



I var skønne at være sammen med :) Giv den gas derude

PS: En særlig tak til jer, der i plenum delte egne eksempler til inspiration  
for alle

*Bo Vestergaard*



Bo Vestergaard

# FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger

Prisvindende  
praktisk teori  
Academy of  
Management

Uddrag bragt i  
Harvard Business Review

Bo Vestergaard

## HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Cases fra  
Europas bedste  
offentlige  
arbejdsplads

Indflydelse og  
medbestemmelse:

Klogere sammen og  
bedre beslutninger?

LFS, uge 45 2024



Bo Vestergaard

# HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Cases fra  
Europas bedste  
offentlige  
arbejdsplads

Mere end 5 bøger? Skriv til mig på  
[fairproces@fairproces.dk](mailto:fairproces@fairproces.dk) for  
storkøbsrabat=  
(boghandlernes indkøbspris )



**Bo Vestergaard**  
Rammesættende og faciliterende  
forandringsledelse

*-Foredrag & workshops*  
*- Proceskonsultation & facilitering*  
**[www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)**



Alle mine bøger fåes på [saxo.com](http://saxo.com)



# 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!



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



| Det passive mønster   | Mønster i relation mellem leder og medarbejdere | Det aktive mønster  |
|---|---|---|
| <p><b>Lederen efterspørger ikke aktivt medarbejdernes input og forslag</b></p> <p><b>Hvis medarbejderne henvender sig: Søger ikke at forstå deres input og handle, så problemet løses</b></p> |   | <p><b>Lederen efterspørger medarbejdernes syn på situationen og søger at forstå input og forslag, der kan forbedre arbejdsmiljø og opgaveløsning</b></p> <p><b>Tager derefter initiativ til, at der bliver truffet beslutninger, som alt andet lige forbedrer vilkårene for løsning af kerneopgaven</b></p> <p><b>+</b></p> <p><b>Aktiv ledelse af implementering</b></p> |

I caseorganisationen (110 medarbejdere) 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

## Resultater

- Lavt sygefravær
- Medarbejdere bliver
- Mange ansøgere
- Kerneopgave: Gode tilsynsvurderinger
- Scorer højt i Great Place to work trivselsundersøgelse



Giv konkrete eksempler baseret på dine erfaringer:

- Hvornår bliver indflydelse &/eller medbestemmelse "for meget af det gode?"
- Hvornår er det for lidt?



# 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 løsningforslag

Gruppen giver input

Lederen beslutter

Lederen sætter rammen

Gruppen udvikler løsningforslag

Lederen beslutter

Lederen sætter rammen

Gruppen udvikler løsningerforslag

Gruppen beslutter

Se kapitel 3





# På hvilke konkrete emner foreslår du I forsøger jer med megen medarbejderindflydelse og medbestemmelse (grønne beslutningsprocesser)

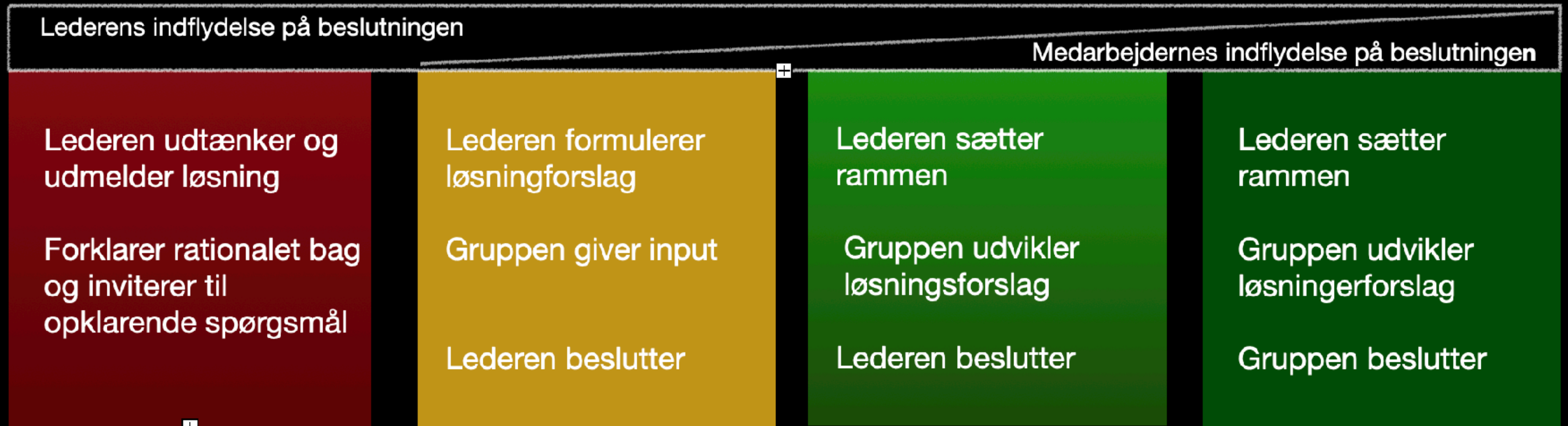


- Rekrutteringsforløb
- Onboardingforløb
- Kompetence-udvikling
- “Den fleksible/gode arbejdsplads”

**=TILTRÆKNING OG TILKNYTNING AF MEDARBEJDERE**



# Hvornår bruger/foretrækker i hvilken type beslutningsproces? Hvorfor?



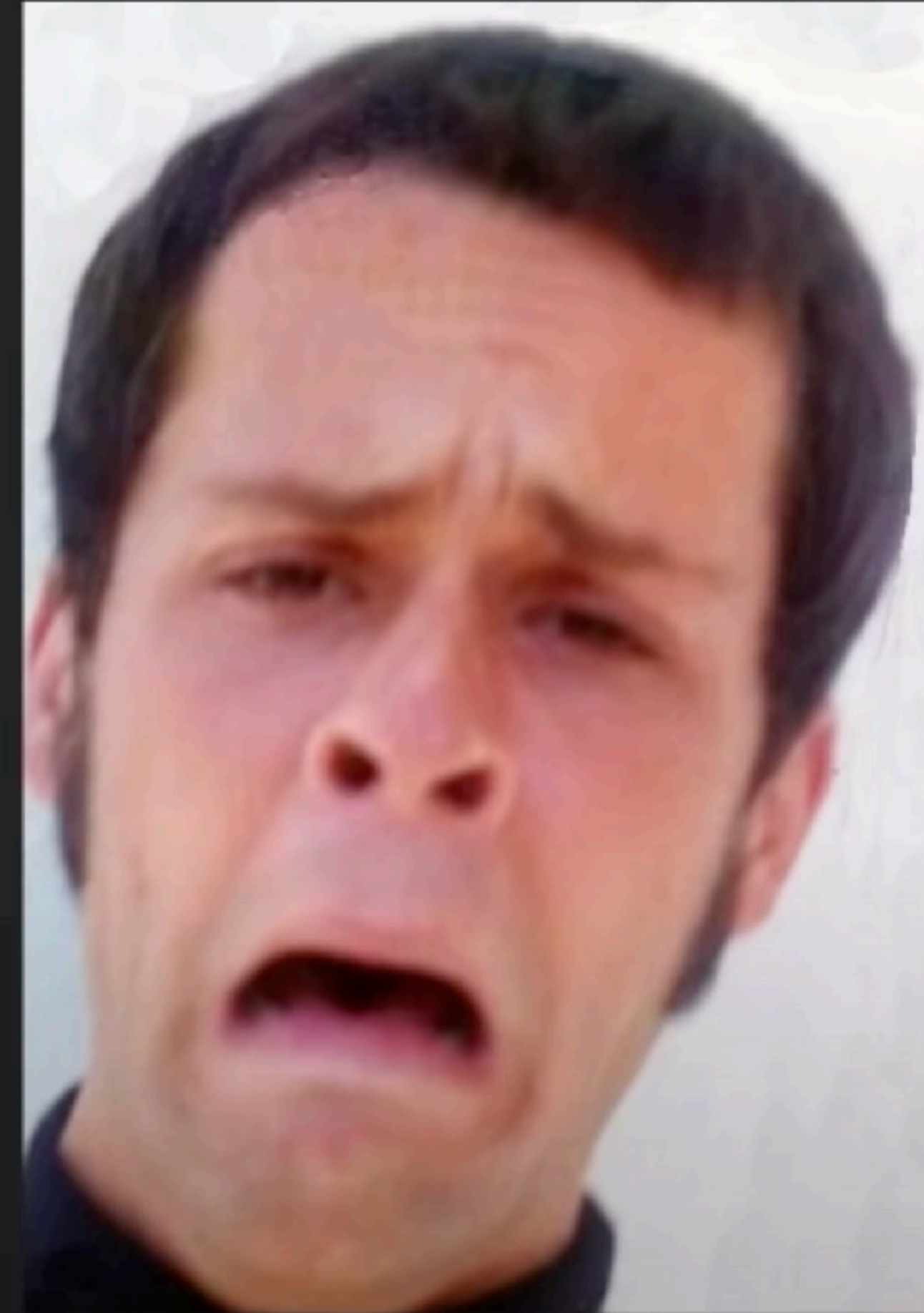
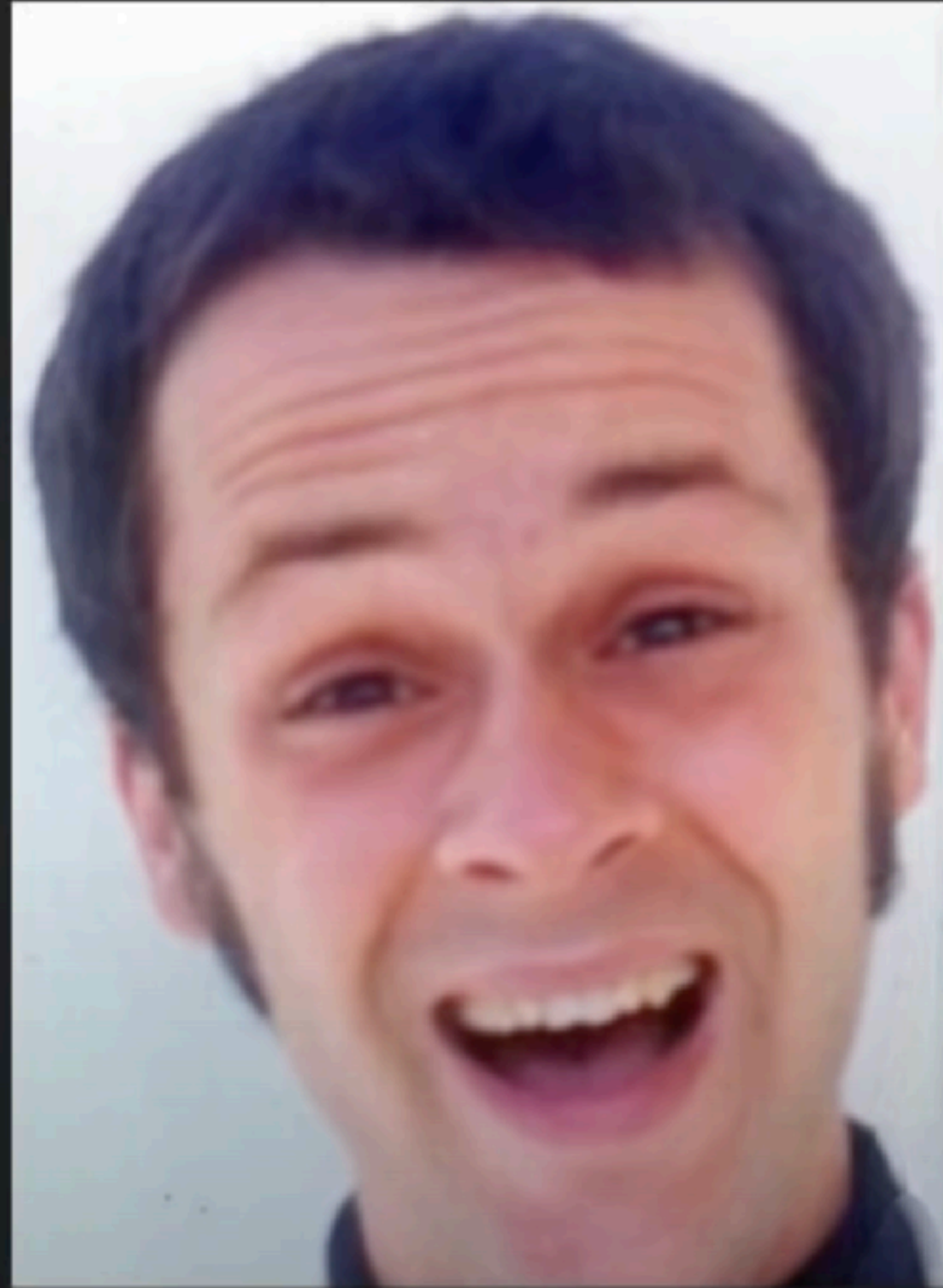
**Bo Vestergaard**

# **Kloggere sammen?**

**Kollektiv intelligens, psykologisk tryghed  
og beslutningskvalitet i teams/små grupper**



What is this person feeling or thinking?



"Reading the Mind in the Eyes" Baron-Cohen et al., 2001

PLAYFUL

COMFORTING

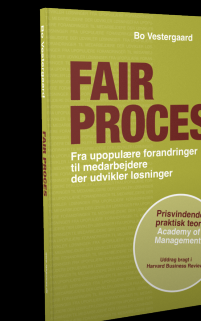


IRRITATED

BORED



# Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet



## Lav kollektiv IQ Sådan lyder det:

## Høj kollektiv IQ Sådan lyder det:

|  |   |
|--|---|
| Bidrag afviger fra emnet   | Bidrag holder sig til emnet   |
| Få taler meget. Flere siger ikke noget   | Alle taler nogenlunde lige meget  |
| Lange udsagn eller enetaler fra flere personer   | Korte (og præcise) udsagn/spørgsmål   |
| Kollektive monologer: Flere eller alle taler meget, men kobler sig ikke på hinanden eller hører ikke, hvad hinanden siger  | Kobler sig på hinandens udsagn. Det sker fx ved at stille uddybende spørgsmål, referere til og bygge videre på andres udsagn  |
| Kommunikationen består primært i at argumentere for eget synspunkt   | Deltagerne veksler mellem egne udsagn om syn på situation, handlemuligheder og overvejelserne bag og åbne spørgsmål til de andre deltagers udsagn (Det inviterer andre ind i samtalen og udfolder deres perspektiv)                               |
| Mindst én ydmyger eller "straffer" andre, fx for at <ul style="list-style-type: none"><li>• stille spørgsmål</li><li>• bidrage med anderledes pointer/forslag</li><li>• indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder</li></ul> | Alle viser det er legitimt og trygt at <ul style="list-style-type: none"><li>• stille spørgsmål</li><li>• bidrage med anderledes pointer/forslag</li><li>• indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder</li></ul> |



Baseret på Woolley 2010 & 2015. Pentland 2012. Bang & Midelfart 2010, Pearce 1999. Frazier 2017. Edmonson 1999



## 1. Synlige arbejdsspørgsmål

To krav til deltager-adfærd: 1. Spørg hvis uklart 2. Hold dig til emnet

Det gør det lettere for alle at bidrage med relevant viden og bygge videre på hinandens pointer

---

## 2. Parvise interview

1. Fælles arbejdsspørgsmål: Fx, "Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?"
  2. 2 x 2-5 min. til interview
  3. Kort præsentation af (makkers) pointe inden dialogen gives fri (1 min. pr. deltager)
- 

## 3. Lad deltagerne skrive sig skarpe

1. Fælles arbejdsspørgsmål: Fx, "Hvordan kunne det give mening at gå videre herfra?"
  2. Et-to minutter i stilhed til, at individuelt at skrive stikord
  3. Kort præsentation (1 min pr. deltager.) af alles umiddelbare bud inden dialogen gives fri
- 

## 4. Korte overbliksrunder

1. Kort præsentation: (1/2-1 min. pr. person) af hovedpointer inden dialogen gives fri
2. Runde med opklarende spørgsmål efter en præsentation

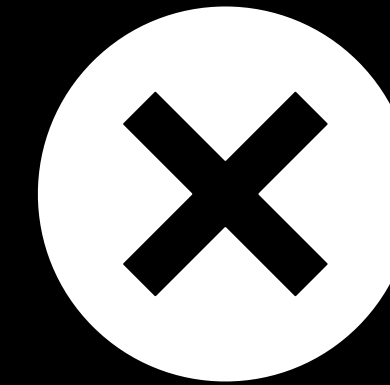


# 7 x hurtigere fra forslag til handling

## BESLUTNINGSREGL

*“Good enough for now, safe enough to try, easy to adjust if it does not work”*

1. **Godt nok:** Er der mere relevant info at indhente inden vi skrider til handling og følger op på hvad der sker?
2. **Sikkert nok:** Er det sikkert nok at afprøve? *Fx Kan vi opdage det i tide, hvis det ikke går som forventet? Hvem kan opdage det? Hvornår? Er forslaget i overensstemmelse med lovgivning, organisationens formål, interesser og andre indsats?*
3. **Let nok:** Kan det let ændres, hvis det ikke virker i praksis?



Forslag bør ikke besluttes, hvis NEJ til alle tre kriterier



Besluttes altid hvis JA til alle tre kriterier=sæt i gang



Personlig præference er ikke en relevant indsigelse

# Håndtér indvendinger - Uddyb og konkretiser



## Hvad er logikken

Hvad forventer du, der konkret vil/kan ske, hvis vi iværksætter planen?

Hvad vil være tydelige tegn på, at planen var en dårlig ide i praksis?

Hvornår vil det vise sig?

Hvem vil være den/de første som har mulighed for at opdage det?

Hvis tegnene optages på det tidspunkt du forventer, vil det stå være tideligt nok?

## Behov for viden

Hvilke konkrete spørgsmål skal vi have svar på før vi iværksætter planen?

Hvem kan svare på det?

Hvordan får vi svar?  
Ringe dem op nu?  
Invitere dem med på næste møde?

Er det realistisk at blive mere sikre?

Kan vi i stedet for at vente iværksætte planen nu, følge op på hvad der sker og justere?

## Send beslutningen op

Hvilke konkrete spørgsmål vil vi bede ledelsen træffe beslutning om?

Hvad er konsekvenser ved ikke at få truffet en beslutning?

Hvad vil være en ikke-brugbar beslutning?

Har vi selv en fælles anbefaling til hvad beslutningen kan være, hvis den skal være relevant og hjælpsom?





## RAMMEN

- Formål
- Produktmål
- Tid
- Arbejdsform

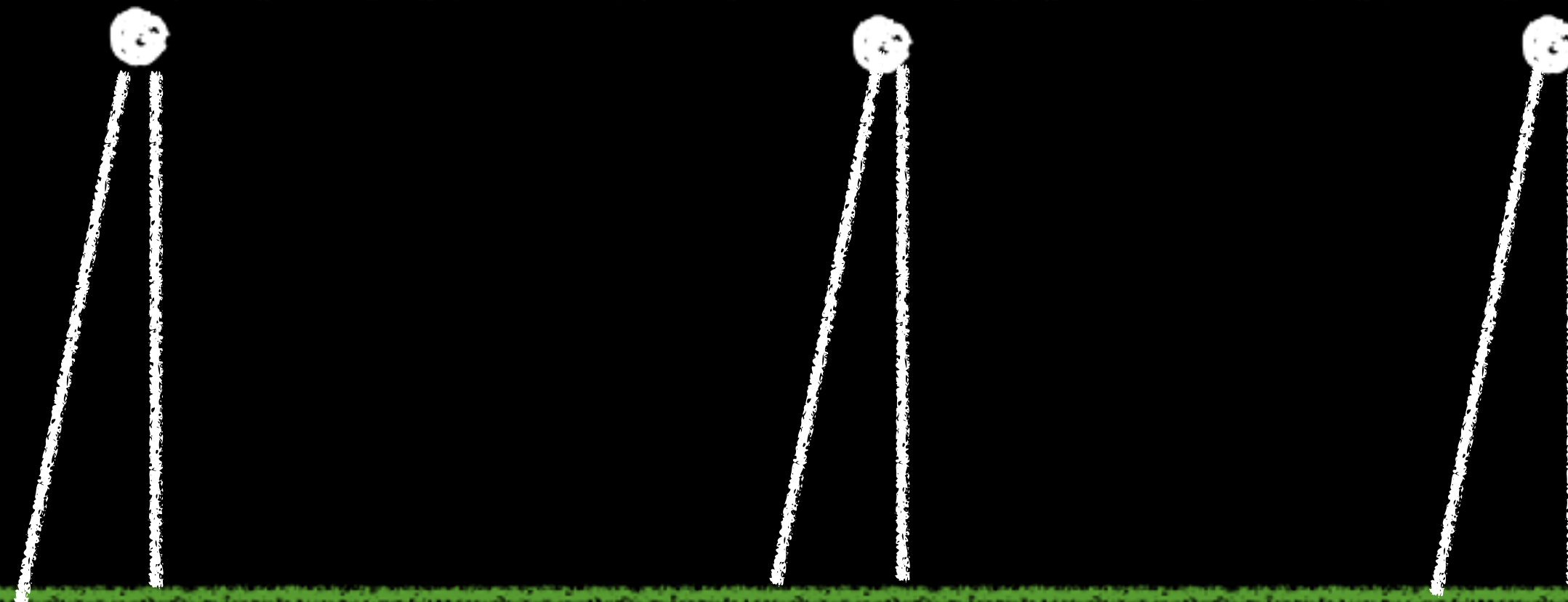
## TIMEOUT

- På rette spor?
- X-tid tilbage
- Bruger vi tiden rigtigt
- Fase/emneskift?

## AFSLUTNING

- Hvad er besluttet?
- Hvem gør hvad
- Hvornår

PROCESNIVEAU: Gamemaster skaber reglerne for "spillet"



INDHOLDSNIVEAU: Deltagerne spiller "spillet"

Gamemastermodellen - skab spillets regler

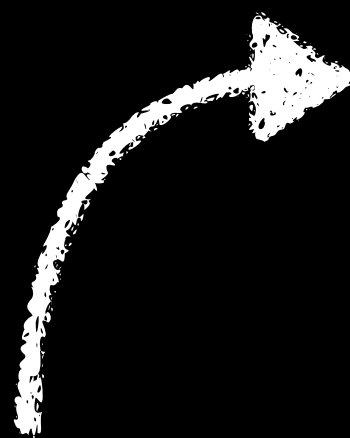
## Sæt kontekst

### **Retning:**

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

### **Rammer:**

*hvad ligger fast/er ikke til diskussion?  
Hvad kan der involveres i?*



## Beslut & forklar

Involver i udvikling af løsninger.

### **Produktmål:**

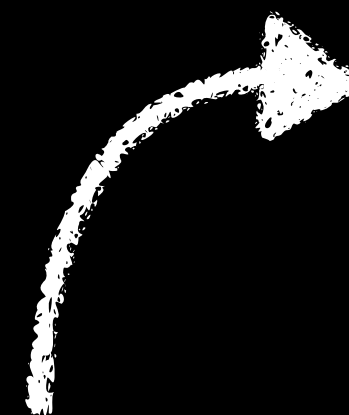
Indsatser/ løsninger, der kan afprøves i praksis

Skab dialogisk kommunikation og kollektiv iq.

### **Forklar**

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

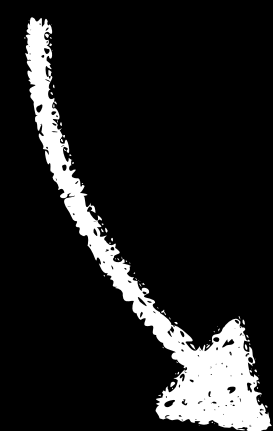
Forklaring viser at beslutningstager har reflekteret over forslagene ift. ramme og retning



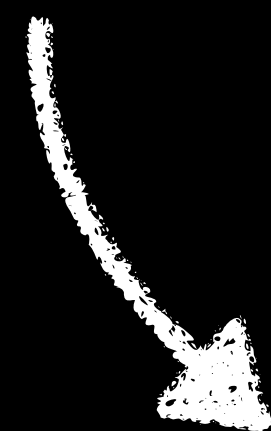
## Gør til drift

Løsninger der skaber værdi, overgår til drift og **forankres**

Hold **fortsat korte opfølgningsmøder**



Involver i udvikling



Involver i afprøvning



# 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

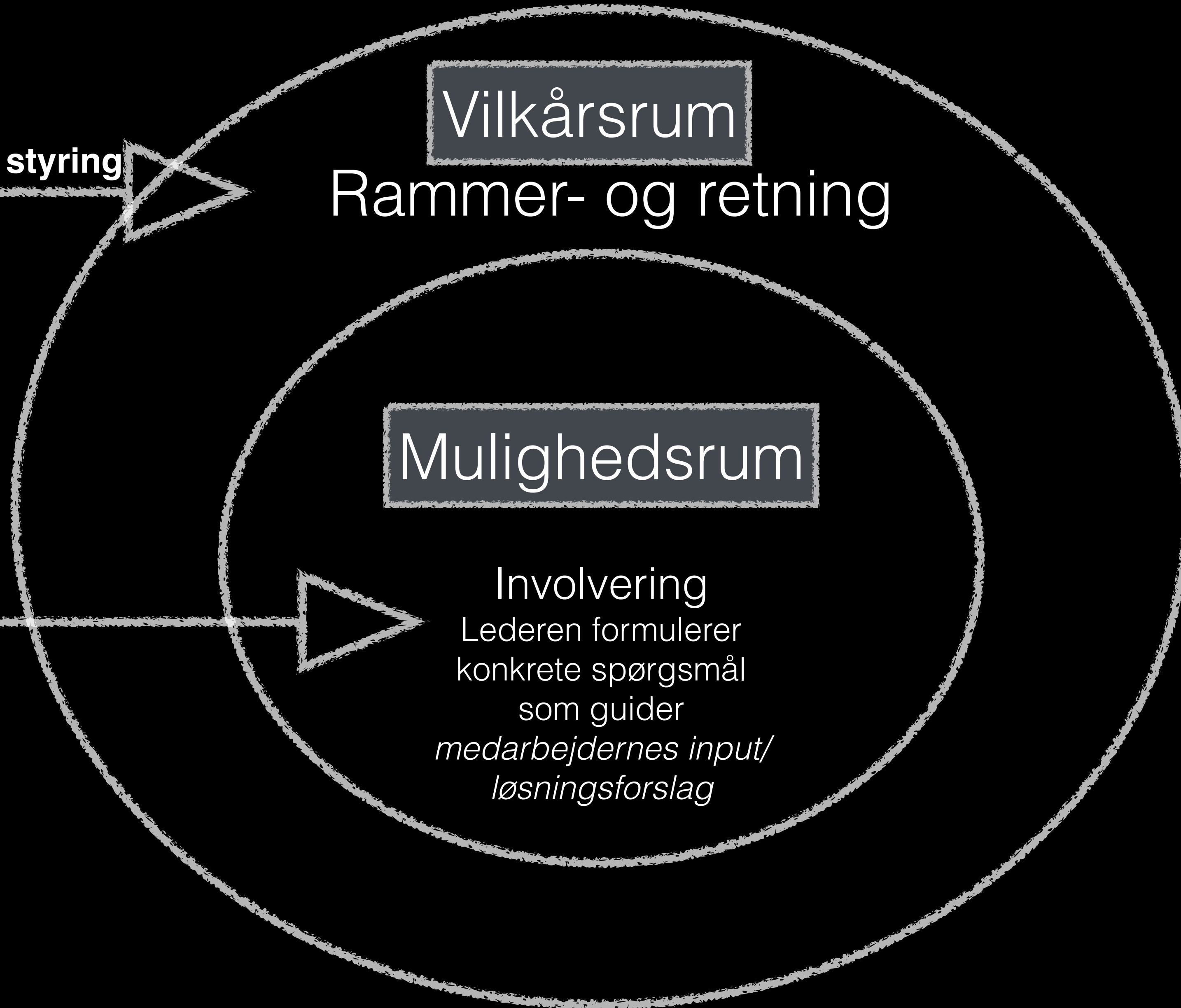


## Ledelsens styring

**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





# 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





# Vilkårs- og mulighedsrum

Eksempel er fra re-organisering-proces i Sociale indsatser Frederiksberg kommune. Foråret 2024

Processen var designet og faciliteret af Bo Vestergaard og chef Christian Alvang.

## Retning

Et mere ligeligt fordelt ledelsesspænd skal give mulighed for god ledelse på alle tilbud, med lige forudsætninger.

**Hvorfor?** Der er i dag enheder der har 5 medarbejdere pr. leder og andre med 35.

## Mulighedsrum

Produktmål: I skal i dag udvikle maks. 5 organisationsdiagrammer. Hvilke enheder skal have samme ledelse?

Hvad sker der bagefter? I går tilbage til jeres kolleger og får input

På workshop 2-3 udvælger I først to så et diagram, som bliver det vi går med.

Udvælgelse foregår ved afstemning

## Rammer

1. Ingen kan fyres – der er arbejde til alle.
2. Organisationsdiagrammet skal understøtte borgernes trivsel, læring og udvikling
3. Der kan max være 2 ledelsesled i driften og koordinatorfunktion udfases. Kun ændre hvilke enheder, der skal have samme ledelse.
4. Løsningen skal harmonerer med rammen for et nyt ledelsesspænd:
  1. 15-25 medarbejder pr. leder.
  2. 15-30 borgere pr. leder.
  3. Max 2 matrikler og 3 afdelinger pr. leder.
  4. Komplexitet i ledelsesopgave.
  5. Mængden af driftsopgaver i ledelsesopgaven



Bo Vestergaard

# FAIR PROCES

Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger

Prisvindende  
praktisk teori  
Academy of  
Management

Uddrag bragt i  
Harvard Business Review

Bo Vestergaard

# Relationel koordinering i praksis

Metoder til bedre beslutninger  
og samarbejde på tværs

"Lettilgængelig. Omsætter forskning  
til praksis" Jody Hoffer Gittel

Bo Vestergaard

# HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Cases fra  
Europas bedste  
offentlige  
arbejdsplads