

EN FAIR PROCES SKABER FLERE VINDERE

Hvis medarbejderne involveres ordentligt på de rigtige tidspunkter af forandringsprocesser, er vejen til succes banet, mener forfatter og ledelseskonsulent Bo Vestergaard.

Af journalist Bjarne Jensen

Øg kvaliteten! Servicer flere!

Kravene er velkendte for både ledere og medarbejdere i offentlige og private organisationer. De er også udgangspunktet for ledelses- og organisationskonsulent Bo Vestergaards bog "Fair Proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger".

Mange kræfter bliver i disse år brugt på at gøre organisationer mere effektive, men i to ud af tre tilfælde skaber forandringerne ikke bedre resultater, konstaterer Bo Vestergaard. Til gengæld stiger succesraten til hele 79 procent, hvis medarbejderne føler ejerskab til forandringerne og er involverede i at drive processen.

Hans bog er en introduktion til, hvordan man kan finde kloge løsninger ved at tage medarbejdernes forslag med i beslutningsprocessen.

»De fleste bøger om forandringsledelse er skrevet til topledelsen. Jeg ville skrive en bog til dem, der er tæt på kerneydelsen. Det er der, kravet om forandring skal omsættes til praksis,« siger Bo Vestergaard.

Medarbejdernes løsninger i spil

Fra hans kontor på femte sal på videre- og efteruddannelsescenteret UCN act2learn er der en smuk udsigt over Limfjorden, Aalborg og øen Egholm. Bo Vestergaard var selv helt oppe i den store samfundshelikopter, da han besluttede at skrive Fair Proces, for han så en udvikling, som kun vil øge kravene om forandring.

»Frem til 2050 bliver vi færre til at servicere flere. Vi kan ikke bare bruge salamimetoden og skære ned. Vi må gøre tingene på en anderledes og bedre måde. Gøre det smartere,« siger Bo Vestergaard.

Det handler om at udvikle og skabe innovation, som Bo Vestergaard definerer som »noget nyt, der omsættes til praksis og skaber værdi«.

Skal forandringerne lykkes, må lederne bringe medarbejdernes forslag til løsninger i spil, lyder hans påstand, men det skal gøres rigtigt.

»Hvis folk opfatter en proces som retfærdig, er der størst chance for, at de vil gøre deres yderste for at få den til at lykkes.«

Et design for processen

Mange danske institutioner og virksomheder har erfaringer med at inddrage medarbejderne.

»I Danmark kan vi rigtig godt lide at blive inddraget, men det sker ikke altid på den kloge måde. Derfor har jeg prøvet at lave et design til de involverende processer.«

Mens han fortæller om Fair Proces understreger Bo Vestergaard sine pointer med nogle af bogens diagrammer og plancher.

I en af boksene står processens tre nøglebegreber: Sæt kontekst – involver – forklar.

»Lederen skal være super skarp på processens rammer og retning, som sætter konteksten for forløbet.«

Bo Vestergaard nævner et eksempel fra den pædagogiske verden: Hvis lovgivningen eller en kommune stiller krav om mere sundhed i institutionerne, og at tiltagene skal holdes inden for det gældende budget, så er det rammer og retning for forandringen, som alle forslag skal leve op til.

Fra rødt til grønt

Rammer og retning udgør det, som Bo Vestergaard kalder "vilkårsrummet". I bogen har han illustreret det med en cirkel på et diagram. Inden i ligger en anden cirkel. Det er "mulighedsrummet", hvor medarbejderne kan komme med deres forslag.

»Fair proces giver mulighed for at få faglig viden bragt i spil, så den på en klog måde kan spille sammen med de rammer, der kommer udefra. Den, der er tæt på, forstår noget om faget – for eksempel om børns læring og udvikling – og kan inddrage sine erfaringer i løsningen,« siger Bo Vestergaard.

Hvor stor indflydelse skal medarbejderne have på processen? Bo Vestergaard holder igen en af bogens skemaer frem. En farvet bjælke begynder i rødt til venstre, bliver gul i midten og slutter som grøn længst til højre. Otte bokse under bjælken beskriver forskellige grader af involvering.

I den røde afdelingen bestemmer lederen i det store og hele selv, men allerede i de gule felter, åbner lederen for medarbejdernes forslag, og vejen mod en fair proces er ifølge Bo Vestergaard i gang. Det kan begynde relativt styret.

»Lederen kan for eksempel sige: Her er et godt forslag, kan I hjælpe mig med at gøre det endnu bedre. Eller: Jeg har to løsninger, hvad tænker I om dem? Det er skridt i retning af at få medarbejderne til at involvere sig.«

I de grønne felter kommer medarbejdernes ideer for alvor i spil. Lederen lægger rammer og retning frem, men lader medarbejderne komme med deres egne forslag.

Gennemsigtige processer

Når lederen skal vælge mellem flere forslag fra forskellige medarbejdere kommer et andet vigtigt begreb i spil: Gennemsigthed.

»Hvis man har to forslag, og de begge holder sig inden for rammer og retning, kan man ikke sige, at det ene er dårligt. Derfor er det meget vigtigt at forklare, hvorfor man vælger, som man gør.«

Om et forslag virker, finder man bedst ud af, ved at prøve det af i dagligdagen. Bo Vestergaard havde sundhedssektoren i tankerne, da han skrev bogen, fordi han her ofte bliver mødt med argumentet: »Hvis det tager tid, mens vi drifter, er der bare nogle, der dør.«

Men man sagtens prøve løsninger af i hverdagen, siger Bo Vestergaard, hvis man gør det af på et begrænset område, for eksempel en afdeling, en stue eller en anden mindre enhed, og derefter retter løsningen til ud fra erfaringerne, inden den bliver indført alle steder.

Mindre plads gav rum til drenge

Nogle forandringsprocesser er drevet af krav, der kommer fra et sted højere oppe i organisationen. Alligevel taler Bo Vestergaard for at inddrage medarbejderne i at føre i det ud i livet.

I bogen nævner han et konkret eksempel, hvor en skoleledelse beslutte at bruge en del af SFO'ens lokaler til undervisning. SFO-lederen så det som en mulighed for at inddrage medarbejderne i at gentænke og udvikle tilbuddet i de nye rammer. Løsningen blev, at medarbejderne fandt på en række udendørs

aktiviteter, der fik en mere fysisk karakter, end det børnene lavede, når de var indenfor. Især drengene blev begejstrede for de nye tiltag.

Bo Vestergaards bog er på 100 sider og ganske let læst, især hvis man går let hen over de korte afsnit, hvor forfatteren redegør for det videnskabelige grundlag for Fair Proces. For Bo Vestergaard er det vigtigt at vise, at metoden er videnskabeligt funderet. Resten af bogen fremstår som en manual i at bruge Fair Proces, og så indeholder den ganske få, konkret cases, men ikke for mange. Det ville ikke være i metodens ånd, mener Bo Vestergaard.

»Jeg skal jo ikke kloge mig på hvilke løsninger, folk skal vælge,« siger han.