

Fair proces fra toppen og helt ud i frontlinjen

– Enkel proces til at få alle med og reformer og strategier omsat til praksis

Situationen

Hvordan får organisationer omsat topledelsens strategiske intentioner – fx reformer - til konkret praksis i frontlinjen, der skaber reel værdi, og som også driftes 12 måneder efter officiel implementering?¹

Udfordringen

Den store udfordring med forandringsledelse ud gennem ledelseskæden, er at skabe rammer for frontlinjens engagement i udvikling og implementering af løsninger, der giver mening i frontlinjen, driftes og skaber værdi, også 6-12 måneder efter officiel implementering.

Uden forandringsledelse ved de færreste i frontlinjen hvordan de skal og må oversætte en strategi eller reform til konkret praksis: Hvad skal de fortsætte med at gøre? Hvad skal og kan de begynde at gøre? Hvilke problemer og løsninger oplever de selv som særligt relevante i praksis?

Men frontlinjens ledere og medarbejdere har travlt med at drifte kerneopgaven. Tid og fokus til omsætning af strategier og udvikling i driften, er knappe. Der er et udtalt ønske om korte processer med lille indsats og stort udbytte.

Løsninger

Baseret på min forskningsbaserede og prisvindende rammeværk, "Fair proces" (se figur 1) har jeg gennem årene som proceskonsulent arbejdet med procesdesigns til at skabe fair processer fra toppen og helt ud i frontlinjen. "Fair proces fra toppen" har altid tre hovedfaser; Formuler og formidl intentioner og ramme, involver frontlinjen i at udpege de vigtigste problemer, udvikle og afprøve løsninger og følg løbende op, ansigt-til-ansigt, på fremdrift (se figur 2).

Jeg vil nu præsentere et forholdsvis ressourcelet tre-faset fair procesforløb, hvor topledelsen understøtter at frontlinjen omsætter intentionerne med strategier og reformer til konkret praksis.²

¹ Værdi vurderet af fx både topledelsen, frontlinjen og borgere/patienter/kunder. Undersøgelser fra McKinsey viser at over halvdelen af implementerede strategiske tiltag ikke driftes 12 måneder efter officiel implementering. Eller ikke længere driftes i et omfang eller en kvalitet, som skaber den intenderede værdi. Men indsatser, der formuleres i frontlinjen og hvor der aktivt arbejdes med opfølgning har markant højere sandsynlighed for fortsat at blive driftet og skabe værdi. McKinsey 2023: "How to implement transformations for long term impact". McKinsey 2021: "How many people are really needed in a transformation"

² Direktør Ann Hermansen og hendes lederteam i Hedensted kommune har i forbindelse med ældreformen formuleret og brugt en enkel proces til at komme i gang med at skabe sammenhæng mellem reform og frontlinjens praksis: Udvalgt intentioner og bedt frontlinjen udpege og afprøve praksis, som realiserer intentionerne. Det er en forholdsvis ressourcelet proces, som er værd at udbrede og udbygge med afsæt i forskningen i fair proces og kollektiv intelligens, hvilket er gjort i denne artikels design af fase 2 med flere workshop-spørgsmål og struktureret, hyppig ansigt-til-ansigt-opfølgning og justering i fase 3.

Figur 1. Fair og unfair proces: principper og dynamikker. Fra Vestergaard (2019): Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger (100 sider). Lead Read.



Procesforløb "Fair proces fra toppen"

Fase 1: "Fair proces fra toppen" starter med, at topledelsen formulerer strategiske intentioner og tilknyttede rammer (vilkårsrum), som løsninger skal holde sig indenfor. "Topleledelsen" kan her forstås som lands- lokalpolitiske niveauer og/eller direktion.

Fase 2: Frontlinjens ledere og medarbejdere tager afsæt i topledelsen formulerede intentioner og rammerne for legitime løsninger og udvikler potentielle løsninger/indsatser, der kan afprøves.

Fase 3: Dernæst udvælges indsatser til afprøvning og både frontlineledelse og topledelse følger løbende op for at skabe fremdrift og justering.

De løsninger som virker, ophøjes til drift, og udbredes eventuelt til inspiration og afprøvning andre steder i organisationen.

Figur 2: Fair proces fra toppen og helt ud i frontlinjen

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Topledelsens formulering og formidling af strategiske intentioner	Frontlinjens involvering i udvikling af mulige løsninger	Afprøvning og løbende opfølgning

Formålet med "Fair proces fra toppen" er hurtigt at skabe rammerne for at frontlinjen oversætter topledelsens strategiske intentioner til konkret praksis, der

- realiserer strategien/reformen
- opleves relevant og mulig at drifte
- skaber værdi

Jeg uddyber nu kort de tre overordnede faser.

1A) HVAD ER "STRATEGISKE INTENTIONER?"

"Strategiske intentioner" som topledelsen ønsker at frontlinjen forholder sig til og omsætter til praksis, kan fx være baseret på politisk formulerede reformtekster. Her er nogle eksempler.

Ældrereform

- De ældre får hjælp, der er skræddersyet til deres individuelle behov
- Fagpersoner har frihed til at bruge egen dømmekraft i arbejdet med de ældre

Sundhedsreform:

- Bedre koordinering mellem kommunale sundhedsindsatser, sygehuse og andre sundhedstilbud, så borgerne får en mere sammenhængende behandlingsforløb
- Øge forebyggelse og folkesundhed for at mindske ulighed i sundhed og sikre bedre helbred for alle
- Høj kvalitet og effektivitet i sundhedsvæsenet, så borgerne modtager den bedst mulige behandling

Grøn trepart

- Mere natur
- Renere vand
- Bæredygtig omstilling af landbruget

Beskæftigelsesreform

- Borgerens behov trumfer proceskrav
- Øge fagprofessionel dømm- og beslutningskraft til gavn for borgeren og kommunens økonomi

Folkeskolens kvalitetsprogram

- Styrke alle elevers faglige resultater og trivsel
- Flere børn og unge kan rummes i den almene skole til gavn for alle og kommunens økonomi

Topledelsens formidling

Topledelsens formidling af strategiske intentioner og vilkårs- og mulighedsrummet for legitime løsninger skal understøtte frontlinjen med tilpas styring og klar nok kontekst for frontlinjens arbejde med at udvikle løsninger.

Et centralt proces-element er, at frontlinjen kan stille opklarende spørgsmål til rammesætningen og høre svarene inden de går i gang med at udvikle løsninger³.

³ Topledelsen/chefgruppen kan fx bruge den proces for formulering og formidling af vilkårs- og mulighedsrummet, som jeg beskriver i Fair proces, kapitel 2, fase 1.

2A) WORKSHOP: MEDARBEJDERNE UDVIKLER LØSNINGER

Jeg dykker nu ind i fase 2 og beskriver, hvordan frontlinjens ledere og medarbejdere kan gribe processen an. Den samme proces kan bruges i chef- og ledergrupper. Jeg anviser nedenfor et velafprøvet workshopdesign med syv faser, som jeg oplever ofte hjælper individer og grupper til at tænke endnu bedre, end hvis jeg alene beder dem forslå løsninger (step 4 i workshoppen).

Ledere af medarbejdere faciliterer at frontlinjen, fx på et eller flere udvidede personalemøder, struktureret drøfter:

1. Hvad gør vi allerede der trækker os i den retning?
2. Hvad står i vejen for at vi kan gå mere i den retning?
3. Hvad er de vigtigste problemer?
4. Hvordan kunne vi løse nogle af de problemer? Konkrete forslag?
5. Vurder forslag. Fx: Hvad er let/svært at gøre? Har det stor/lille effekt?
6. Hvad anbefaler vi/medarbejderne at afprøve?
7. Forslag til plan for afprøvning: Hvornår, hvem, hvordan?

Det lyder enkelt. Men alle jer, som arbejder med facilitering af medarbejderinvolvering ved det er lettere at forstå proces-koncepter end at rammesætte og facilitere, så der skabes fremdrift og resultater.

Involvering i udvikling af løsninger (via punkt 1-7 ovenfor) har større potentiale når workshoppen struktureres med proceselementer og øjeblikfacilitering, der understøtter grupperes kollektive intelligens, dvs., deltagernes evne til at frembringe og integrere hinandens relevante viden og omsætte det til forslag. Forslag der samlet set er bedre end det én person kunne udtænke alene⁴.

3A) AFPRØV, FØLG OP, JUSTER

Frontlinelederens rolle

I overgangen fra involveringsfasen til afprøvning er det formelt lederen, der beslutter hvilke af medarbejderens forslag til indsatser, der skal afprøves, og hvornår. Step 5-7 i involveringsdesignet skulle gerne lette den opgave, men der er stadig behov for at lederen formelt tager beslutningen. Beslutningen – baseret på frontlinjens anbefaling – kan også placeres hos en chef/styregruppe. Derefter skal løsningerne igangsættes, løbende følges op på fremdrift/bøvl, og justeres for at forfølge intentionen med løsningen. Løsninger er altid gode på papiret, og støder ofte på børnesygdomme når man prøver dem af. Børnesygdomme og bøvl skal hurtigt opdages og justeres. Det understøtter fremdrift og dermed motivation og energi blandt dem, som prøver af, og oplevelsen af løsningens reelle relevans. Det er i udgangspunktet den nærmeste leder, der afvikler de korte opfølgingsmøder. Korte opfølgingsmøder varer som tommelfingerregel 10-20 minutter.⁵

⁴ Jeg har skrevet kort og præcist om forskningen i kollektiv intelligens i grupper og facilitering af grupper, som understøtter deres kollektive intelligens i mine bøger "Fair proces", kapitel 2 og "Relationel koordinering i praksis", s. 30-34 og s.94-105.

⁵ Forskningen bag og strukturen for korte opfølgingsmøder er gennemgået i min bog "Fair proces" i kapitel 2 samt "Relationel koordinering i praksis" s.86-92

Topledelsens rolle i opfølgning

Topledelsen og/eller chefgruppen kan med fordel for fremdrift i frontlinjen og egen fornemmelse for hvor langt implementeringen er, følge op ansigt-til-ansigt med ledere af medarbejdere.

Denne form for opfølgning er med til at holde motivationen høj i afprøvningsfasen. Alle vi gerne kunne fremvise for topledelsen/chefgruppen, at de har gjort noget, der realiserer de strategiske intentioner (ydre motivation). Samtidig har frontlinjen selv udviklet indsatserne, hvilket disponerer for indre motivation for at få indsatserne til at lykkes. Denne motivations-cocktail er efter min erfaring et af de centrale virksomme elementer i, at frontlinjen engagerer sig i at realisere topledelsens strategiske intentioner. Effekten udebliver, hvis opfølgning foregår på skrift.

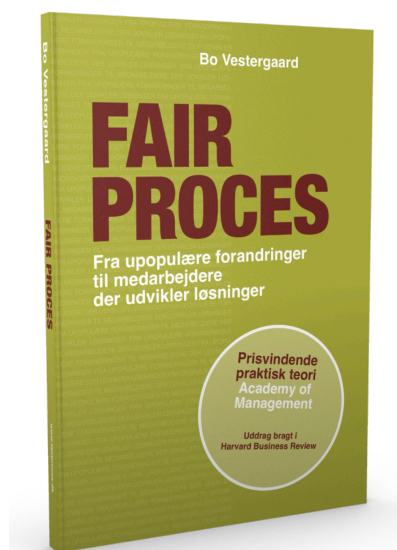
Processen skaber en samarbejdskultur

Jeg har ovenfor kort beskrevet et enkelt og ressourcelet procesdesign til i det små at engagere frontlinjen i at omsætte reformer, strategiske intentioner til konkret praksis i frontlinjen.

Procesdesignet skaber ikke blot resultater. Det understøtter en samarbejdskultur mellem top- og frontlinjen og giver grobund for sammen at håndtere flere, større og sværere problemstillinger.

Større og sværere problemstillinger kan også håndteres i de samme tre faser (se figur 2) men det konkrete set up tilpasses.

Fx har jeg et velafprøvet set up til at rekruttere og understøtte en portefølje af ambitiøse, frontlinje-drevne (og tværgående) udviklings- og implementeringsprojekter, der forbedrer kerneopgaven. Det er beskrevet i kapitel 5 i min bog "Byg bro mellem siloerne". Men mere om det i en anden artikel.



Fase 1	Fase 2	Fase 3
Topledelsens formulering af strategiske intentioner	Frontlinjens involvering i udvikling af mulige løsninger	Afprøvning og løbende opfølgning