



Bo Vestergaard
Skal I lykkes med vigtige og
vanskelige forandringer?

*-Proceskonsultation og
facilitering*

*-Foredrag, workshops og
forløb*

www.fairproces.dk

**Gør organisering og ledelse
menneskevenlig og effektiv**

- Involverende forandringsledelse med tempo og fremdrift
- Frisættende ledelse og styring
- Medledelse - gør teams til "chefer"
- Kloge teams: 7x hurtigere og bedre beslutninger (via kollektiv intelligens)
- Arbejd hjernevenligt: Energi, produktivitet og arbejdsglæde via værktøjer og struktur fra 4dages arbejdsuge virksomheder

Hvad er frisættende ledelse?

Og hvad laver ledelsen når medarbejderne bestemmer?

Hvad er "frisættende ledelse?"



Lederens styring af beslutningen

Medarbejdernes indflydelse på beslutningen

Lederens valg af positioner

	1	2	3A	3B
Lederen udtænker og udmelder en løsning	Lederen udmelder påtænkt(e) løsning(er)	Lederen sætter rammen	Lederen sætter rammen	
Forklarer rationale bag og inviterer til opklarende spørgsmål	Medarbejdere drøfter fordele og ulemper og kvalificerer; hvordan kan løsning(erne) forbedres? Hvilken løsning er bedst?	Medarbejdere udvikler løsninger	Medarbejdere udvikler løsninger og beslutter selv	
	Input vejleder lederens beslutning	Lederen beslutter sig for et eller flere af medarbejderens forslag, som er indenfor rammen	Lederen sikrer, at løsningerne er indenfor rammen	

Så hvad laver ledelsen når medarbejderne bestemmer?



- **Korrigerende samtaler, personalesager og afskedigelser**
- **Tager initiativ til nye emner medarbejderne kan træffe beslutning om**
- **Formulerer vilkårsrummet for legitime løsninger og de spørgsmål medarbejderne skal træffe beslutning om**
- **Planlægger og faciliterer involverings- og beslutningsforløb**

Og lederne har masser at lave!

Faldgruber

Kan medarbejderne
frisættes
uden at ledelsen
mister
styringen?

Et eksempel fra JACs strategi-proces



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?

Medarbejderes Indflydelse

Vilkårsrum

Rammer- og retning

Mulighedsrum

Involvering

Hvad ønsker lederen input på? Af hvem?

Involvering:

Hvilke nye muligheder skal vi give borgerne?

Retning:

Borgerne:

- 1) Skal få nye muligheder gennem læring
- 2) komme tættere på arbejdsmarkedet

Rammer:

Tiltag skal være økonomisk rentable

Positive effekter på alle tre ovenstående (læring, beskæftigelse og økonomi) skal sandsynliggøres inden vedtagelse og effekten løbende dokumenteres i takt med implementering



**Er frisættende
ledelsesformer
nøglen til
bedre trivsel og
kerneopgave?**

Et par nedslag i forskningen

Hvad er **dårlig** og **god** ledelse i medarbejdernes øjne?

Det passive mønster

Mønster i
relation mellem
leder
og medarbejdere

Det aktive mønster

Lederen efterspørger ikke aktivt medarbejdernes input og forslag

**Hvis medarbejderne henvender sig:
Søger ikke at forstå deres input og handle, så problemet løses**

Lederen efterspørger (pro)aktivt medarbejdernes syn på situationen og søger at forstå input og forslag, der kan forbedre arbejdsmiljø og opgaveløsning

Tager derefter initiativ til, at der bliver truffet beslutninger, som alt andet lige forbedrer vilkårene for løsning af kerneopgaven

+

Aktiv ledelse af implementering

På JAC svarer 98-99 % af medarbejderne at lederen ofte eller altid:

- Opsøger og svarer oprigtigt på forslag og ideer
- Er imødekommende og let at tale med
- Involverer medarbejderne i beslutninger, der påvirker deres arbejde eller arbejdsmiljø

Forandringskynisme og forandringsudmattelse

8 udfordringer - Topledelsen/staben...

1 Igangsætter **for mange forandringer** på én gang.

2 Tilbyder ikke en **støttestruktur og proces** for forandringsledelse.

3 Kan ikke forklare **formålet og forandringen** så den fremstår **relevant**.

4 Igangsætter praksisfjerne **initiativer** ift. hvad der i frontlinjen opleves som de mest relevante problemer

5 **Rammesætter for små mulighedsrum** for lokal udvikling af relevante løsninger

6 Laver **pseudo-involvering**: efterspørger men integrerer ikke input fra frontlinjen i beslutning

7

Følger ikke løbende op på **fremskridt** og dokumentere ikke forandringens **effekter** (positive såvel som negative)

8

Organiserer ikke et tilstrækkeligt **højt tempo** til at lokale forandrings-indsatser **skaber værdi**

9 ?

Bo Vestergaard. www.fairproces.dk

Bo Vestergaard

HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Cases fra
Europas bedste
offentlige
arbejdsplads

Bo Vestergaard

FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer
til medarbejdere
der udvikler løsninger

Prisvindende
praktisk teori
Academy of
Management

Uddrag bragt i
Harvard Business Review