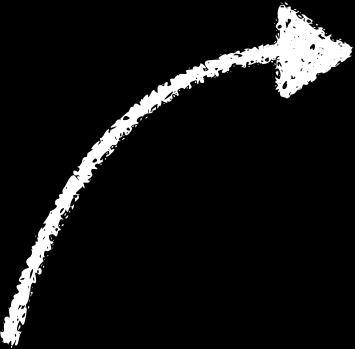
Bo Vestergaard

FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer
til medarbejdere
der udvikler løsninger

Prisvindende
praktisk teori
Academy of
Management

Uddrag bragt i
Harvard Business Review



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
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

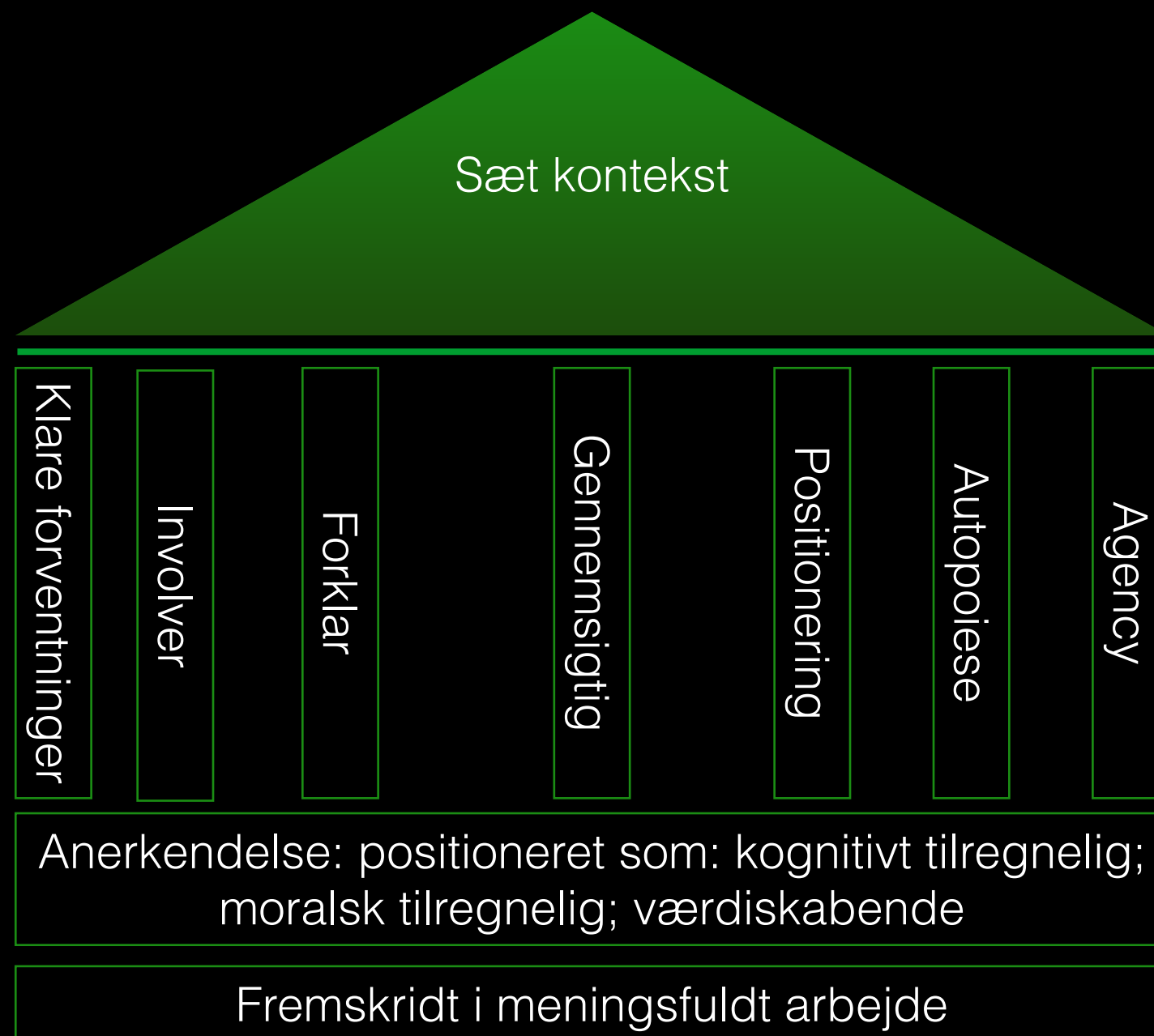
Tilbageholder viden.
Passiv eller modvillig i
implementering af
beslutninger

Fair proces dynamikken.

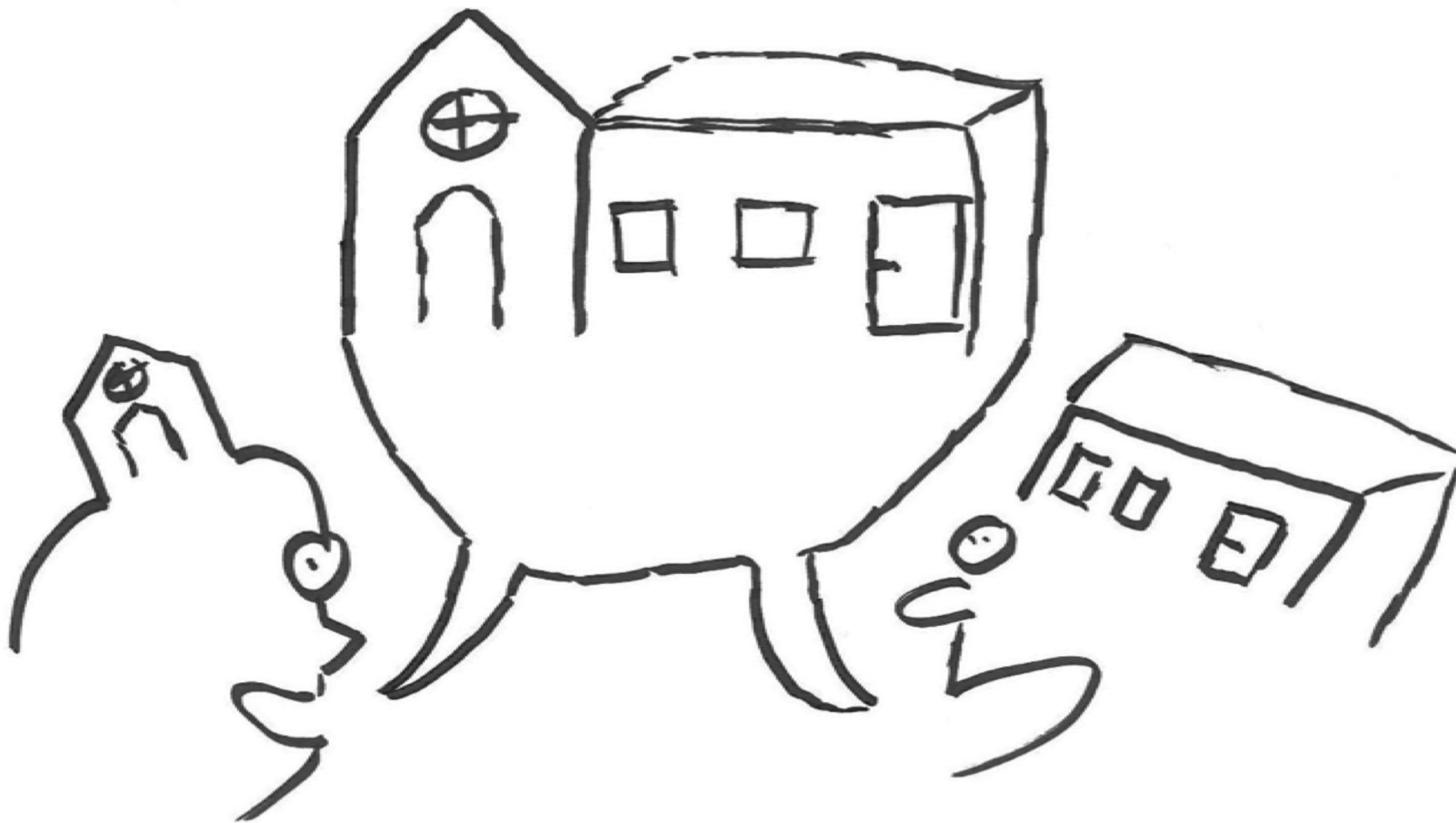
Baseret på Kim & Mauborgne 1997,1998, 2005 samt Colquitt 2001; Cohen-Charash 2001 og Dirks 2002

Se s.20-27

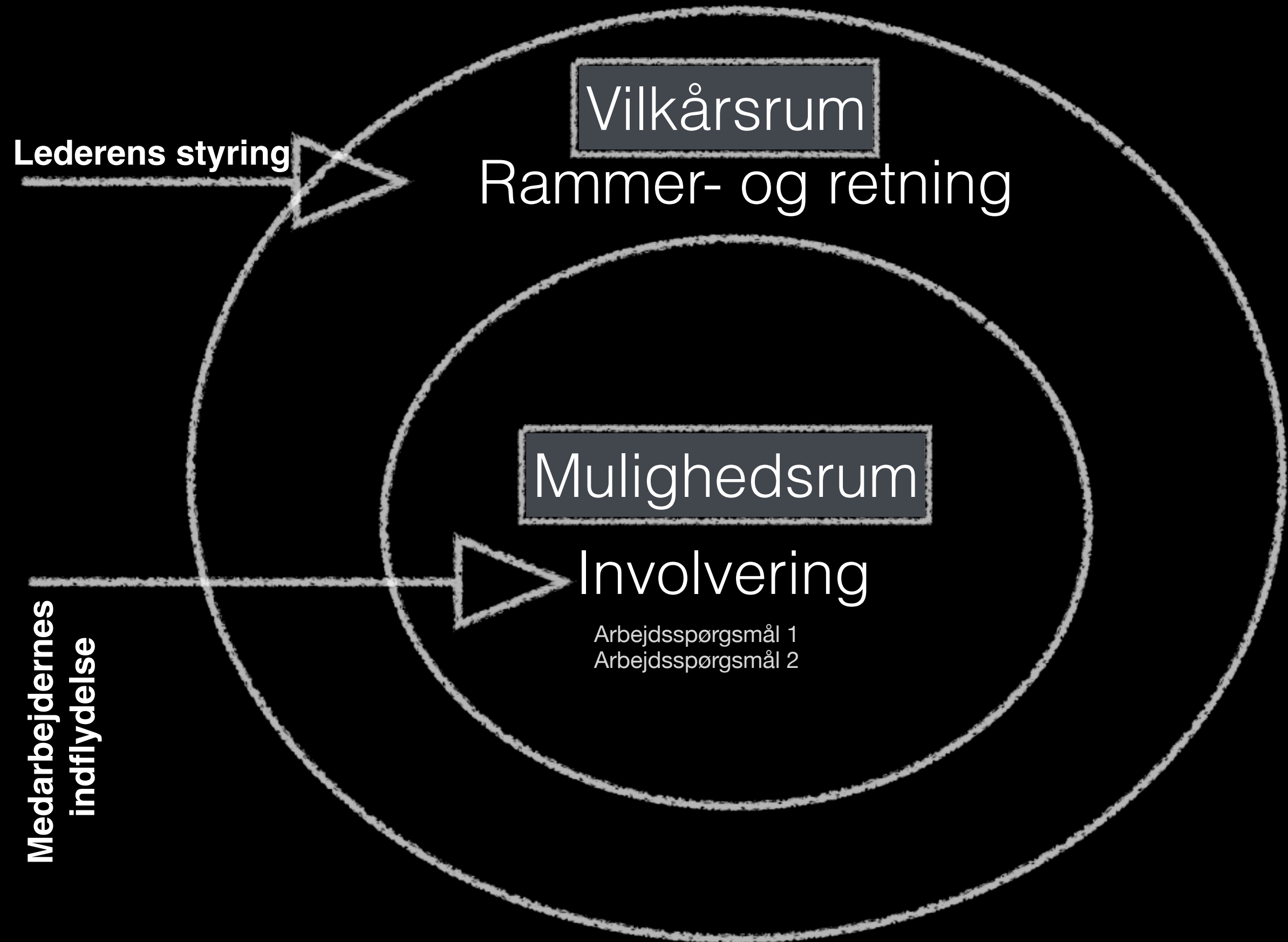




Model: Teoretisk hus for fair proces



Autopoiese.
Ingen forståelse. Kun forskellige
grader af misforståelse.



Vilkårsrum

Rammer- og retning

**Chef
sætter
kontekst/
vilkårsrummet**

Hvad er opgaven?
Hvorfor er den vigtig?
hvordan er jeg kommet
frem til det?
Hvad er rammerne for
opgaven (ressourcer, tid
særlige krav)?

**Lederne
udfylder
mulighedsrum**

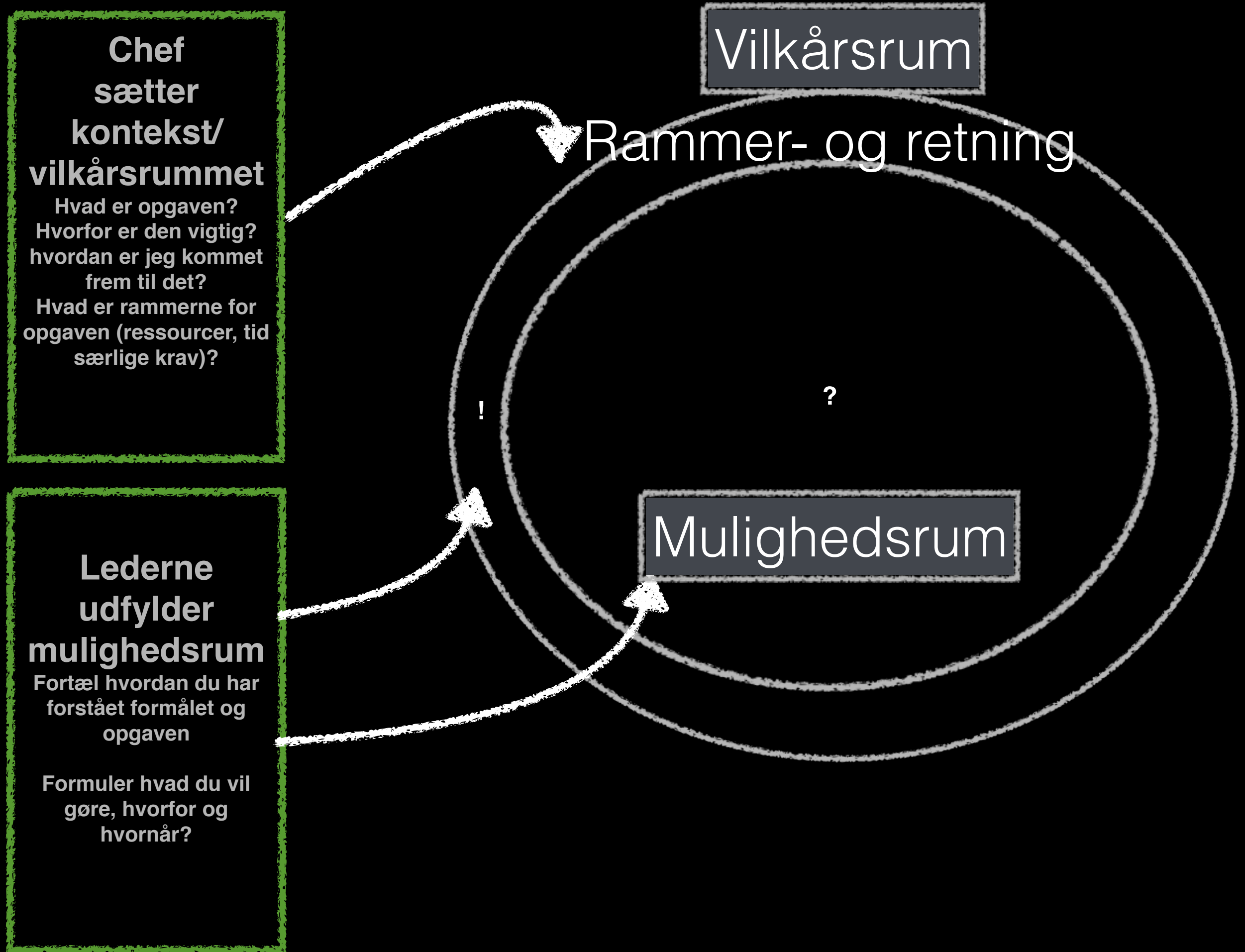
Fortæl hvordan du har
forstået formålet og
opgaven

Formuler hvad du vil
gøre, hvorfor og
hvornår?

Mulighedsrum

!

?





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?

Rammer: hvad ligger fast/er ikke til diskussion? Hvilke spørgsmål mangler vi svar på?

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/synergier?

Tid & Prioritering: Hvad skal være sket hvornår? Er der andre opgaver vi skal nedtone/udskyde?

Involver
i udvikling



1

**Lederen alene
udtænker og
formulerer løsninger**

2

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

**Input vejleder lederens
beslutning**

3

**Lederen beder gruppen
udvikle løsninger**

**Forslag vejleder
lederens beslutning**

Ledelsesstile, beslutningsprocesser og grader af involvering

Se kapitel 3

Lederens valg af positioner	Den overordnede styring af beslutningen		Underordnede indflydelse på beslutningen	
	1	2	3A	3B
	Den overordnede udtænker og udmelder en løsning Forklarer rationale bag og inviterer til opklarende spørgsmål	Den overordnede udmelder påtænkt(e) løsning(er) Underordnede drøfter fordele og ulemper og kvalificerer; hvordan kan løsning(erne) forbedres? Hvilken løsning er bedst? Input vejleder den overordnede beslutning	Den overordnede sætter rammen Underordnede udvikler løsningsforslag Den overordnede beslutter sig for et eller flere af de underordnede forslag, som er indenfor rammen	Den overordnede sætter rammen Underordnede udvikler løsninger og beslutter selv Den overordnede sikrer, at løsningerne er indenfor rammen

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?*



Beslut & forklar

Involver i
udvikling af
løsninger.

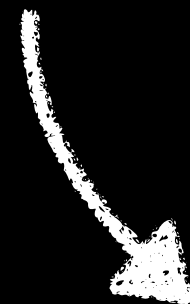
Produktmål:
Indsatser/
løsninger, der
kan afprøves i
praksis

Skab dialogisk
kommunikation.

Involver
i udvikling

Forklar
rationalet bag
beslutning og
kriterier for at
revidere, til-
og fravælge
forslag.

Forklaring viser at
beslutningstager har
reflekteret over
forslagene ift. ramme og
retning



Afprøv
løsning

Hyppige,
korte
opfølgnings-
møder støtter
fremskridt og
forbedring af
løsning

10-20 min:
*Hvad skete der?
Hvordan giver det
mening, at gå videre
herfra? Hvem gør hvad,
hvornår?*

Involver
i afprøvning

Gør til drift

Løsninger
der skaber
værdi,
overgår til
drift og
forankres

Hold **fortsat**
korte
opfølgnings-
møder

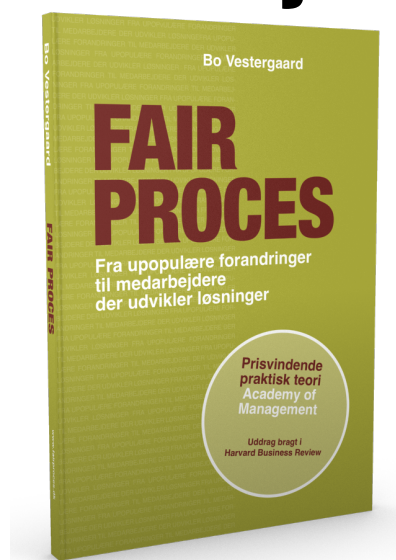
Debrief: Det korte, lærende opfølgningsmøde



Hold mødet kort = stram struktur + stå op

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 sig 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:)

