

Fair proces ledelse af en sprængfarlig beslutning

Af Bo Vestergaard og Jacob Hasemann

Hvordan kan en konfliktfyldt beslutning ledes, så der skabes opbakning til beslutningen og til ledelsen, selvom ikke alle får deres favoritløsning? Læs hvordan ledelsen fik en stor medarbejdergruppe, der har interessekonflikter, til at blive enige om en fælles løsning.

Case

En reform satte i 2017 en ny ramme for de gymnasiale uddannelser. Eleverne skal have 130 timers ekstra undervisning over tre år. Det kan kun lade sig gøre ved at ændre i, hvor længe en lærer underviser ad gangen, pauser mv. Det kræver det man i den verden kalder en ny fælles *skemastruktur*.

På Rødovre Gymnasium tænkte lederne over, hvordan de bedst kunne håndtere en så gennemgribende og potentielt konfliktfyldt forandring i underviserne hverdag: *Hvem skal udtænke og beslutte en ny skemastruktur? Hvordan bør forandringen ledes for at skabe tempo og opbakning?*

Jacob Hasemann, der er vicerektor på Rødovre Gymnasium, designede og faciliterede et beslutningsforløb for en lokal implementering af reformen.

Fokus på en retfærdig proces

Reformen var en forandring, som havde åbenlyst potentiale til at skabe ganske megen uro og utilfredshed samtidig med, at de bedste løsninger ikke var åbenlyse.

Ligegyldigt hvad valget faldt på, ville nogen ikke få deres favoritløsning og de kunne med rette opleve, at den valgte løsning var mindre god for dem selv og bedre for andre. Det kan let skabe en følelse af uretfærdighed.

”Jeg var fokuseret på at skabe en beslutningsproces som alle ville opleve som retfærdig, og forhåbentlig også den bedst mulige løsning set i et helhedsperspektiv,” siger vicerektor Jacob Hasemann.

Gennem sit design af forandringsprocessen lod Jacob Hasemann sig guide af følgende spørgsmål:

- *Hvordan skaber vi en oplevelse af, at processen går ordentlig for sig (procesretfærdighed)?*
- *Hvordan skaber vi de bedste mulige løsninger, når der mange forskellige perspektiver på, hvad den bedste – eller de gode nok – løsninger er?*
- *Hvordan sikrer vi opbakning til at udføre beslutningen i daglig praksis, selvom det ikke er alles favoritløsning?*

Processen på Rødovre Gymnasium er et eksemplarisk fair proces-beslutningsforløb. Fair proces er særligt relevant, når der er stærke interesseforskelle og det formentligt ikke er muligt at komme frem til én løsning som er alles foretrukne.

En hurtig teoretisk introduktion - Hvad er fair proces?

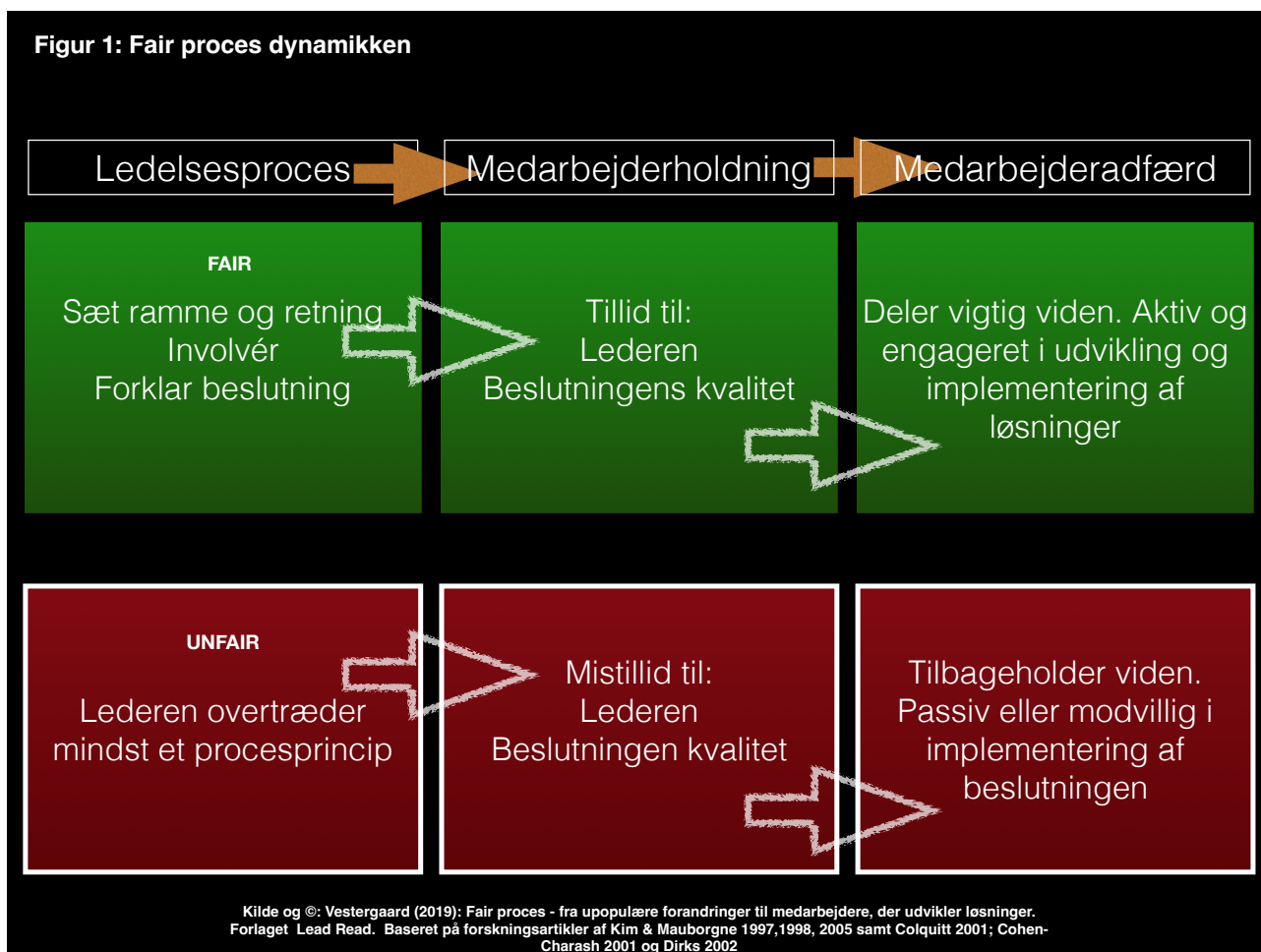
Fair proces er en forskningsbaseret, praktisk teori, der udpeger praktiske principper for procesledelse af vigtige og vanskelige beslutningsforløb med reel medarbejderinvolvering.

Tilgangen øger chancen for at skabe reel accept og implementering af løsninger, selvom der indledningsvist er meget forskellige holdninger til, hvad der vil udgøre en god løsning.

Fair proces tilgangen er blandt andet baseret på forskningen i "oplevet procesretfærdighed" når organisationen træffer beslutninger, der væsentligt påvirker medarbejderne: Oplevet procesretfærdighed kan i daglig tale forstås som at beslutningsforløbet "går ordentligt for sig". (se forskningskilder under figur 1.)

Særligt tre praktiske principper for fair proces ledelse af beslutnings-og forandringsforløb påvirker medarbejderens holdninger og adfærd i forløbet. Hovedpointerne er gengivet i figur 1 nedenfor og uddybet i næste afsnit

Figur 1 viser dynamikken i en fair og en unfair ledelsesproces



Note: Figur 1 fra Bo Vestergaard (2019): "Fair proces – Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger". Forlaget Lead Read. Baseret på forskningsartikler af Kim & Mauborgne 1997,1998, 2005 samt Colquitt 2001; Cohen-Charash 2001 og Dirks 2002.

De tre praktiske ledelsesprincipper

Der er grundlæggende tre praktiske hovedprincipper for fair proces ledelse af forandringer og vigtige beslutningsforløb. De er nedenfor opsat som faser eller trin. Du skal som leder:

- Sætte ramme og retning for legitime løsninger, fx: Hvad ligger fast/er ikke til diskussion? Hvad skal kunne lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu? Hvad skal medarbejdernes løsningsforslag leve op til for at være indenfor den ledelsessatte ramme?
- Involvere i udvikling af løsninger. Fx: Hvilke vigtige spørgsmål skal medarbejderne komme med svar på/løsningsforslag til? Det er vigtigt, at de involverede alle har relevant viden om emnet eller bliver "klædt på til" at kunne formulere kvalificerede forslag.
- Forklare beslutninger. Fx: Hvad er rationalet bag en vigtig ledelsesbeslutning? Hvorfor blev et medarbejderinput eller et konkret løsningsforslag valgt fra? Forklaringen er med til at opretholde tillid til ledelsen selvom et løsningsforslag bliver valgt fra.

Alle tre procesprincipper skal være i spil

Forskningen viser, at overtrædes blot et af de tre principper, træder en negativ dynamik i kraft. Medarbejderne får mistillid til ledelsens intentioner om reel involvering, evnen til at lede beslutningsforløbet helt frem til implementering og kvaliteten af beslutninger. Medarbejderne vil få en tendens til at tilbageholde vigtig viden og være passive eller modvillige i implementering af de løsninger, ledelsen siger god for.

Involveringsprincippet og typer af beslutningsforløb

Hvordan kan lederen balancere styring og medarbejdernes indflydelse på vigtige beslutninger?

Lederen kan med fordel skelne og vælge mellem fire typer af beslutningsforløb, som er gengivet i figur 2 nedenfor. I daglig ledelse bruges alle tilgange. Fair beslutningsprocesser er "tunge" på tilgang 2-3B.

Figur 2: Lederens styring og medarbejdernes indflydelse (referencemodel for grader af medarbejderinvolvering)

Lederens styring af beslutningen		Medarbejdernes indflydelse på beslutningen	
1	2	3A	3B
Lederen udtænker og udmelder en løsning	Lederen udmelder påtænkt(e) løsning(er)	Lederen sætter rammen	Lederen sætter rammen
Forklarer rationalet bag og inviterer til opklarende spørgsmål	Medarbejdere drøfter fordele og ulemper og kvalificerer; hvordan kan løsning(erne) forbedres? Hvilken løsning er bedst?	Medarbejdere udvikler løsninger	Medarbejdere udvikler løsninger og beslutter selv
	Input vejleder lederens beslutning	Lederen beslutter sig for et eller flere af medarbejderens forslag, som er indenfor rammen	Lederen sikrer, at løsningerne er indenfor rammen

Note figur 2: Fra Bo Vestergaard (2019): "Fair proces – Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger"

CASE: Få inspiration til hvordan en fair proces konkret kan tilrettelægges

Undgå en skindproces

”Det var vigtigt for mig det ikke blev en skindproces. Det måtte fx ikke blive en blive sådan, at medarbejderne fik en oplevelse af, at vi i ledelsen allerede havde besluttet os for en løsning og blot involverede medarbejderne i at udtænke og kvalificere mulige løsninger for at få det til at se ud som om, vi efterspurgte deres forslag”, fortæller Jacob Hasemann, vicerektor på Rødovre Gymnasium.

Derfor vurderede Jacob Hasemann, at beslutningstype 3b, hvor ledelsen sætter rammen og faciliterer medarbejdernes arbejde med at udtænke og beslutte en løsning, passede særligt godt til den konkrete situation og til organisationens kultur.

Fair proces i tre faser

Processen forløb over relativt kort tid – i dette tilfælde 2 måneder. I helt overordnede træk kan processen beskrives ved, at:

- lærerkollegiet valgte seks repræsentanter til arbejdsgruppen
- de holdt fire møder i arbejdsgruppen, som mandede ud i tre konkurrerende forslag
- de holdt et afsluttende personalemøde, hvor arbejdsgruppen præsenterede de tre forslag. Herefter skulle der stemmes om, hvilke af forslagene til skemastruktur, der skulle implementeres.

”Vi ønskede, at en arbejdsgruppe af medarbejderne udtænkte mulige løsninger og efterfølgende at lærerkollegiet i fællesskab traf en beslutning om, hvilket forslag, alle skulle følge,” siger Jacob Hasemann.

Fase 1: Arbejdsgruppen vælges ved afstemning

Det var tydeligt, at medarbejderindflydelse på ændringen i skemastruktur var meget vigtigt for alle undervisere. Samarbejdsudvalget besluttede at, arbejdsgruppen skulle bestå af seks undervisere valgt af medarbejderne selv. Det var muligt for alle medarbejdere at stille op til valg. Otte undervisere stillede op. Medarbejdernes valgt faldt på seks erfarne og meget respekterede kolleger med ganske forskellige sammensætning af fag.

Fase 2: Forløbs- og mødeledelse af arbejdsgruppens møder

Jacob Hasemann vidste, at valget af de seks respekterede kolleger heldigvis betød, at gruppens forskellige forslag potentielt ville få stor lydhørhed bredt i lærerkollegiet. Det var ikke forventeligt, at arbejdsgruppen kunne finde én løsning, som alle ville foretrække.

Jacob Hasemann klædte arbejdsgruppen på ved at skitsere vilkårs- og mulighedsrummet (hvad ligger fast, hvad skal en løsning leve op til, hvad er arbejdsgruppens opgave?)

”Det krævede også aktiv forløbs- og mødeledelse af mig at få de bedste ud af samspillet mellem de gode, stærke kræfter med forskellige perspektiver på hvad, der ville udgøre mulige og gode løsninger”, fortæller Jacob Hasemann.

Mødelederens opgave på arbejdsgruppemøderne

Jacob Hasemann sørgede som mødeleder løbende for at:

1. få alle stemmer og perspektiver i spil, herunder at afkorte de mest talende og invitere mindre talende på banen.

2. skabe perspektivskifte så deltagerne både forholdt sig til fordele og ulemper i deres foretrukne løsninger og i de konkurrerende forslag.
3. notere væsentlige pointer og spørgsmål fra deltagerne. I mødets sidste del opsummerede han det til arbejdsgruppen. Opsummering hjælper til at arbejdsgruppens deltagere efter en livlig drøftelse kan samle op og besluttede sig for, hvad de ville holde fast i og hvilke spørgsmål og scenarier, der skal undersøges frem til næste møde.

Fase 3: Afsluttende personalemøde - Arbejdsgruppens præsenterede sine forslag og afstemning

Forud for personalemødet blev der udsendt bilag til lærerkollegiet, hvor de tre forslag til løsninger var præsenteret og gennemgået med alle de overvejelser, som arbejdsgruppen havde haft.

På selve mødet præsenterede arbejdsgruppen - ikke ledelsen - sit arbejde: De tre konkrete løsningsforslag og de overvejelser, der havde været undervejs, fx om fravalg, droppede løsninger osv. Det tog 15 minutter.

Præsentationen blev fulgt af to runder á 20 minutter, hvor lærerne i grupper kunne diskutere løsningsforslagene. I første runde var lærerne inddelt i tilfældige grupper planlagt efter max mix princippet (på tværs af faggrupper og dermed potentielt forskellige foretrukne løsninger) og i 2. runde var lærerne fordelt efter faggrupper.

Mødet blev afsluttet med en anonym elektronisk afstemning, hvor 58 pct. stemte for den ene løsning, 34 pct. for den anden løsning og 8 pct. for den tredje løsning. Det tog fem minutter.

Eksempler på reaktioner fra dem, som ikke fik deres favoritløsning

Der var i store træk opbakning til at drifte den valgte løsning. Primært på grund af processen. Her er eksempler på nogle reaktioner:

- "Det er ikke den bedste løsning, men der er ikke en finger at sætte på processen."
- "Jeg kan ikke kritisere måde, det er foregået på"
- "Vi bør evaluere erfaringerne efter XX måneders afprøvning og se om, der er anledning til at ændre noget.

De to første reaktioner er idealtypiske for de holdninger, der skabes i en fair proces, selvom man havde foretrukket en anden løsning.

Den sidste reaktion er en anledning til at præsentere endnu et fair proces-princip: Omgørelse af beslutninger, der ikke virker i praksis.

Kan beslutninger omgøres – evaluering og justering?

Et af de mindre omtalte principper for en fair proces er muligheden for at omgøre beslutninger, der viser sig i praksis ikke at virke efter hensigten. Det kan man evaluere på efter en aftalt drift/prøveperiode fx seks måneder. Men for at en eventuel omgørelse kan opleves som fair af alle, kræver det, at alle også gør deres bedste for at få løsningen til at virke i praksis i prøveperioden. Også selv om det ikke var deres favoritløsning.

Det er i derfor i tråd med principperne for fair proces, at arbejdsgruppen eller hele lærerkollegiet efter en aftalt drift/prøveperiode, hvor alle har gjort deres bedste, evaluerer om den nye skemastruktur virker efter hensigten, og om der er grundlag for at justere til en mere hensigtsmæssig løsning.

Hvis dårlige beslutninger kan ændres til det bedre, styrker det tilliden til en organisations evne til at træffe gode beslutninger.

Bo Vestergaard (artiklens hovedforfatter) er ledelsesrådgiver og forfatter til den prisvindende praktiske teori og 100-siders bog "[Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger](#)". En akademisk artikel og tidlig udgave af bogen blev Best Paper på *Academy of Management* i USA i kategorien "management consulting". Uddrag af bogen er bragt i *Harvard Business Review*.
www.fairproces.dk / Kontakt Bo på: fairproces@fairproces.dk

Jacob Hasemann, vicerektor på Rødovre Gymnasium, har designet og faciliteret beslutningsforløbet inspireret af Fair proces teori og værktøjer.