

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

Bo Vestergaard

# FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger



Prisvindende  
praktisk teori  
Academy of  
Management

Uddrag bragt i  
Harvard Business Review

www.fairproces.dk





**Bo Vestergaard**  
Rammesættende og faciliterende  
forandringsledelse

*-Foredrag & workshops*  
*- Proceskonsultation & facilitering*




**[www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)**

Køb til boghandlernes  
indkøbspris: 10+ bøger bestilles  
direkte hos mig:  
[fairproces@fairproces.dk](mailto:fairproces@fairproces.dk)

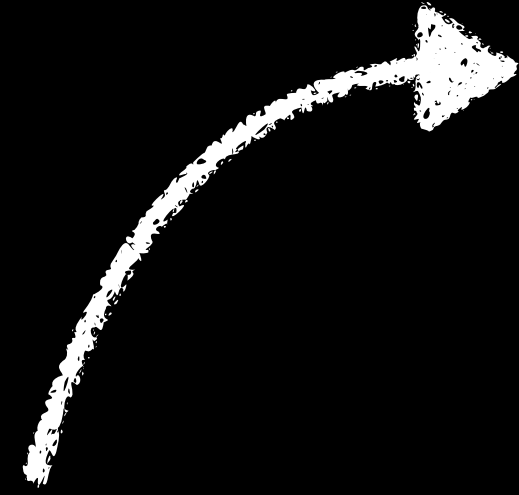


Fåes på [saxo.com](http://saxo.com)



Resultat- retfærdighed	Proces- retfærdighed	Attitude
✓	%	
%	✓	
✓	✓	

3:10



8:10

**Succes=**

- ny og nyttig løsning bruges i driften
- fungerer bedre end den "gamle løsning"
- bruges også 6-12 måneder efter projekt-slut

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



# Resultat

Sæt kontekst  
Involver  
Forklar  
Følg op

Tillid til:  
Lederen  
B  
St

Lederen overtræder  
mindst et princip

Mistill  
Ledere  
Beslutning  
Strategien

3:10

8:10

- Succes=
- o Ny og nyttig løsning er implementert i driften
  - o fungerer bedre end den "gamle løsning"
  - o drives også 6 måneder efter projekt-slut

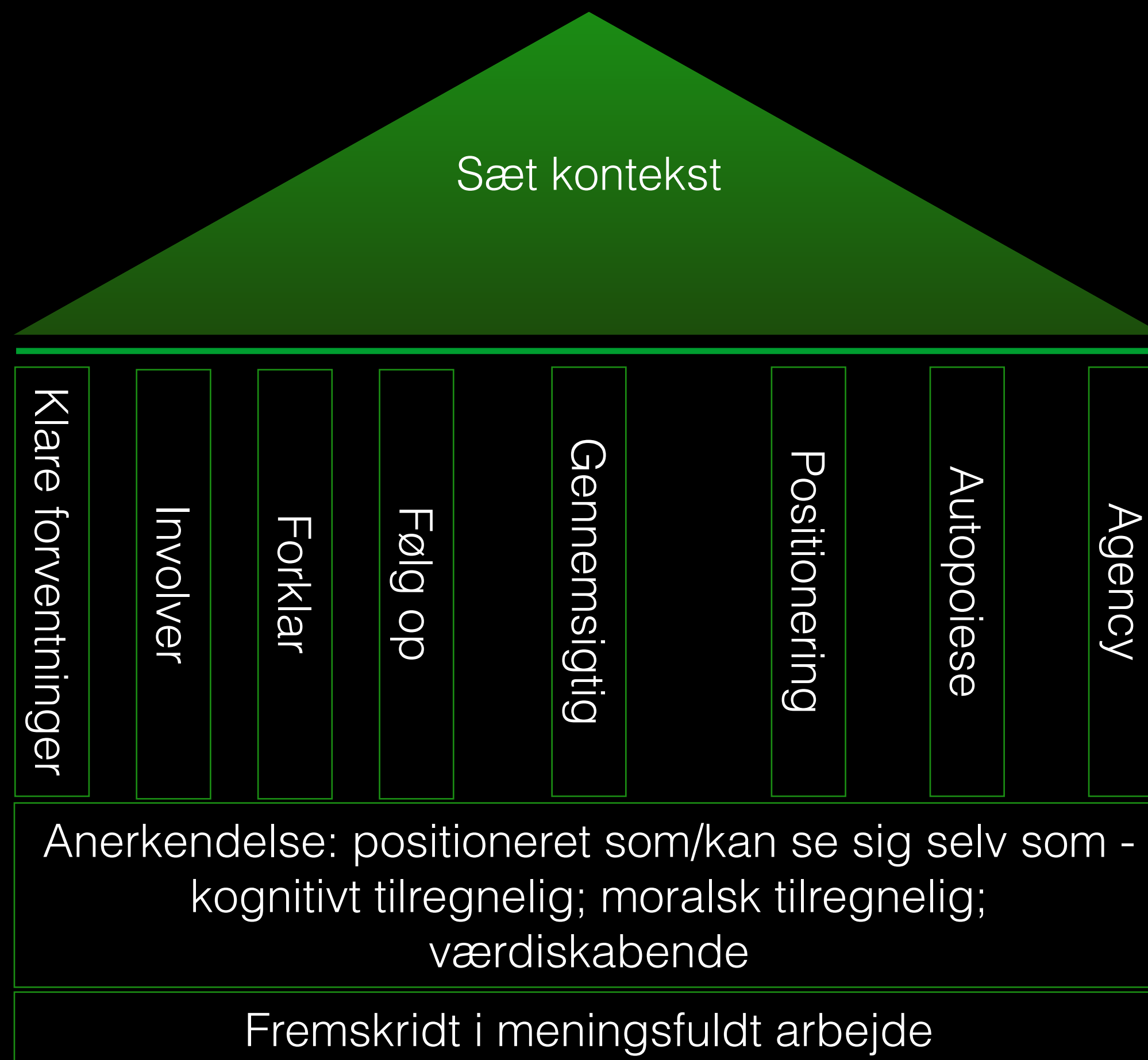
Passiv eller modvillig  
i implementering af  
løsninger

Løsning bruges i  
driften  
og skaber værdi

Også 6-12 måneder  
efter ibrugtagning

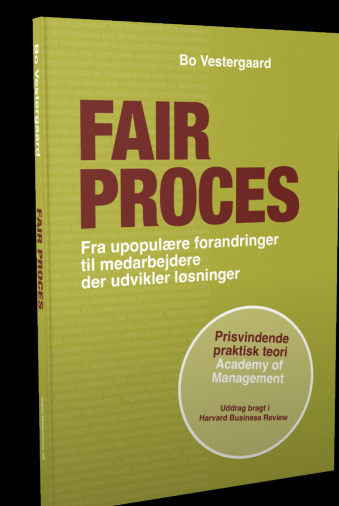
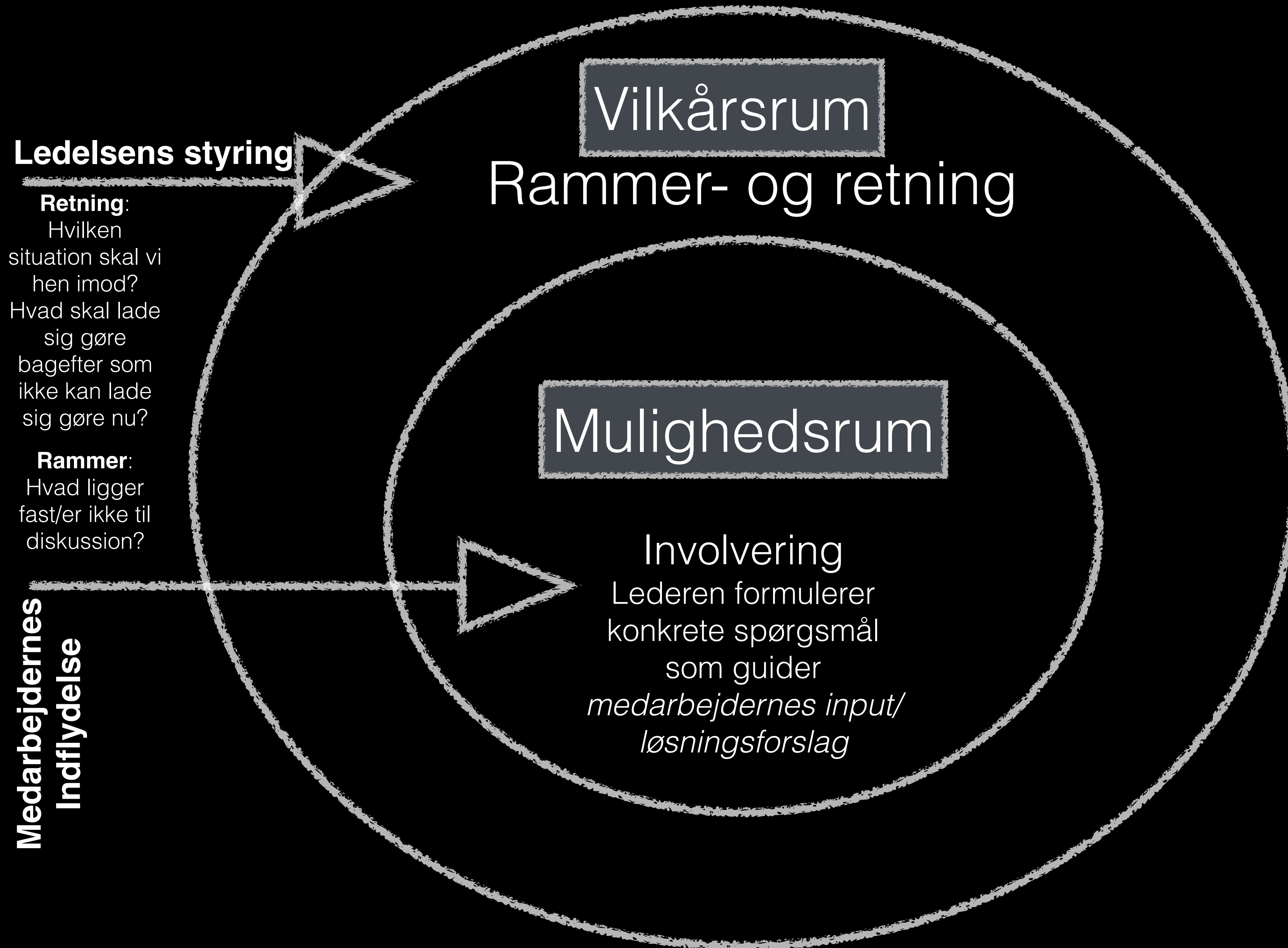
Løsningen driftes  
ikke på en måde  
eller i et omfang så  
den skaber nok  
værdi 6-12 måneder  
efter ibrugtagning





Model: Teoretisk hus for fair proces





# 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 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



Se kapitel 2, fase 1: s. 51





# GRADER AF INVOLVERING

1

2

3A

3B

Lederens indflydelse på beslutningen

Medarbejdernes indflydelse på beslutningen

Lederen udtænker og udmelder løsning

Forklarer rationale bag og inviterer til opklarende spørgsmål

Lederen formulerer løsningsforslag

Gruppen giver input

Lederen beslutter

Lederen sætter rammen

Gruppen udvikler løsningsforslag

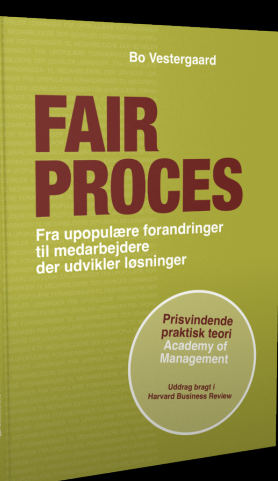
Lederen beslutter

Lederen sætter rammen

Gruppen udvikler løsningsforslag

Gruppen beslutter

Se kapitel 3



## Strategisk procesdesign: Fair proces i fem faser

### Sæt kontekst

Retning:  
*Hvad skal lade sig  
gøre, som ikke kan  
lade sig gøre nu?*

Rammer: *hvad ligger  
fast/er ikke til  
diskussion?*

Involvering: *Hvad skal  
medarbejderne give  
input på?*

### Involver i udvikling

Produktmål: *Indsatser/  
løsninger, der kan  
afprøves i praksis*

Skab kollektiv  
intelligens=  
Små gruppers evne til  
tilvejebringe, og  
integrere hinandens  
relevante viden og  
omsætte til  
løsningsforslag og  
træffe bedre  
beslutninger

### Beslut & forklar

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

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

### Involver i afprøvning

Afprøv løsning

Hyppige, korte  
opfølgingsmøder støtter  
fremskridt og forbedring  
af løsning

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

### Gør til drift

Løsninger der skaber  
værdi, overgår til drift  
og forankres

Hold fortsat korte  
opfølgingsmøder

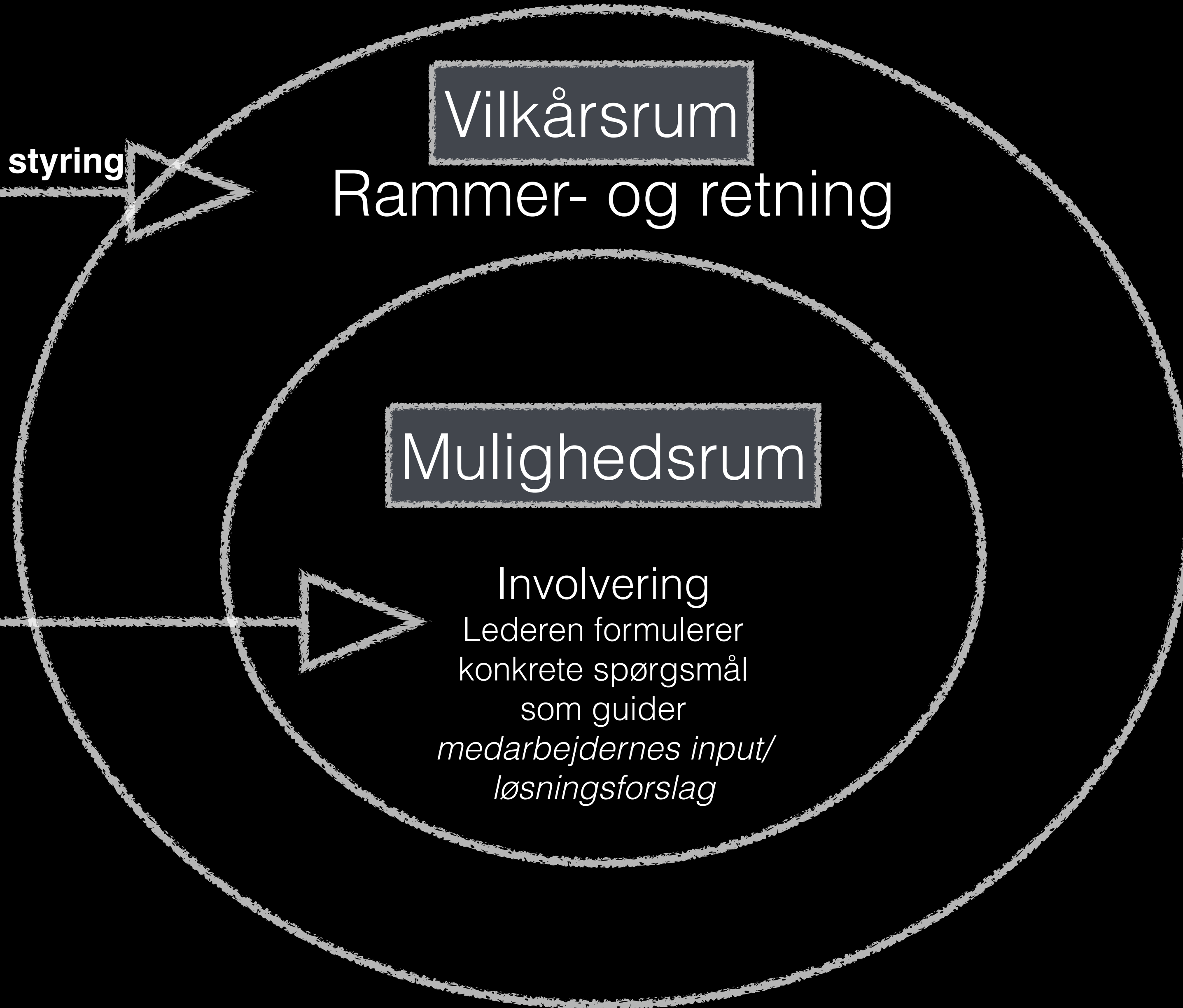


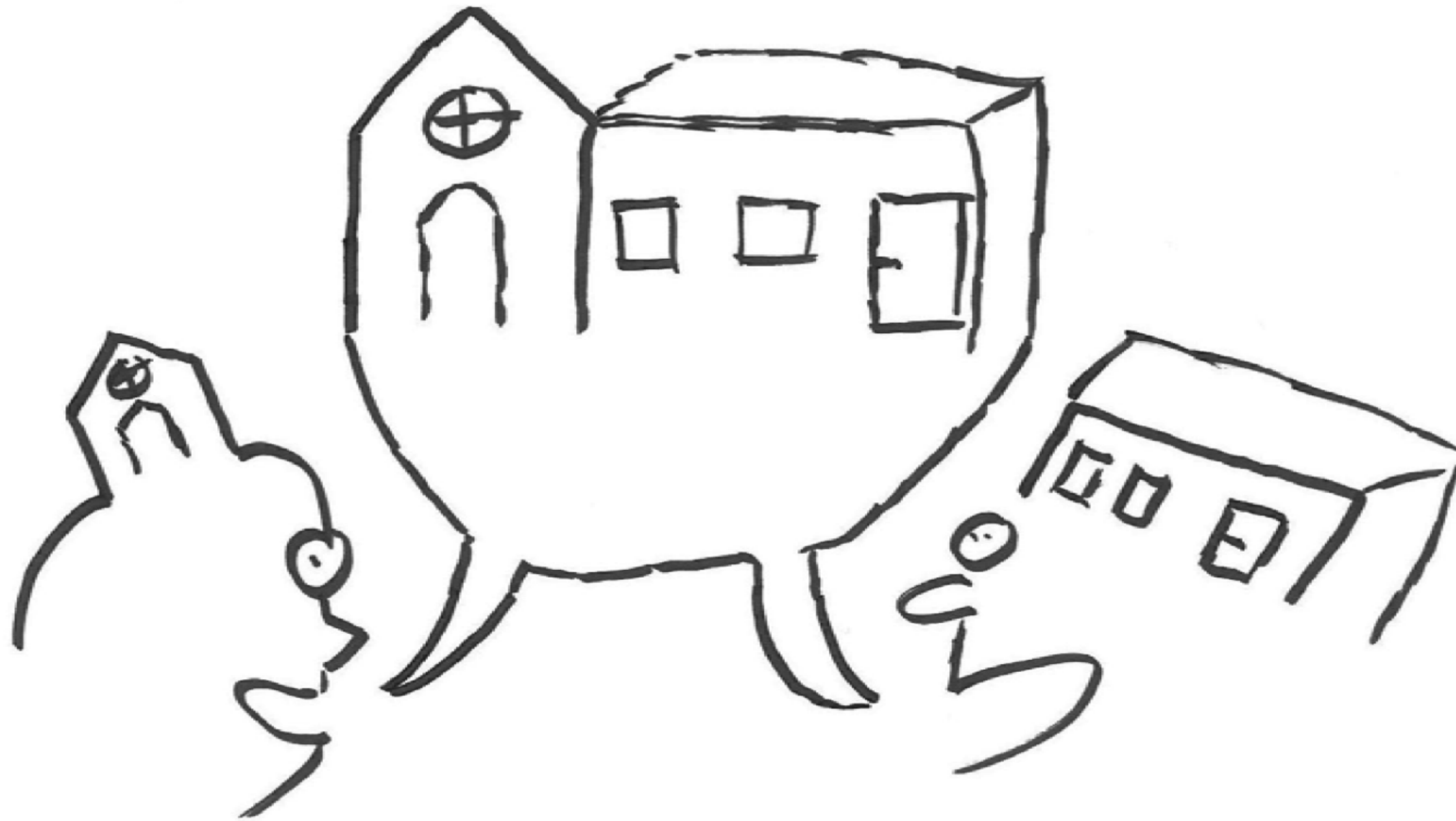
## Ledelsens styring

**Retning:**  
Hvilken situation skal vi hen imod?  
Hvad skal lade sig gøre bagefter som ikke kan lade sig gøre nu?

**Rammer:**  
Hvad ligger fast/er ikke til diskussion?

Medarbejdernes  
Indflydelse





Autopoiese.  
Ingen forståelse. Kun forskellige  
grader af misforståelse.

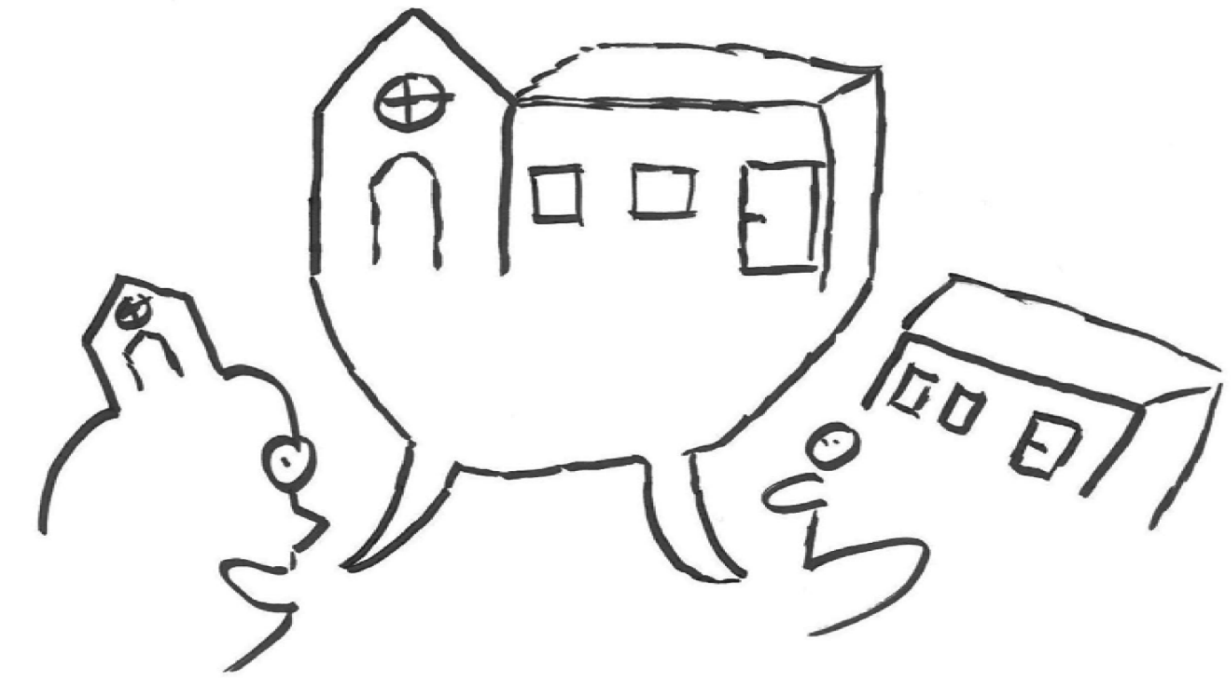


## TRÆNING MED VÆRKTØJ I FASE 1:

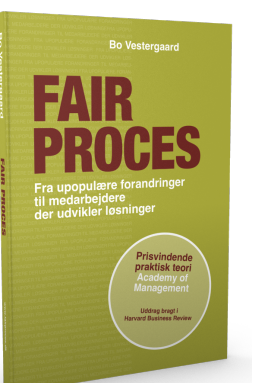
Formidl vilkårs- og mulighedsrum til medarbejderne og faciliter en spørge-svar seance med medarbejderne. Formålet er at sikre at alle har forstået det som skulle forstås og få misforståelser udryddet.

## PROCES

1. Lederen formidler vilkårs- og mulighedsrum. Imens noterer medarbejderne opklarende spørgsmål på postits.
2. Medarbejderne i grupper (på 4-7 personer) deler på 15 sek. per. person deres opklarende spørgsmål. Dernæst bliver de enige om hvilke spørgsmål, der skal videre til lederen. Postits skal være læselige for lederen (formålet er at fjerne dubletter)
3. Lederen modtager hver gruppes opklarende spørgsmål på skrift og læser dem op. Hvis lederen er i tvivl om hvad spørgsmålet betyder afklares det kort. Ingen drøftelse eller forsøg på at svare.
4. Pause? (hold evt 5-10 min. pause, hvor lederen kan danner sig et overblik inden der svares)
5. Lederen A) svarer og B) fortæller hvad der sker med de spørgsmål hun/han ikke kan svare på



Autopoiese.  
Ingen forståelse. Kun forskellige  
grader af misforståelse.



# Skab fremdrift: Det korte, lærende 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

