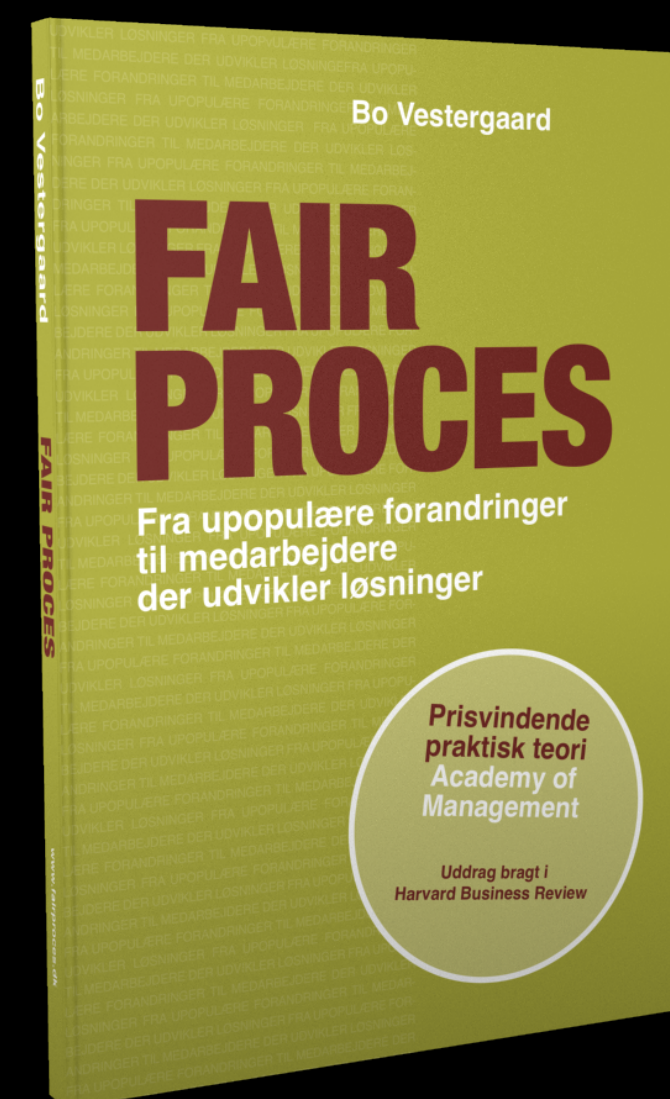


Fra forandringskynisme til fremdrift i tværsektorielt samarbejde om nye løsninger

DIN 15. maj 2025 kl. 1420-1500

Bo Vestergaard. www.fairproces.dk



Bo Vestergaard

BYG BRO MELLEMLERNE SILOERNE

Ledelsesprocesser der skaber
sammenhængende borger- og
patientforløb*

Forskningsbaseret
og praktisk tilgang med
høj succesrate

10+ bøger: Køb direkte hos Bo til
boghandlerens indkøbspris.



Bo Vestergaard
Rammesættende og faciliterende
forandringsledelse
- Foredrag & workshops
- Proceskonsultation & facilitering

www.fairproces.dk



Fåes på saxo.com

Hvad er forandringskynisme?

Når medarbejdere og ledere i “frontlinjen” har erfaring for at:

- forandringsindsatser sjældent er til det bedre
- organisationen for ofte ikke lykkes med at implementere indsaterne, så de skaber værdi i praksis



Er vi forandringsparate?

**11 spørgsmål i
to kategorier:**

- 1) Er vi motiverede af og vil gøre vores bedste for
at implementere den specifikke forandring?**
- 2) Tror du vi er i stand til at gennemføre
forandringen?**

Frontlinjens forandringskynisme: Hvilke årsager peger de på?

Topledelsen og stabe:

- ★ Igangsætter for mange initiativer på én gang
- ★ Igangsætter praksisfjerne initiativer ift. hvad der i frontlinjen opleves som de mest relevante problemer
- ★ Kan ikke forklare formålet og forandringen så den fremstår relevant
- ★ Laver pseudo-involvering: Efterspørger men integrerer ikke input fra frontlinjen i beslutning
- ★ Følger ikke løbende op på fremskridt og kommunikere forandringens effekter

- ★ Ingen støttesstruktur og proces for udvikling, afprøvning og implementering
- ★ Organisere ikke et højt nok tempo til at indsatserne kan lykkes (kort og fokuseret)
- ★ Rammesætter for små mulighedsrum for lokal udvikling/tilpasning af løsninger



Bo Vestergaard

FAIR PROCES

www.fairprocess.dk

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

BYG BRO MELLEM SILOERNE

Ledelsesprocesser der skaber
sammenhængende borger- og
patientforløb*

Forskningsbaseret
og praktisk tilgang med
høj succesrate

Projektbølger:

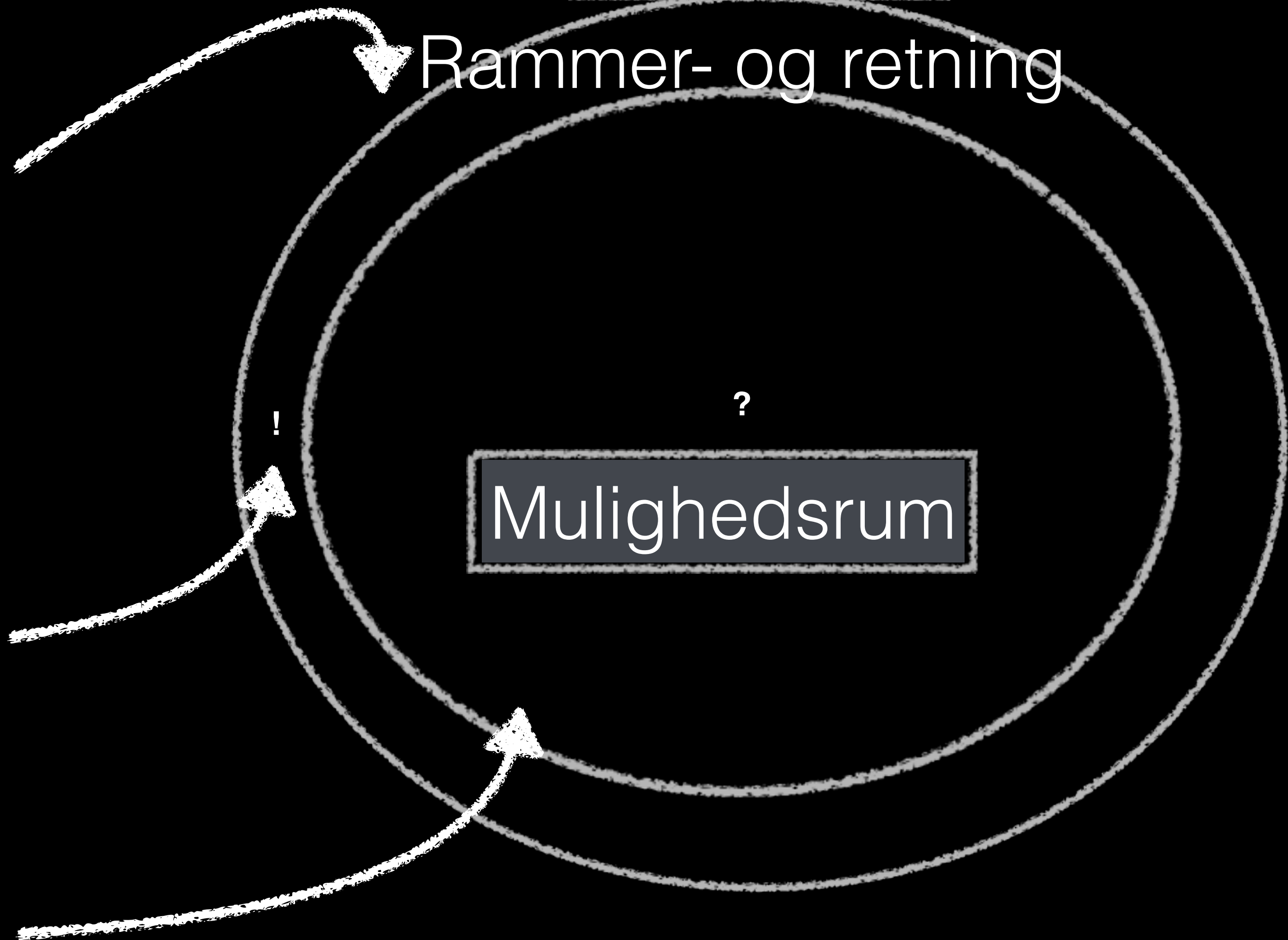
– Effektiv projektmodel for
organisatoriske udviklingsprojekter

FAIR PROCES FRA TOPPEN - og helt ud i frontlinen



Vilkårsrum

Rammer- og retning



Mulighedsrum

Succesrate i tværgående projekter, der brugte fair proces fra toppen-tilgangen

10:11

Succes=

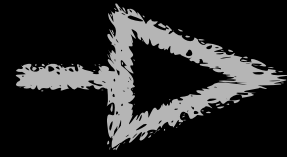
- **ny og nyttig løsning bruges i driften**
- **bruges også 6 måneder efter projekt-slut**

17:17

Se kapitel 5

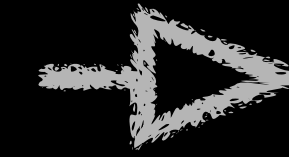


Proces



Holdning

Adfærd



Resultat

Sæt kontekst
Involver
Forklar
Følg op

Tillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien

Deler vigtig viden.
Aktiv og frivillig i
udvikling og
implementering af
løsninger

Løsning bruges i
driften
og skaber værdi

Også 6-12 måneder
efter ibrugtagning

Lederen overtræder
mindst et princip

Mistillid til:
Lederen
Beslutningen
Strategien

Tilbageholder viden.
Passiv eller modvillig
i implementering af
løsninger

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

Figur: Fair proces fra toppen og helt ud i frontlinjen



Fase 1

Politisk niveau/ topledelsen fremsætter strategisk initiativ

Fx. "Vi vil have mere sammenhæng i borgerforløbene. Kvalitet og effektivitet skal øges.

Hvilke ideer har ledere og medarbejdere til brobyggende indsatser, de gerne vil afprøve?

Ansøgninger skal være på tværs af mindst to enheder."

Fase 2

Siloledelserne analyserer om der er grundlag for brobygning

Hvis ja sendes projekt til godkendelse og optagelse i projektbølge/
fase 3

- 1_ Silocheferne sætter kontekst
- 2_ Involver i analyse
- 3_ Beslut og forklar

Fase 3

Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger

Hvis det virker
ophøjes det til drift

- 1_ Sæt ramme-retning
- 2_ Involver i udvikling
- 3_ Beslut og forklar
- 4_ Involver i afprøvning
- 5_ Gør til drift

Indsatser/projekter
i fælles forløb over
12-16 uger
(støttestruktur)

Figur: Fair proces fra toppen og helt ud i frontlinjen



Fase 1

Politisk niveau/ topledelsen fremsætter strategisk initiativ

Fx. "Vi vil have mere sammenhæng i borgerforløbene. Kvalitet og effektivitet skal øges.

Hvilke ideer har ledere og medarbejdere til brobyggende indsatser, de gerne vil afprøve?

Ansøgninger skal være på tværs af mindst to enheder."

Skab beslutnings- og handlingsanledning, så siloerne melder sig med brobyggende projekter

Fase 2

Siloledelserne analyserer om der er grundlag for brobygning

Hvis ja sendes projekt til godkendelse og optagelse i projektbølge/ fase 3

- 1_ Silocheferne sætter kontekst
- 2_ Involvér i analyse
- 3_ Beslut og forklar

Støt modning af delprojekt (herunder kortlægning af sammenhæng en type af borgerforløb)

Fase 3

Ledere og medarbejdere udvikler og afprøver løsninger

Hvis det virker ophøjes det til drift

- 1_ Sæt ramme-retning
- 2_ Involvér i udvikling
- 3_ Beslut og forklar
- 4_ Involvér i afprøvning
- 5_ Gør til drift

Skab fælles forløb: workcamps, sparring, mundtlig afrapportering til topledelsen, som støtter afvikling af hvert delprojekt

Støttestruktur →

Kære top;

1. Giv jer selv et initiativstop

**2. Sæt retningen med stort mulighedsrum
og giv frontlinjen initiativpligten til at identificere de
vigtigste problemer og udvikle løsninger**

3. Skab en støttestruktur for frontlinjens forandringsledelse

4. Følg op og formidl fremskridt og (og tilbageskridt)

**5. Projekter, der ikke deltager i strukturen og leverer smides ud og
tilbagebetaler tildelte midler**



Fair proces fra toppen: Forandringskynisme i frontlinjen opløses

- ★ ~~For mange forandringer på én gang~~
 - ★ ~~Praksisfjerne initiativer ift. hvad der i frontlinjen opleves som de mest relevante problemer~~
 - ★ ~~Kan ikke forklare formålet og forandringen så den fremstår relevant~~
 - ★ ~~Pseudo-involvering: Efterspørger men integrerer ikke input fra frontlinjen i beslutning~~
 - ★ ~~Følger ikke løbende op på fremskridt og kommunikere forandringens effekter~~
- ★ ~~Ingen støttesstruktur og proces for udvikling, afprøvning og implementering~~
 - ★ ~~Organisere ikke et højt nok tempo til at indsatserne kan lykkes~~
 - ★ ~~Rammesætter for små mulighedsrum for lokal udvikling/tilpasning af løsninger~~



8.2.2024

mandagmorgen

Er medarbejderne i frontlinjen forandringskyniske? Her er syv årsager og tre løsninger

Oversigt over forløb for en bølge af brobyggende projekter

12-16 uger

Fase 1
Politisk niveau/
topledelsen
fremsætter
strategisk initiativ

Fx. "Vi vil have mere
sammenhæng i borger-
forløbene. Kvalitet og
effektivitet skal øges.

Hvilke ideer har ledere
og medarbejdere til
brobyggende indsatser,

Fase 2
Siloledelserne
analyserer om
der er grundlag for
brobygning

Hvis ja sendes
projekt til
godkendelse
og optagelse i
projektbølge/
fase 3

Fase 3
Ledere og
medarbejdere
udvikler og
afprøver løsninger

Hvis det virker
ophøjes det til drift

- 1_ Sæt ramme-retning
- 2_ Involvér i udvikling
- 3_ Beslut og forklar
- 4_ Involvér i afprøvning
- 5_ Gør til drift

Scan og læs

Bo Vestergaard

BYG
BRO
MELLEM
SILOERNE

Ledelsesprocesser der skaber
sammenhængende borger- og
patientforløb*

Forskningsbaseret
og praktisk tilgang med
høj succesrate

10:11

Succes=

- ny og nyttig løsning bruges i driften
- bruges også 6 måneder efter projekt-slut

17:17