

Bo Vestergaard (2013)

# Fair proces



## Prolog

Undersøgelser viser, at 2 ud af 3 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 8 ud af 10 gange. Så:

### Hvordan involvere uder og

Lederens vigtigste opgave er at skabe en proces, hvor det er muligt for medarbejderne i frontlinien (1) at få ejerskab til formålet med forandringen, (2) at involvere sig i hurtig udvikling og afprøvning af løsninger og (3) at opleve at gøre hyppige - gerne dalglige - fremskridt mht. realisering af strategien.

Processen skaber adfærd. Og udgangspunktet er den systemiske tænkning, at vi bliver til i relationen og at vores opfattelse af konteksten har afgørende betydning for vore handlinger. Derfor handler det om 3 praktiske fair-proces-principper:

1. Sæt konteksten - herunder baggrund, rammer og retning for forandringen og forventninger til medarbejderne
2. Involver i udvikling og afprøvning af løsninger
3. Forklar rationalet bag at godkende, revidere og afvise medarbejdernes løsninger.

## 1. Teoretisk introduktion

Et frivilligt samarbejde om løsning af vanskelige udfordringer påvirker dramatisk sandsynligheden for, at det med forandringen lykkes at skabe værdi. Ejerskab, engagement og frivilligt samarbejde er drevet af en indre motivation.

Inkrementel innovation er en proces, der består af flere små, overskuelige, hurtige skridt, hvor en prototype - fx et første bud på en ny arbejdsproces - hurtigt afprøves i praksis og forbedres i mødet med virkeligheden. Formålet med inkrementel innovation er at skabe en innovativ kultur.

Mennesker, der oplever at processen frem mod et resultat, er retfærdigt vil også ofte opleve, at selve resultatet er retfærdigt. Så hvordan skaber man en retfærdig proces?



De tre praksisnære principper er:

- Involver. Formålet er at skabe agency (evnen til at se muligheder og handle ind i dem), så medarbejdernes kompetencer kan bidrage til at de bedste idéer kommer frem og overlever
- Forklar. Ved at give kendskab til tilblivelsesprocessen og rationalet bag beslutningerne skabes der gennemsigtighed og det gør det i højere grad muligt at have tillid til lederens beslutninger.
- Præcisér forventninger. De involverede skal helt klart vide: (1) retningen, (2) rammen og (3) forventningen til medarbejdernes adfærd i processen.

Og de 6 teoretiske begreber er:

- **Kontekst.** Enhver handling eller talehandling skal forstås i sin kontekst. Lederen kan med fordel på et møde sætte konteksten - gøre det tydeligt for medarbejderne: (1) Relationen = Hvad forventer vi af hinanden?, (2) Sagen = Hvorfor er vi her og hvad skal vi have ud af det? Og (3) Tiden = Hvor lang tid skal vi bruge på det?
- **Positionering.** I enhver talehandling positionerer man både sig selv og den anden. Lederen kan med sine positionskald invitere medarbejderne ind i forskellige (konstruktive) tanke- og handlepositioner. Lederen veksler mellem at indtage vidende og ikke-vidende positioner. I den ikke-vidende position kan man høre lederen stille spørgsmål og være aktivt lyttende.
- **Agency.** Gennem overkommelige delmål, små afprøvninger og en løsningsfokuseret tilgang oplever medarbejderne, at de kan gøre noget godt ved situationen og få noget godt ud af det.
- **Autopoiese/konstruktivisme.** Der findes ingen forståelse - kun forskellige grader af misforståelse. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at sikre en fælles forståelse - at medarbejderne har forstået det, som lederen mener.
- **Gennemsigtighed.** Fair proces fordrer, at medarbejderne ved, hvorfor ledelsens beslutning blev, som den blev. Tillid til ledelsen kræver gennemsigtighed. Også i uoverskuelige situationer. Hvis ledelsen ikke er gennemsigtig i sin ikke-viden, så kan det skabe mistillid til ledelsen.
- **Anerkendelse.** Ønsket om at blive set som tilregnelig og værdiskabende er så grundlæggende en motivation, at medarbejderne vil have en tendens til at tage imod ledelsens invitation til at involvere sig helhjertet i udvikling og afprøvning af løsninger. Formål og resultat skal være meningsfulde.
- **Fremskridt i meningsfuldt arbejde.** Sørg for, at dine medarbejdere kan gøre små, hyppige fremskridt i meningsfuldt arbejde. Fremskridt og motivation hænger cirkulært sammen. Fremskridt og tilbageskridt påvirker motivation, og motivation påvirker evnen til at gøre fremskridt.

Gør formålet med innovationsarbejdet meningsfuldt. Fx kan hverdagsrehabilitering i ældreplejen både være en besparelse og et løft i livskvalitet. Hvis ledelsen ikke giver forandringen mening, så bliver det alene til en besparelse og kvalitetsforringelse.

Gør det muligt at lave små, hyppige fremskridt i meningsfuldt arbejde ved at arbejde med inkrementel innovation.

Sæt tydelig retning og ramme for innovationsprojektet. Ledelsens tydelighed er afgørende for, om medarbejderne bevidst kan stræbe efter at leve op til konteksten.

Når lederen skaber en proces med fair proces-kvaliteter, inviterer lederen medarbejderne ind i positioner, hvor de bevidst kan stræbe efter at blive tilregnelige og værdiskabende i forhold til den opgave, lederen stiller dem - og de vil have en tendens til at tage imod invitationerne.

## 2. Det strategiske procesdesign

Pearce skelner mellem tre perspektiver på design og ledelse af forandringsprocesser: (1) øjeblikfacilitering, (2) mødedesign og (3) strategisk procesdesign.

Bogen bygger på et 5-faset strategisk procesdesign for fair proces:

### Fase 1: Sæt konteksten

Sæt konteksten for forløbet. Målet i denne fase er, at medarbejderne går fra mødet med en tilstrækkelig klar forståelse af rammer og retning for forløbet. Det er vigtigt at gøre vilkårstydeligt - involvering bør selvsagt kun ske inden for mulighedsrummet.

At sætte konteksten er envejs kommunikation, hvor lederen indtager den vidende position og stiller kontekstafklarende spørgsmål for at sikre, at alle har en fælles forståelse.

#### Fase 2: Involver i udvikling af løsninger

Produktmålet i fasen er udvikling af en løsning - en prototype - der afprøves i praksis. Fasen kan opdeles i 6 mikrofaser:

- a. Sæt kontekst.
- b. Udforsk problem og løsninger. Vigtigt med ligelig turtagning og 1:1, dvs. at alle er lige optagede af at fremføre egne synspunkter og af at spørge aktivt/nysgerrigt og lytte til andres argumenter. Man kan fx spørge den mindst talende, stille brobyggende spørgsmål, lave par-interviews.
- c. Kvalificér og vurdér løsninger: Nu er det tid til at skride til beslutning. Og overvej, om det samtidig er tid til at lave handleplan.
- d. Beslut: Hvilke løsninger vælger vi?
- e. Planlæg = Handleplan: Vor at beslutningen kan realiseres/lade sig gøre, hvem gør så hvad og hvornår?
- f. Feed-forward: Hvad kan nu lade sig gøre, og hvad er tydelige tegn på, at det sker/at man bevæger sig i den rigtige retning.

Det er optimalt, at man i processen "besøger" alle Maturanas domæner.

#### Fase 3: Udvælg løsninger til afprøvning i praksis og forklar rationalet bag til- og fravalg

Målet er, at medarbejderne forstår og accepterer rationalet bag beslutninger og kriterierne for at godkende, revidere eller afvise løsningsforslag. Forklaring viser, at lederen har brugt tid på at reflektere over medarbejdernes idéer. Det gør det oftere muligt at have tillid til lederen.

#### Fase 4: Involver i afprøvning af løsninger

Målet er, at færdigudvikle en løsning, der skaber værdi. Medarbejdernes oplevelse af at gøre fremskridt i meningsfuldt arbejde er den vigtigste motivationsfaktor og kilde til arbejdsglæde. Og når der er tilbageskridt, så skal lederen fokusere på, hvad tilbageskridtet består i, hvad effekten er og hvordan læringen herfra kan bruges til at skabe små fremskridt. Brug gerne korte møder (2-20 min.) dagligt eller flere gange om ugen i denne fase. Korte møder øger teamets performance med 20-25%. Det er vigtigt med møder, hvor alle deltagere reflekterer. Der kan dog også være behov for lidt længere møder med fokus på fremskridt og tilbageskridt og/eller lidt længere ad-hoc-opfølgingsmøder.

#### Fase 5: Udvælg løsninger til implementering og forklar rationalet bag til- og fravalg

Løsningen skal bruges af alle og integreres i den daglige drift. Lederen (eller endnu bedre: Den medarbejder, der har prøvet det af i praksis) fortæller, hvordan løsningerne skaber værdi i konkrete arbejdsprocesser og i forhold til realisering af virksomhedens strategi.

## 3. Design af beslutningsproces

Involveringsbegrebet er centralt både i fair-proces-ledelseslitteratur og i den systemiske ledelseslitteratur.

En proces med høj grad af involvering øger i organisationsmedlemmernes optik sandsynligheden for, at den endelige løsning bliver god i forhold til deres egen daglige opgaveløsning. Og i chefoptik øges sandsynligheden for en hurtig implementering af høj kvalitet.

Grundlæggende kan man tale om tre typer af beslutningsdesign, når det drejer sig om forandringsprocesser:

Design 1	Design 2	Design 3
Ledelsen alene udtænker og formulerer løsningen	Ledelsen fremsætter påtænkt(e) løsning(er) og beder medarbejderne kvalificere den/dem.	Ledelsen beder medarbejderne udvikle løsninger. Ledelsen laver rammer og retning for forandringen.

De tre hovedkategorier kan deles op, så der fremkommer følgende muligheder:

<b>1</b>	Ledelsen alene udtænker og formulerer løsningen	1a: Lederen udtænker, formulerer og udmelder løsning. En-vejs kommunikation.
		1b: Lederen udtænker og udmelder løsning. Forklarer rationalet bag. En-vejs kommunikation.
		1c: Lederen udtænker og udmelder løsning, forklarer rationalet bag og inviterer til opklarende spørgsmål. To-vejs kommunikation
<b>2</b>	Ledelsen fremsætter påtænkt(e) løsning(er) og beder medarbejderne kvalificere den/dem.	2a: Ledelsen udmelder én påtænkt løsning. Organisationsmedlemmerne bedes ytre sig og begrunde deres holdning til den påtænkte beslutning. Deres input vejleder ledelsens endelige udformning af beslutningen - men dikterer den ikke.
		2b: Ledelsen udmelder én påtænkt løsning. Organisationsmedlemmerne kvalificerer den, dvs. drøfter fordele og ulemper ved løsningen, samt hvordan den kan fungere i praksis/for-bedres. Deres input vejleder ledelsens endelige udformning, men dikterer ikke.
		2c: Ledelsen udmelder 3-? mulige, konkurrerende løsninger. Organisationsmedlemmerne kvalificerer løsningsforslag - drøfter fordele og ulemper og kommer med en kvalificeret begrundet anbefaling. Deres overvejelser og anbefaling vejleder - men dikterer ikke - ledelsens valg af løsning.
<b>3</b>	Ledelsen beder medarbejderne udvikle løsninger	3a: Ledelsen laver rammer og retning for forandringen. Organisationsmedlemmerne udvikler, afprøver og implementerer løsninger, der realiserer strategien. Vejledt af organisationsmedlemmernes overvejelser og anbefalinger udvælger ledelsen løbende løsninger til afprøvning og implementering.
		3b: Organisationsmedlemmerne vælger selv løsninger til afprøvning og implementering. Ledelsens rolle er at støtte processen og sikre, at løsningerne er koblet til den ramme og retning, ledelsen har sat for forandringen.

Fra og med design 2b inviteres organisationsmedlemmerne ind i agency-positioner.

Hvis løsningen er fastsat på forhånd - og ikke til diskussion - så er procesdesign 1 det eneste egnede.

De løsninger, medarbejderne selv finder frem til, er oftest dem, der er mest ejerskab. Men falsk involvering giver bagslag. Når medarbejderne mistænker lederen for falsk involvering, mindskes tilliden til lederen, og den aktive og frivillige implementering er i fare.

Når design 1a-2a bruges undervejs i forandringsprocessen, er det ikke nødvendigvis uhensigtsmæssigt i et fair-proces-perspektiv. Medarbejderne skal ikke involveres i alle beslutninger.

Fair proces er også en ledelsesfilosofi. Det er lederens forløbsstyring, der er afgørende for, om medarbejderne får tillid til lederen, til beslutningerne og til strategien - og således bliver aktive i løsningen af de vigtige udfordringer. En præmis i fair proces er, at lederen reelt tror på, at medarbejderne er tilregnelige og værdiskabende.

I et lederliv er der oftest beslutninger af alle tre kategorier. Men fair proces som ledelsesmodel er kun relevant for ledere, der er tydeligt forankret i ledelsesfilosofien. Undervejs er det fornuftigt som leder at stille sig spørgsmålene: (1) er sagen egnet til involvering og innovation og (2) er medarbejderne klar til involvering?

SPM ☺