

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

**Fra upopulære forandringer
til medarbejdere
der udvikler løsninger**

INDHOLD

Om bogen 10

Prolog 11

Kapitel 1

Teoretisk introduktion 17

Kapitel 2

Det strategiske procesdesign 41

Kapitel 3

Design af beslutningsproces 69

Tak 96

Litteratur 97

Oversigt over modeller

Model 1. Dynamikken i fair og unfair proces 23

Model 2. Teoretisk hus for fair proces 25

Model 3. Kommunikative positioner 32

Model 4. Autopoiese 34

Model 5. Strategisk procesdesign 46

Model 6. Vilkårs- og mulighedsrum 50

Model 7. Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet 56

Model 8. Debrief: Det korte, lærende opfølgingsmøde 65

Model 9. Design af beslutningsproces 70

Model 10. Referencemodel for design af beslutningsprocesser 78

OM BOGEN

De sidste 30 års forskning viser, at to ud af tre forandringsprocesser ikke skaber mere værdi for organisationen. Men når medarbejderne har ejerskab til formålet med forandringen og er involverede i at udvikle og afprøve løsninger, så lykkes det otte ud af ti gange. Men hvordan involvere uden at miste styringen? Og hvordan styre uden at miste ejerskabet? Fair proces er en forskningsbaseret og praktisk tilgang til forløbsstyring af involverende forandringsprocesser. En tidlig udgave af bogen vandt i 2012 en pris på den nordamerikanske forsker-praktiker-konference "Academy of Management" i Boston. Uddrag af bogen er bragt i Harvard Business Review.

Denne bog er skrevet til dig, som er leder af medarbejdere, chef for ledere eller projektleder. Du står i en situation, hvor I skal blive i stand til at levere serviceydelser eller produkter af en bedre kvalitet og servicere flere eller producere mere for relativt færre penge. Bogen handler om, hvordan du bedst leder forandringsprocessen, så medarbejderne kan udvikle, afprøve og implementere de rigtige løsninger.

Prolog

UDFORDRINGEN

Øg kvaliteten! Servicér flere! Producér mere! Hvis du er leder af medarbejdere eller chef, så lyder kravene måske bekendte. Det vil formentlig ikke lykkes dig at indfri dem. 2/3 af forandringsindsatserne skaber ikke bedre resultater (McKinsey, 2008, 2015; Smith, 2002). 8 ud af 10 gange kan jeg forudsige, om forandringsindsatsen skaber bedre resultater. Jeg ser og lytter blot efter to ting: Er medarbejderne i frontlinjen engagerede i at udvikle og afprøve løsninger? Udtrykker de et ejerskab til formålet med forandringen?

Jeg er ikke synsk. En McKinsey-undersøgelse fra 2010 blandt 2.512 ledere fra hele verden viser, at succesraten stiger til formidable 79 procent, når medarbejderne i frontlinjen oplever ejerskab til formålet med forandringen og er involverede i at drive forandringsindsatsen. Hvorfor?

Når medarbejderne forstår formålet med forandringen, så kan de improvisere klogt. Når de tror på formålet med forandringen, er de motiverede til at gøre deres bedste for at realisere formålet med forandringen. Når de med det udgangspunkt involveres i at udvikle og afprøve løsninger, har de en bedre chance for at overvinde de forhindringer, de vil støde på under arbejdet med at nå målet med forandringen. Lederens vigtige opgave er derfor at skabe en proces – en forløbsstyring – hvor det er muligt for medarbejderne i frontlinjen at:

- 1) få ejerskab til formålet med forandringen
- 2) involvere sig i hurtig udvikling og afprøvning af løsninger
- 3) opleve at gøre hyppige – nærmest daglige – fremskridt mht. realisering af strategien.

Men hvordan gør man det? En udbredt optagethed blandt de ledere, jeg konsulterer og underviser, er, hvordan de forebygger modstand mod en påkrævet forandring og transformerer

den til et engagement blandt medarbejderne i at udvikle og afprøve løsninger på de vigtige udfordringer. Der er ofte krav om på én og samme tid at øge kvalitet og produktivitet, servicere flere og spare penge. Det kan skabe modstand; for hvordan kan det overhovedet lykkes os? Men det behøver ikke være vanskeligt, når du håndterer processen rigtigt. Her kommer en case i tre akter fra en kirurgisk ambulant enhed, som viser pointen i praksis:

Første akt: E-mailen

Torsdag eftermiddag sender afdelingslederen en e-mail til sine 16 medarbejdere. Beskeden er, at en opgave, der i dag varetages af en ansat udlånt fra en anden afdeling, om to uger skal varetages af de øvrige ansatte. Uden at antallet af behandlinger falder. Arbejdsomfanget svarer til 20 timer pr. uge. I løbet af den næste dag vokser utrygheden og utilfredsheden. Flere medarbejdere fortolker den nedlagte stilling som første skridt i ledelsens hemmelige plan om at nedlægge flere stillinger i afdelingen. Den følgende mandag er en håndfuld medarbejdere i gang med – og taler åbenlyst om – at søge job andre steder for at undgå fyring. Men ingen af medarbejderne tager initiativ til at løse den nye udfordring: Hvordan arbejdet skal reorganiseres. Den eneste, der ikke er bekendt med den uheldige situation, er lederen. Hun er taget på 6 måneders uddannelsesorlov.

Anden akt: Lederen sætter konteksten

Den konstituerede leder indkalder til et møde. Hun forklarer, at flytningen af den 20-timers stilling er afdelingens fulde bidrag til den samlede besparelse på sygehuset, besluttet af topledelsen. Hun gør det klart, at flytningen af stillingen ikke er til diskussion, og at det nuværende niveau af behandlinger (produktivitet) og (klinisk) kvalitet skal opretholdes. For at det kan ske, har hun brug for, at medarbejderne involverer sig i at udvikle og afprøve en reorganisering af arbejdsprocessen. Hun

faciliterer et totimers arbejds møde, hvor de udvikler en prototype på en revideret arbejdsproces, som kan testes i praksis. Hun beslutter, at der skal laves en mindre forbedring af prototypen, og sørger for at forklare rationale bag.

I testugen holder lederen korte, daglige møder med medarbejderne for at støtte daglige fremskridt ved aktivt at fjerne forhindringer og skabe refleksion over, hvordan udfordringerne løses. Efter testugen er den nye arbejdsproces fuldt implementeret, og antallet af behandlinger lever op til kravene sat af topledelsen.

Tredje akt: Skabelsen af en innovativ kultur

Tolv uger senere interviewer jeg den konstituerede leder og en ansat. De oplever, at den nye arbejdsproces fungerer bedre end den tidligere. Samarbejdet om løsningen af udfordringen blev en kulturskabende begivenhed: Nu har lederen og medarbejderne faste møder hver tredje uge. Her drøfter de vanskelige udfordringer, som er på vej, og hvordan de sammen kan løse dem. Sammen gennemfører de løbende korte forløb med udvikling og afprøvning af løsninger.

Processen skaber adfærd

Hvordan kan de samme medarbejdere først yde modstand (de begynder ikke at udarbejde en ny arbejdsproces, selvom ledelsen har opsat klare forventninger) og senere blive aktive medskabere af forandring?

Pointen er, at medarbejdere ikke *er* modstandere eller aktive medskabere af forandring: De *bliver* modstandere eller aktive medskabere af forandring, afhængigt af hvordan du leder processen. Det er der solidt belæg for i forskningen i fair proces. Kim og Mauborgne, de to forskere bag den internationale bestseller Blue Ocean Strategy (2004), var de første til at dokumentere sammenhængen mellem fair proces og omsætning af

topledelsens strategier til praksis ude i frontlinjen. Det er også en pointe, der klinger godt med pointen fra den systemiske familie af ideer; at vi bliver til i relationen, og at vores opfattelse af konteksten har afgørende betydning for vores handlinger.

Her er et hurtigt overblik over tre praktiske fair proces-principper, lederen i casen benytter sig af i processen:

Sæt konteksten, herunder baggrund, rammer og retning for forandringen og forventninger til medarbejderne.

Involvér i udvikling og afprøvning af løsninger.

Forklar rationalet bag at godkende, revidere og afvise medarbejdernes løsninger.

Jeg har omsat fair proces-forskningen til et femfaset strategisk procesdesign for lederens forløbsstyring. Procesdesignet er desuden funderet i systemisk teori og praksis (Søholm, 2011; Hornstrup, 2012) og forskning i kollektiv intelligens (Woolley, 2010; Pentland, 2012) samt motivation (Amabile & Kramer, 2012). Designet disponerer for, at medarbejderne får ejerskab til formålet med forandringen og aktivt driver forandringen. Når det sker, er der langt større sandsynlighed for, at I får succes, end at I fejler.

I denne bog formidler jeg teori og praksis med fokus på projektledere, ledere af medarbejdere og deres chef, der har brug for at involvere medarbejderne i at udvikle løsninger på nogle af organisationens væsentlige udfordringer.

BOGENS OPBYGNING

Kapitel 1. Teoretisk introduktion

Jeg starter med en kort introduktion til begrebet inkrementel innovation, begreberne proces- og resultatretfærdighed, Kim og Mauborgnes fair proces-teori samt centrale begreber fra den systemiske familie af ideer (se Søholm, Stegager & Willert, 2011 for en grundig introduktion til den systemiske familie af ideer).

Kapitel 2. Det strategiske procesdesign

Dernæst præsenterer jeg et strategisk procesdesign for fair proces, der kan guide lederens forløbsstyring. I den forbindelse udfolder jeg også principper for lederens procesledelse i de enkelte faser i procesdesignet.

Kapitel 3. Design af beslutningsproces

Slutteligt udfolder jeg en referencemodel for design af beslutningsprocesser. Modellen spænder fra design, hvor lederen alene udtænker og udmelder en løsning, til forskellige grader af involvering af medarbejderne i udformning af beslutningen. Jeg udpeger, hvilke design der disponerer for fair proces og passer ind i det strategiske procesdesign.

"*Fair proces* klæder ledere på til at tilrettelægge og gennemføre forandringsprocesser. Det er en bog, der elegant kombinerer teoretiske perspektiver og konkrete forandringsværktøjer, og som løbende giver læseren et billede af, hvad man skal være opmærksom på undervejs. Med bogens tre praksisnære forandringsprincipper, involvering, forklaring og klarhed, udfoldes bogens budskab, og man efterlades med en række handlemuligheder og en fornemmelse af at kunne lykkes. *Fair proces* er en af de mest anvendelige bøger om forandringsledelse, jeg har læst – en kærkommen how-to-do-it-bog, med en solid teoretisk forankring!"

Martin Gredal.

Skoleleder, Rosenlundskolen

"Jeg synes, en klar styrke er, at bogen er så tilgængelig rent sprogligt. De forskellige design er godt forklaret. Det fremmer lysten til at prøve det af, hvilket jeg er gået i gang med."

Lasse Irming Andreassen.

DUS-leder, Vodskov Skole, og ledelsesansvarlig for Kontaktklasserne

"Jeg har mildest talt sluttet din bog. *Fair proces* er et fantastisk arbejdsredskab til en leder, der arbejder med forandringsprocesser. Når jeg roser bogen så vældigt, er det, fordi *Fair proces* giver vejledninger på, hvad der kan virke, og hvorfor det virker, og konkrete vejledninger til, som er lige til at gå ud og bruge. Jeg har allerede fortalt mine faglige funktionsledere, at de får bogen, når den udkommer."

Marietta Rosenvinge.

Leder af Døgncentret Frederikshavn

"Her er der tale om kalorierig læsning. *Fair proces* er den tilgang til forandringer, jeg har manglet i mit virke som leder i en videnstung virksomhed, hvor forandringer er hverdag. For den praksisorienterede byder den på mange brugbare redskaber. Hermed varmt anbefalet."

Morten Holst Bjørno.

Produktionschef, Martin Professional A/S

"*Fair proces* er en inspirerende og praktisk guide, som alle ledere bør læse! I en verden med konstant forandring må der nye metoder til. Anbefales til lederen, der vil forandring med hjertet på rette sted."

René Rico Thomsen.

Vagthavende, Aalborg Lufthavn

"Jeg kan fuldt og helt anbefale bogen *Fair proces*. Den lever op til den lidt paradoksale sandhed: "Der er intet så praktisk som en god teori". Bo Vestergaard forener teorier om social kapital, forandringsledelse, systemisk forståelse og mødedesign på en meget frugtbar og let forståelig måde. Jeg har i en del år arbejdet med virksomhedens sociale kapital, og det er i den forbindelse blevet mere og mere klart, at det centrale begreb er ledelse. Mange ledere har indset dette, og de har ofte spurgt mig: "Jamen, hvordan gør vi?" Med Bo Vestergaards bog har jeg fået et svar, som jeg tror, at alle vil kunne få stort udbytte af. Især kan jeg godt lide hans helt konkrete anvisninger angående afholdelse af møder og hans klare skelnen mellem, hvad der er "til diskussion", og hvad der er givne vilkår, som vi ikke skal spilde tid med at diskutere. Køb den, læs den, og – frem for alt – brug den!"

Tage Søndergård Kristensen.

Uafhængig forsker, Task-consult. Tidligere professor

"*Fair proces* er et simpelt og utroligt stærkt strategisk procesdesign til ledere og konsulenter, som ønsker at arbejde seriøst med medinddragelse af medarbejderne i vigtige beslutninger i ofte komplicerede og komplekse forhold i tidens organisationsliv."

Niels-Henrik Sørensen.

Organisations- og ledelseskonsulent, RMC Attractor

"Jeg har selv stået lige midt i de vanskelige udfordringer, der opstår, når man som leder af medarbejdere, der i praksis møder borgerne hver dag, i en og samme bevægelse skal sætte retning og invitere til processer, hvor vi skaber de nye løsninger sammen. Den udfordring rammer *Fair proces* meget præcist ned i – og bogen skaber både perspektiv, teoretisk og metodisk "tryghed" og giver i øvrigt ny inspiration."

Annette Lund.

Velfærdsudviklingschef, Odense Kommune

"*Fair proces* er en meget instruktiv og jordnær ledelsesbog, som giver ledere på alle niveauer et godt indblik i de vigtigste sider af forandringsprocessens psykologi og praktik. Den er enkel og overskuelig i sin disponering, skrevet i et let og tilgængeligt sprog og ikke for lang og ordrig. *Fair proces* er velstruktureret med mange instruktive cases. Den sammenfatter nogle af de vigtige ledelsesprincipper, som ofte overses i forandringsprocessen: Sæt konteksten, involvér i udvikling og afprøvning af løsninger, og ikke mindst forklar rationalet bag at godkende, revidere og afvise medarbejdernes løsninger. Oversættelsen af fair proces-forskningen til en femfaset model til styring af

forløbet af en forandringsproces kan direkte anvendes ved tilrettelæggelse af forandringsprocesser, uanset om det er omstruktureringer, effektiviseringer eller personalereduktioner. Bogen er præget af en god forståelse for, at medarbejderne altid skal have medejerskab til forandringens formål, løsninger og fremskridt frem mod realisering af strategien. Kan varmt anbefales til alle dem, der har ansvaret for at gennemføre forandringer.”

Jens Chr. Birch.

”Fri agent”, adjungeret professor og tidligere kommunaldirektør

”Som kommunal leder præsenteres vi for bunker af tekstmateriale om nye tiltag og teorier. Derfor er det specielt glædeligt, når man møder en tekst, som lyser op og fanger én på grund af sine klare kvaliteter. En sådan bog er *Fair proces*. Den stiller skarpt på noget, som burde være indlysende, men som langt fra er praksis i forandringsprocesser. Den giver vejledning og redskaber til kommende forandringsprocesser, og hvem hilser ikke det velkommen?”

Michael Slot Pihl.

Skole-distriktsleder, Holmegårdsskolen

”*Fair proces* kan stærkt anbefales. Jeg har tidligere stiftet bekendtskab med og anvendt principperne som leder i sundhedsvæsenet, hvor forandringer jo er et konstant vilkår. Bogen bør være obligatorisk læsning for alle ledere i og af forandringsprocesser. Den er systematisk og lettilgængelig og har solid evidensforankring. Man får sin ledelsesværktøjskasse udvidet med et power tool.”

Charlotte Buch Gøthgen.

Viceklinikchef, Aalborg Universitetshospital

”Sundhedsvæsenet er fuldt af forandringer, og med *Fair proces* får læseren både teoretisk og praktisk hjælp til at gennemføre dem. Bogen er velskrevet og balanceret mellem teori og eksempler og kan derfor læses og anvendes uden en vidtgående teoretisk baggrund indenfor ledelse. Principperne i *Fair proces* var lette at bruge og virkede godt, da vi skulle implementere en vigtig faglig forandring i en del af afdelingen.”

Kirsten Lau Baggesen.

Ledende overlæge, Aalborg Universitetshospital

"Fair proces sætter forandringsprocessen i et nyt perspektiv for mig. Som leder i en stor, videnstung ingeniørvirksomhed, hvor forandringer i større eller mindre skala er en del af hverdagen, giver *Fair proces* nye vinkler, overvejelser og metoder til implementeringen af forandringer. De anvendte modeller er velbeskrevne og letanvendelige, hvilket sammenholdt med den store læsevenlighed gør, at jeg varmt vil anbefale denne bog til mine kolleger."

Thomas Ditlev.

Afdelingsleder, Grundfos Holding A/S

"En rigtig god og brugbar bog med en god vekselvirkning mellem teori og praktiske handleanvisninger."

Maya Appel.

Projektleder, Aalborg Kommune

"Som fællestillidsrepræsentant giver *Fair proces* mig konkrete redskaber til at skabe balance mellem ledelsens og medarbejdernes interesser i de vigtige beslutningsprocesser, der forekommer i en organisation, der er i en dynamisk udvikling. *Fair proces* er en bog med spændende teorier, som har udviklet mit syn på min rolle og handlemuligheder. Kan varmt anbefales."

Jeanette Nymark.

Fællestillidsrepræsentant, Frederikshavn Kommune

"Jeg har som projektleder i sundhedsvæsenet anvendt fair procesprincipperne med stor succes. Bogen er lettilgængelig og bygger på et godt teoretisk fundament, og ikke mindst gives der beskrivelse af konkrete metoder og tiltag til praktisk udførelse. *Fair proces* kan på det kraftigste anbefales i sundhedssektoren, hvor forandringer hele tiden er på dagsordenen."

Jenna Rosenqvist Ibsen.

Overlæge, Aalborg Universitetshospital

"Læs den i ledelsesteamet, og brug den som inspiration til den forandringsproces, som I i resten af jeres arbejdstid som skoleledere vil komme til at stå i! En god leder kendes bl.a. på håndværket. Her er værktøjet!"

Claus Hjortdal.

Formand, Skolelederforeningen