

Den midtjyske ledelsesmodel

– vejledning til præsentationen

Denne præsentation er til ledere i Region Midtjylland, der skal præsentere og aktivere den midtjyske ledelsesmodel.

Hvordan kan du bruge præsentationen?

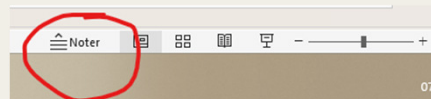
Du kan bruge præsentationen som den er – og tage udgangspunkt i de slides og talenoter, som ligger i præsentationen. Eller du kan plukke i den og bruge de slides og noter, der giver mening for dig.

Strukturen i præsentationen er

- Intro til den midtjyske ledelsesmodel
- Ledelsesgrundlag
- Det metodiske fundament
- Møde- og samarbejdsstruktur
- Viden og værktøjer

I notefeltet finder du

- Talenoter – som kan bruges, som de er eller som inspiration
- Baggrundsinfo på udvalgte slides



Du kan finde mere baggrundsmateriale på; <https://www.rm.dk/om-os/organisation/den-midtjyske-ledelsesmodel/>

Den midtjyske ledelsesmodel

– fælles retning, metode og struktur



midt

Version 1.1 / Oktober 2026

2

Talenoter

Velkommen – i dag skal vi tale om den midtjyske ledelsesmodel. Vi skal snakke om:

- Hvad indeholder den?
- Hvad betyder den for os som ledere?
- Hvordan skal vi arbejde med den?

Det er vigtigt at fremhæve, at det ikke bare er endnu en model eller et dokument. Det er, som Jonas Dahl sagde på Ledertræf 2026, vores fælles svar på, hvordan vi skal lykkes som ledere i Region Midtjylland.

Baggrund for den midtjyske ledelsesmodel



Verden omkring os forandrer sig

- Sundhedsreformen
- Nye samarbejder og relationer
- Højere forventninger til kvalitet
- Teknologisk udvikling
- Øget kompleksitet
- Behov for transformation

Talenoter

Lad os starte med at kigge på, hvorfor det er nødvendigt med en ny ledelsesmodel i Region Midtjylland.

Vi står i en situation, hvor opgaven vokser, kompleksiteten stiger og forventningerne er højere end nogensinde. Derfor har vi brug for:

- en fælles retning
- et fælles sprog
- et fælles fundament for ledelse

Som Jonas Dahl sagde på Ledertræf 2026: ***Ledelse er ikke noget, vi står alene med – det er noget, vi er fælles om.***

Ledelsesmodellen udspringer af en virkelighed i forandring. Regionens ledelses- og styringsgrundlag blev senest revideret i 2018 – og med de forventninger som sundhedsreformen, samfundsudviklingen, den teknologiske udvikling, og de forventninger vi selv og omverdenen stiller, sker der en forandring for ledere i Region Midtjylland.

Med sundhedsreformen er det blevet tydeligt, at Region Midtjyllands opgave rykker tættere på borgerne. Samtidig sker der en teknologisk udvikling, og der er en øget

kompleksitet.

Det ændrer vores organisation, vores samarbejder og vores rolle som ledere. Derfor er den måde, vi ledte på i 2018, ikke nok i dag. Vi skal arbejde mere på tværs, tænke som én organisation, samarbejde og skabe sammenhæng for borgere og medarbejdere. De nye forhold fordrer, at vi sikrer samarbejde, en stærk ledelseskæde og har et fælles sprog for ledelse og metoder.

Det er derfor, vi har brug den midtjyske ledelsesmodel som en ny fælles model og grundlag for ledelse for hele Region Midtjylland.

Baggrundsinfo

Regionens ledelses- og styringsgrundlag blev senest revideret i 2018 – og med forandringer og øgede krav, er tiden inde til en ny ledelsesmodel.

- Med sundhedsreformen har vi fået en ny politisk kontekst med fem sundhedsråd. Det stiller krav om tættere dialog med politikere og kommuner
- Sundhedsreformen betyder også, at vi har fået et langt større ansvar for den nære sundhed. Region Midtjyllands kerneopgave flytter tættere på borgerne
- Rollen som leder bliver mere kompleks og mere tværgående
- Vi er én organisation med én fælles opgave
- Borgere, patienter og medarbejdere skal opleve os som én samlet organisation

Hvorfor hedder det den midtjyske ledelsesmodel?

Modellen udspringer af et udviklingsarbejde i Region Midtjyllands direktion og koncernledelse. Udviklingsarbejdet med den midtjyske ledelsesmodel bygger videre på ambitionerne i regionsrådets konstitueringsaftale samt læringspunkter fra bl.a. en kerneårsagsanalyse fra Implement Consulting Group.

Med navnet er det vigtigt at vise, at det er en model for hele Region Midtjylland, der er udviklet med udgangspunkt i den virkelighed, regionen står i som er en kompleks, politisk ledet organisation med store krav til regionens arbejdsområder.

Hvad sker der med det tidligere styringsgrundlag?

- Der har tidligere været et ledelses- og styringsgrundlag i Region Midtjylland
- Et nyt styringsgrundlag skal udarbejdes henover efteråret 2026/foråret 2027 og arbejdet er forankret hos Koncern Kvalitet
- Styringsgrundlaget er regionsrådets styringsmæssige principper for styring af Region Midtjylland med en overordnet ramme for mål, strategier og indikatorer

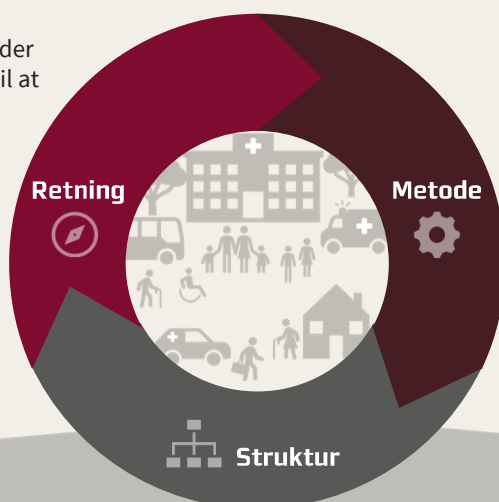
Formål og ambition for den midtjyske ledelsesmodel

Det overordnede formål

Et stærkt fælles fundament, der styrker vores samlede evne til at drive og udvikle Region Midtjylland.

Afhængighed

De tre dele er indbyrdes afhængige og sætter en ramme og ambition for arbejdet med udvikling de kommende år.



Ambition

Ambitionen er at skabe en organisation, som står stærkt, når fremtidens krav og kompleksitet stiller nye udfordringer.

Ledelsesmodellen sætter en fælles retning, som styrker vores evne til at levere kvalitet, drive forbedringer og gennemføre den nødvendige transformation.

Talenoter

Ambitionen med den midtjyske ledelsesmodel er at skabe et fælles grundlag for ledelse i Region Midtjylland og styrke vores evne til at drive og udvikle Region Midtjylland.

Ledelsesmodellen er udviklet i tæt samspil mellem direktion og koncernledelse.

Koncernledelsen ønsker at skabe et fælles fundament for

- en organisation, der fortsat udvikler sig – den midtjyske ledelsesmodel sætter rammen for det
- en organisation, der er endnu bedre til transformation og har de optimale forudsætninger for at kunne realisere sundhedsreformen
- en styrkelse af koncerntankegangen, mere ens praksis i regionen og stærk fælles ledelse

Den midtjyske ledelsesmodel skal bl.a.

- Give et fælles afsæt for, hvordan vi bedriver ledelse i Region Midtjylland
- Hjælpe os med at stå stærkere i kompleksitet, forandringer og samarbejde på tværs
- Give os et fælles sprog og viden om, hvad vi kan forvente af hinanden

Baggrundsinfo

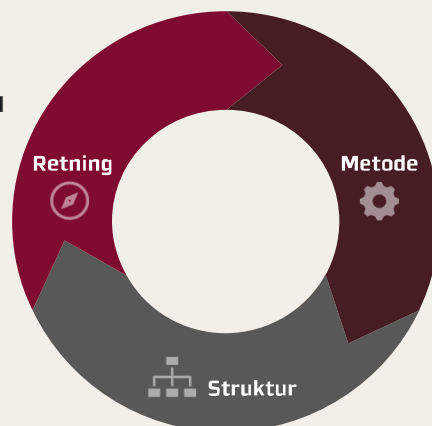
I kan finde mere information om den midtjyske ledelsesmodel på www.rm.dk/midtjyskledelse

Ledelsesmodellens tre dele

RETNING

Fælles ledelse og værdimæssig enighed – Nyt ledelsesgrundlag

Et fælles værdibaseret ledelsesgrundlag, der skal give tydelig retning for ledelse i hverdagen, og styrke den fælles ledelsesidentitet, så vi sammen kan løfte kvalitet, forbedringer, transformation og bevægelsen mod at skabe mere nær sundhed og velfærd.



METODE

Fælles opgave – den effektive og transformerende organisation

Et fælles metodisk fundament, hvor vi bruger samme værktøjer og deler et fælles sprog for udvikling og forandring – så vi styrker vores evne til effektiv drift og målrettet udvikling.

STRUKTUR

Møde og samarbejdsstruktur

En møde- og samarbejdsstruktur, der understøtter en kultur præget af samarbejde, stærke relationer og fælles fremdrift.

Talenoter

Den midtjyske ledelsesmodel består af tre dele:

- Retning: Ledelsesgrundlaget
- Metode: Det metodiske fundament
- Struktur: Møde- og samarbejdsstruktur

Ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlaget skal sætte retning og styrke vores fælles ledelsesidentitet.

Ledelsesgrundlaget beskriver vores fælles tilgang til ledelse, og hvad regionens tre værdier, dialog, dygtighed og dristighed betyder for os i en ledelseskontekst.

Ledelsesgrundlaget handler ikke om at ensrette ledelse, men om at skabe et fælles fundament og en fælles forståelse af, hvad god ledelse er. Det skal hjælpe os med at løfte kvalitet, skabe forbedringer, drive transformation og samarbejde på tværs af organisationen.

Det metodiske fundament

I Region Midtjylland skal vi udvikle, forbedre og transformere organisationen for at imødekomme både kendte og nye udfordringer. Det er derfor vigtigt, at vi kender vores udviklingsgreb og tør bruge dem aktivt. Det gør os i stand til ikke bare at tilpasse os, men at transformere vores arbejde, så vi fortsat kan levere ydelser af høj kvalitet som en effektiv og transformerende organisation. For at lykkes med det, er

det vores ambition at skabe en organisation, hvor ledere og medarbejdere arbejder ud fra et fælles metodisk fundament, har kendskab til at der findes forskellige metodiske tilgange og deler et fælles sprog om udvikling.

Som leder i Region Midtjylland har du ansvaret for:

- at prioritere de rette udviklingsaktiviteter
- at sikre den nødvendige kapacitetsopbygning
- at udvælge de rette koncepter, metoder og værktøjer til indsatserne i samarbejde med relevante medarbejdere

Møde- og samarbejdsstruktur

Handler om den måde, vi organiserer samarbejde og beslutninger, så vi skaber stærke relationer, fremdrift og smidige beslutningsprocesser.



"Den midtjyske ledelsesmodel er ikke en manual. Det er nok nærmere en værktøjskasse, hvor man skal prøve sig frem for at finde det rigtige værktøj. Den kan være med til at give en slags svar, der sætter retning og hjælpe os til at have de rigtige samtaler".

Regionsdirektør Jonas Dahl
Ledertræf 2026

Ledelsesmodellen er ikke en manual

Ledelsesmodellen forsøger at give svar på:

- Hvad kan vi forvente som ledere – og hvad kan vi forvente af andre?
- Hvad er god ledelse i en levende organisation, som hele tiden er i bevægelse?
- Hvad er god ledelse, når jeg ikke engang kan se, hvor organisationen starter og slutter?
- Hvad er god ledelse, når de mål, jeg skal nå, kan være diffuse og i modstrid med hinanden?



Video fra Ledertræf 2026

Regionsdirektør, Jonas Dahl og ledere fra regionen fortæller, hvorfor det er vigtigt med et fælles fundament som den midtjyske ledelsesmodel.

Link til video (bedst at åbne uden for citrix)

<https://region-midtjylland.23video.com/secret/128079231/2829c55f7080ccdfa7cc4862d7bce16a>

midt

Version 1.1 / Oktober 2026

Talenoter

Video fra Ledertræf 2026, hvor regionsdirektør Jonas Dahl og en række ledere deler:

- deres perspektiver på ledelse
- hvorfor modellen er vigtig
- hvad den betyder i praksis

Ledelsesgrundlag



Talenoter

Nu dykker vi ned i ledelsesgrundlaget. Der ligger en stor opgave i at forstå og aktivere det i egen enhed, og gøre det anvendeligt i egen ledelseskontekst.

På medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag finder I mere information om ledelsesgrundlaget og viden og værktøjer til at aktivere det. Fx.:

- Dialogkort
- Guides til personligt ledelsesgrundlag og guide til at arbejde med cases
- Spørgsmål og svar til ledelsesgrundlaget
- Film

En fælles tilgang til ledelse



Ledelsesgrundlaget beskriver:

- Vores fælles tilgang til ledelse
- Hvad vi forventer af hinanden som ledere
- Hvordan vi omsætter regionens tre værdier til den ledelseskultur og adfærd, som vi ønsker at fremme

Talenoter

Ledelse i Region Midtjylland gør en forskel og er afgørende for tusinder af mennesker hver eneste dag. Vi skaber resultater og leder på baggrund af regionens tre værdier – dialog, dygtighed og dristighed.

Regionsdirektør, Jonas Dahl sagde på Ledertræf 2026 følgende, da han præsenterede ledelsesgrundlaget: *"kvaliteten af vores ledelse har direkte betydning for, kvaliteten af det, vi leverer til vores borgere"*.

Med det nye fælles ledelsesgrundlag får vi:

- Mere fælles retning
- Stærkere samarbejde
- Mere sammenhæng for borgere, patienter og medarbejdere
- Hurtigere læring på tværs
- Tydeligere forventninger til ledelse

Baggrundsinfo

Vigtige budskaber

- Ambitionen er ikke at lægge nyt ovenpå, men at samle og skærpe det, vi allerede står på. Nemlig en nærværende og ansvarlig ledelse, der kan mærkes i hverdagen

- Vi skal kunne genkende fælles ledelse i Region Midtjylland, også selvom vi leder forskellige steder og forskellige opgaver
- Ledelsesgrundlaget skal hjælpe os med at omsætte værdier til konkret ledelsesadfærd i hverdagen
- Det handler ikke om én bestemt ledelsesstil - det handler om et fælles ledelsesfællesskab
- Lokale ledelsesgrundlag og personlige ledelsesstile er vigtige, men de må ikke stå alene

Målgruppe for ledelsesgrundlaget

- Alle ledere i Region Midtjylland
- Kommende ledere
- Medarbejdere – det skal være genkendeligt for denne målgruppe

Udvikling af ledelsesgrundlaget

Ledelsesgrundlaget er udviklet gennem dialoger med input fra

- Direktion
- Koncernledelse
- Ledere på alle niveauer
- Medarbejdere
- RMU
- Politikere

**Vi lykkes bedst,
når vi leder
sammen**

Talenoter

Ledelsesgrundlaget er et resultat af mange samtaler

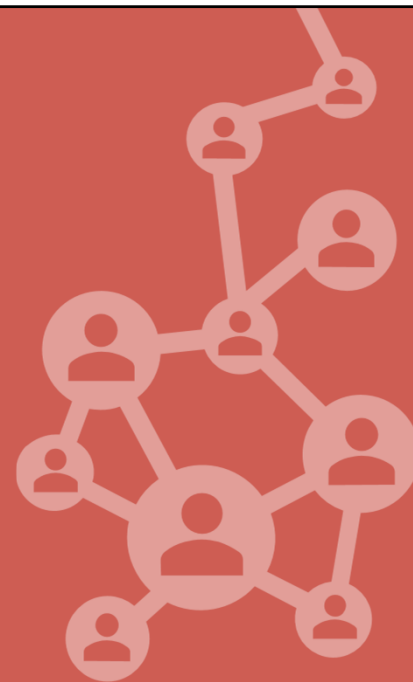
- i koncernledelsen
- med ledere på alle niveauer
- med regionspolitikere
- med RMU
- med medarbejdere

Det er et resultat af dialog og skal bruges gennem dialog.

Kernen i ledelsesgrundlaget

Resultater og værdier – sammen om ledelse

- Vi vil lykkes gennem en samarbejdskultur
- Vi skaber resultater på politisk fastsatte mål
- Vi leder ud fra de tre værdier, vi deler i Region Midtjylland



Talenoter

Udfold kernen i ledelsesgrundlaget

- God ledelse handler ikke kun om at skabe resultater
- God ledelse handler om måden, vi skaber resultater på og det vi lærer undervejs
- God ledelse handler om at have en nærværende tilgang, der ikke altid lader sig måle, men altid kan mærkes
- God ledelse er at balancere og prioritere med ansvarlighed og ordentlighed samt med rum og ret til fri meningsudveksling
- God ledelse handler ikke om én bestemt ledelsesstil. Det handler om et ledelsesfællesskab

Vores tre værdier som ledelsesprincipper



Dialog i ledelse handler særligt om, at

- skabe rum til at dele perspektiver, koordinere forståelse og aktivere viden
- skabe retning ved at finde løsninger sammen og etablere følgeskab og ejerskab
- skabe trivsel gennem åbenhed, tillid og gensidig forventningsafstemning



Dygtighed i ledelse handler særligt om, at

- levere resultater og kvalitet på et højt fagligt niveau
- facilitere faglig udvikling gennem ledelse af processer og opgaver
- understøtte gode relationer og samarbejder med blik for mennesker, kompetencer og timing



Dristighed i ledelse handler særligt om, at

- turde lave tilvalg og fravalg med blik for kvalitet, ressourcer og helhed
- agere balanceret med nysgerrighed, nytænkning, faglig omtanke og dømmekraft
- have mod til at være i proces og usikkerhed, vise sårbarhed og lære af fejl

Talenoter

I ledelsesgrundlaget er regionens tre værdier dialog, dygtighed og dristighed oversat til konkret ledelsesadfærd og beskriver, hvad de betyder for ledelse. Vi kan bruge dem som ledelsesprincipper, der kan guide os i vores ledelse samt i samarbejdet med både medarbejdere, patienter, borgere og samarbejdspartnere.

Udfold de tre værdier oversat til ledelsesadfærd

Det er ikke nye værdier – det nye er, at de nu er oversat til konkret ledelsesadfærd.

Dialog – kort fortalt

- Skabe rum til at dele perspektiver og aktivere viden
- Skabe retning og følgeskab
- Skabe tillid og åbenhed

Dygtighed – kort fortalt

- Levere høj kvalitet
- Udvikle faglighed
- Skabe stærke relationer

Dristighed – kort fortalt

- Turde prioritere

- Balancere nytænkning og faglig dømmekraft
- Lære af fejl og handle i usikkerhed

Ledelsesgrundlaget i hverdagen

Ledelsesgrundlaget er ikke en manual, men et fælles fundament, der skal bruges aktivt i fx.

- Dialoger
- Ledelseskæder
- Prioriteringer
- Rekruttering
- Ledelsesudvikling
- Samarbejde på tværs



Talenoter

Understreg fælles ansvar

- Man kan lave en manual til at samle et IKEA-møbel, men ikke til at drive ledelse i en region
- Koncernledelsen tager ansvar for den fælles retning
- Alle ledere har ansvar for lokal oversættelse og aktivering
- Ledelsesgrundlaget får først værd, når det bliver levende i praksis

Fortæl, hvad der skal kunne mærkes, hvis vi lykkes

- Ledere oplever stærkere fællesskab og fælles retning
- Ledere oplever et bedre samarbejde på tværs af organisationen
- Ledere oplever tydeligere fælles forventning til ledelse
- Medarbejdere oplever tydeligere ledelse og større sammenhæng
- Borgere og patienter oplever bedre kvalitet og sammenhæng

Film om implementering af ledelsesgrundlag



Ledertræf 2026: Søren Obed Madsen

Link til film – afspilles bedst uden for Citrix

<https://region-midtjylland.23video.com/secret/128374465/0f3bd7fce5658969fcd7505450fb8fe8>

Talenoter

På Ledertræf 2026 fortalte forsker og oplægsholder, Søren Obed Madsen om, hvordan man implementerer i en stor organisation.

Nogle af hans pointer er samlet i denne to minutter lange film. Det kan bruges til det videre forståelses- og aktiveringsarbejde.

Mere viden om ledelsesgrundlaget

Find materialer og værktøjer til at aktivere ledelsesgrundlaget ved at scanne QR koden eller besøge hjemmesiden,
www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag



Talenoter

På **www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag**, finder I mere information om ledelsesgrundlaget samt viden og værktøjer til at aktivere ledelsesgrundlaget hos jer. I finder bl.a.:

- Dialogkort og guide til brug af dialogkort
- Guides til at arbejde med cases og personligt ledelsesgrundlag
- Spørgsmål og svar om ledelsesgrundlaget
- Film

Det metodiske fundament



Talenoter

Det metodiske fundament er en del af ledelsesmodellen. I Region Midtjylland skal vi udvikle, forbedre og transformere organisationen for at imødekomme både kendte og nye udfordringer.

Det metodiske fundament handler om, hvordan vi arbejder med udvikling i Region Midtjylland.

Ambitionen er ikke, at alle skal arbejde ens. Ambitionen er, at vi har et fælles sprog og en fælles forståelse af udvikling.

Nogle udfordringer kræver forbedringer af eksisterende løsninger. Andre kræver helt nye løsninger.

Derfor er det afgørende, at vi vælger den metode, der passer bedst til udfordringen.

Som leder har man ikke nødvendigvis ansvaret for selv at mestre alle metoder. Men man har ansvaret for at sikre, at organisationen anvender de rette metoder til de rette opgaver.

Baggrundsnoter

I Region Midtjylland skal vi udvikle, forbedre og transformere organisationen for at imødekomme både kendte og nye udfordringer.

Det er derfor vigtigt, at vi kender vores udviklingsgreb og tør bruge dem aktivt. Det gør os i stand til ikke bare at tilpasse os, men at transformere vores arbejde, så vi fortsat kan levere ydelser af høj kvalitet som en effektiv og transformerende organisation.

For at lykkes med det, er det vores ambition at skabe en organisation, hvor ledere og medarbejdere arbejder ud fra **et fælles metodisk fundament**, har kendskab til at, der findes forskellige metodiske tilgange og deler et fælles sprog om udvikling.

Find mere info og forståelsesrammen: rm.dk/metodiskfundament

Ofte stillede spørgsmål:

Hvorfor er et metodisk fundament nødvendigt? Fordi regionen allerede arbejder med mange forskellige udviklingstilgange. Det fælles fundament skal gøre det lettere at samarbejde, dele erfaringer og træffe kvalificerede valg.

Handler det om standardisering? Nej. Det handler om bevidste valg frem for vaner.

Hvad betyder "transformerende organisation"? At vi ikke kun forbedrer det eksisterende, men også kan skabe nye løsninger på nye udfordringer.

Fælles opgave og arbejde

- Den effektive og transformerende organisation

Vi bygger et fælles metodisk fundament

- Vi bruger samme værktøjer
- Vi deler et fælles sprog for udvikling og forandring
- Vi styrker vores evne til effektiv drift og målrettet udvikling



Talenoter

Det metodiske fundament handler om at skabe et fælles sprog for udvikling. Mange af os arbejder allerede med forbedringer, innovation eller udviklingsprojekter. Men vi bruger ofte forskellige begreber, værktøjer og tilgange.

Ambitionen er også, at vi bliver bedre til at forstå, hvornår forskellige tilgange er relevante, og hvordan vi kan samarbejde på tværs.

Som ledere har vi et ansvar for:

- at prioritere udviklingsindsatser
- at opbygge de nødvendige kompetencer
- at sikre, at vi vælger metoder, der passer til opgaven

Ambitionen er **ikke**, at alle skal kunne alt. Det handler om, at vi på hvert vores niveau har den viden og de kompetencer, som vi har behov for.

Baggrundsnoter

Det metodiske fundament i Region Midtjylland er en systematisk tilgang til at arbejde med forbedring og innovation.

Som leder i Region Midtjylland har du ansvaret for at:

- prioritere de rette udviklingsaktiviteter
- sikre den nødvendige kapacitetsopbygning
- udvælge de rette metoder og værktøjer til indsatserne
- samarbejde med relevante medarbejdere

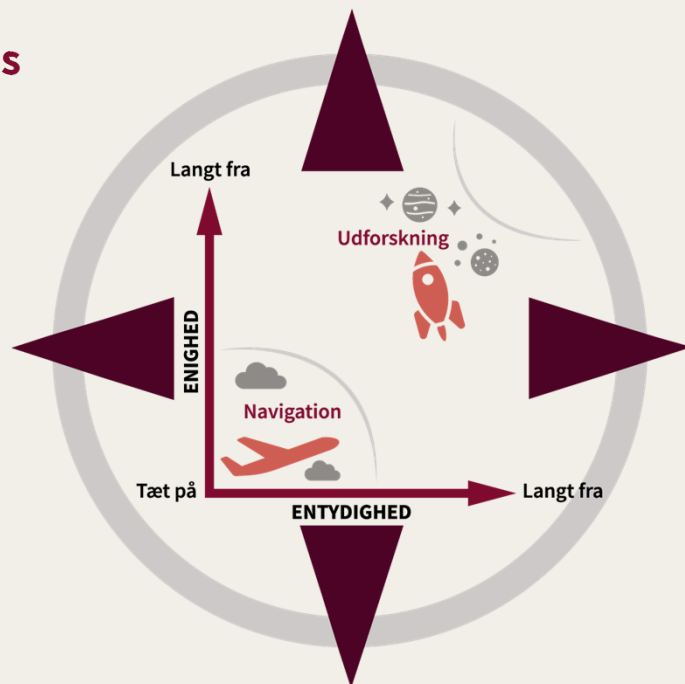
Et fælles sprog

Et fælles sprog om udvikling handler ikke om, at alle skal kunne alt. Det handler om, at vi på hvert vores niveau i udviklingsaktiviteter/processer har den viden og de kompetencer, som vi har behov for, og at vi har et fælles sprog om, hvordan vi træffer de bedste metodiske valg, der passer til de udfordringer, vi står i og overfor.

Formålet med det metodiske fundament er at hjælpe ledere med at:

- have et fælles sprog til at møde kendte og nye udfordringer
- skabe en sammenhæng og retning i udviklingsarbejdet
- få overblik over mulige metoder og værktøjer samt have fokus på mindset og kompetencer

Det metodiske kompas



midt

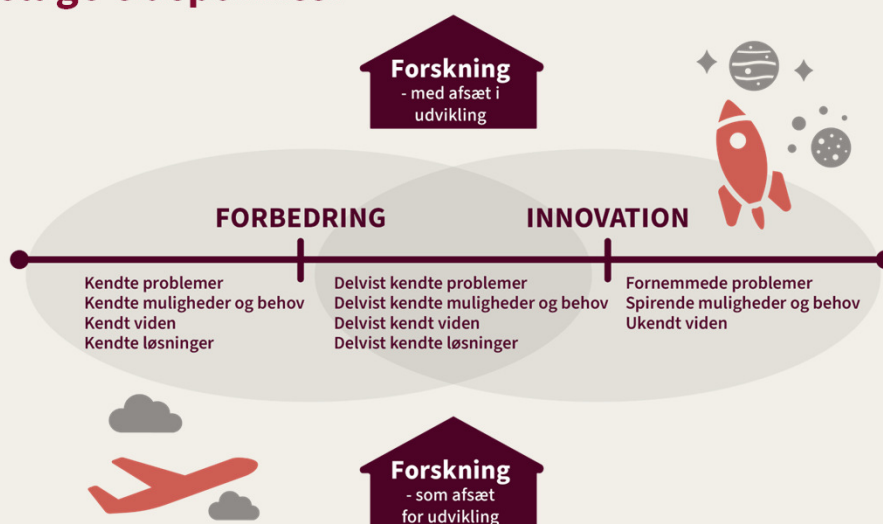
Version 1.1 / Oktober 2026

Talenoter

I det metodiske fundament arbejder vi med et metodisk kompas, som baserer sig på Navigate-Explore modellen.

- **Navigate:** Når der er en stor grad af enighed om mål, krav og løsninger samt et godt kendskab til årsags-virknings-forhold, **navigerer vi**. Vi ved nogenlunde, hvad der virker, og vi kan forbedre det, vi allerede gør, ved at justere, optimere og gøre tingene lidt bedre et skridt ad gangen.
- **Explore:** Når der er langt mindre enighed om, hvilke mål, krav og løsninger, der er de rette og ligeledes mindre entydighed om, hvordan man når frem til gode løsninger, **udforsker vi**. Vi kender ikke den rigtige løsning på forhånd, og vi kender måske ikke engang spørgsmålene. Derfor er vi nødt til at prøve os frem og lære undervejs. Her giver innovation og eksperimenterende metoder mest mening.

De forskellige metodiske tilgange er relevante på forskellige tidspunkter



Talenoter

Forbedring, innovation og forskning udgør tilsammen det metodiske fundament. En vigtig pointe er, at det ikke er et hierarki. Der findes ikke én tilgang, som altid er bedst. Tilgangene er relevante i forskellige situationer.

- Når vi ønsker at gøre noget kendt bedre, arbejder vi typisk med forbedring
- Når vi står med problemer, hvor vi ikke kender løsningen på forhånd, arbejder vi med innovation
- Når vi mangler ny viden eller evidens, arbejder vi med forskning

I praksis overlapper de ofte hinanden.

Forbedring og innovation skaber først reel værdi, når resultaterne omsættes til praksis gennem målrettet implementering. Og en effektiv implementering kræver tydelig prioritering, vedholdenhed og ledelse.

Baggrundsnoter

Ved at kombinere kontinuerlig forbedring, nyskabende innovation samt resultater skabt gennem forskning i et fælles metodisk afsæt, skaber vi en bevægelse af transformation, der gør os i stand til at møde både nutidens og morgendagens udfordringer.

Et fælles sprog om udvikling handler ikke om, at alle skal kunne alt. Det handler om, at vi på hvert vores niveau i udviklingsaktiviteter/processer har den viden og de kompetencer, som vi har behov for, og at vi har et fælles sprog for, hvordan vi træffer de bedste metodiske valg, der passer til de udfordringer, vi står i og overfor.

Begreberne innovation, forbedring og forskning er nedenfor defineret hver for sig, men i praksis er der ofte overlap mellem dem, som figuren viser.

Forbedring

Forbedringsarbejde er en målrettet indsats for at gøre noget kendt bedre. Det indebærer at afklare, hvad og hvorfor der skal forbedres, afprøve løsninger i praksis samt vurdere deres effekt. Målet er både at skabe forbedringer, at implementere dem og at fastholde over tid.

Karakteristika:

- Hurtige tests - PDSA-cirkler
- Bygger på eksisterende viden
- Fokus på lokale tilpasninger og effekt

Innovation

Innovation er en undersøgende proces for at løse problemer på nye måder og implementere nye løsninger. Målet er at imødekomme behov på nye måder, som skaber værdi. Det vil sige, at implementering af løsningen er en integreret del af en innovationsproces.

Karakteristika:

- Skaber noget nyt og ukendt
- Kan involvere designprocesser, kreative metoder og samskabelse
- Med flere ubekendte rummer innovation også højere grad af usikkerhed
- Tester imødekommelse af behov og udformning af løsning gennem prototyper

Forskning

Forskning er en systematisk og metodisk tilgang, der ved hjælp af videnskabelige metoder søger at besvare spørgsmål, teste hypoteser eller forklare fænomener på en pålidelig og dokumenterbar måde og derved generere ny viden.

Karakteristika:

- Skaber ny viden og evidens
- Systematiske og metodiske stringente studier
- Resultater kan generaliseres

Forskning har en klar snitflade til forbedring og innovation, og spiller en central rolle i vores udviklingsarbejde i Region Midtjylland. Dermed er det også en del af det metodiske fundament; men da der allerede eksisterer faste procedurer, systematik og strukturer for forskningsaktiviteter, vil der ikke blive iværksat særskilte handlinger relateret til forskning i forbindelse med udrulningen af den midtjyske ledelsesmodel.

Implementering

Forbedring og innovation skaber først reel værdi, når resultaterne omsættes til praksis gennem målrettet implementering.

Uanset om der er tale om justering af arbejdsgange, nye løsninger eller ny viden, er der behov for et ufravigeligt fokus på implementering. Effektiv implementering kræver tydelig prioritering, vedholdenhed og en ledelse, der skaber retning, engagement og gode rammer, så værdiskabelsen kan lykkes.

Spørgeguide til indledende afklaring – før vi vælger tilgang

Hvad er det egentlige problem, vi forsøger at løse – og for hvem

- Er vi enige om problemstillingen og målgruppen?

Hvad er vores primære mål

- Forbedring af eksisterende praksis, udvikling af nyt eller skabelse af ny viden?

Hvad ved vi allerede – og hvad ved vi ikke

- Er vi i en implementerings-, en udviklings- eller en videnskabskabende fase?

Hvor skal resultaterne gøre en forskel – lokalt, regionalt eller bredere

- Hvor stort er perspektivet?

Hvilke krav og forventninger er der til dokumentation og effekt

- Er det tilstrækkeligt med lokale forbedringsdata, kræves der systematisk afprøvning af en helt ny løsning – eller skal der skabes forskningsbaseret evidens?

Hvad er mulighedsrummet

- Er der strategiske prioriteringer eller ressourcemæssige forhold, der dikterer jeres muligheder for at vælge metoder?



Talenote

Men hvordan ved vi, hvilken tilgang vi skal vælge? Spørgeguiden hjælper os med at vurdere og vælge metode.

Guiden hjælper os med at afklare:

- Hvad er problemet?
- Hvem handler det om?
- Hvad ved vi allerede?
- Hvad mangler vi at vide?

Jo bedre vi forstår situationen, desto bedre kan vi vælge den rette tilgang.

Brug guiden, når du møder et problem, har behov for noget nyt eller den gode ide opstår til at finde ud af, hvordan du skal orientere dig metodisk.

Valg af tilgang



Når det peger på forbedringsarbejde

- Ved vi allerede, hvad der virker, men oplever udfordringer med at få det til at fungere stabilt i praksis?
- Handler det primært om at reducere variation, fejl eller spild i en eksisterende arbejdsgang?
- Er målet en målbar forbedring i egen organisation eller på tværs?
- Kan vi arbejde med løbende målinger og iterative forbedringscyklusser (PDSA)?
- Er succeskriteriet en mere stabil, effektiv eller kvalitetssikret drift?

Hvis vi svarer ja til det meste her, peger det typisk mod forbedringsarbejde.



Når det peger på innovation

- Står vi med en udfordring, hvor de kendte løsninger ikke er tilstrækkelige?
- Har vi behov for at udvikle og afprøve nye koncepter, prototyper eller samarbejdsformer?
- Er der et åbent løsningsrum, hvor vi endnu ikke ved, hvad den bedste løsning er?
- Er det vigtigt at arbejde eksperimenterende og lære gennem multiple afprøvning af prototyper?
- Er succeskriteriet at skabe noget nyt og værdiskabende – ikke blot at optimere det eksisterende?

Hvis vi svarer ja til det meste her, peger det typisk mod innovation.



Når det peger på forskning

- Mangler der grundlæggende viden om årsagssammenhænge eller effekter?
- Er ambitionen at producere ny, generaliserbar viden?
- Er der behov for et systematisk forskningsdesign?
- Skal resultaterne kunne publiceres eller indgå i den videnskabelige litteratur?
- Er dokumentation og metodisk stringens et centralt succeskriterium?

Hvis vi svarer ja til det meste her, peger det typisk mod forskning.

Når det kan give mening at kombinere

Er der både behov for at skabe ny viden (forskning), udvikle og afprøve nye løsninger (innovation) og sikre en robust implementering i praksis (forbedring)? Kan forskningsresultater danne grundlag for innovation, som efterfølgende implementeres og stabiliseres gennem forbedringsarbejde? Vil en kobling mellem forskning, innovation og forbedring øge både kvaliteten, gennemslagskraften og bæredygtigheden af resultaterne? Hvis vi svarer ja til det meste her, peger det typisk mod den kobling af metoderne.

Denne oversigt hjælper med at træffe et valg om tilgang. Vi skal ikke kunne alle metoder, men vi skal kunne genkende forskellige situationer.

- Hvis vi ønsker at optimere noget eksisterende, peger det ofte mod forbedringsarbejde
- Hvis vi skal udvikle noget helt nyt, peger det mod innovation
- Hvis målet er ny viden og evidens, peger det mod forskning

Og ofte vil vi kombinere flere tilgange.

Mindset, kompetencer og metoder og værktøjer – tre forudsætninger for et fælles metodisk sprog

Et fælles metodisk sprog skaber sammenhæng og retning i vores udviklingsarbejde. For at det kan leve og virke i en stor, kompleks organisation som Region Midtjylland, kræver det, at vi udover metoder og værktøjer også har fokus på mindset og kompetencer.



Mindset

- En fælles forståelse af, hvad udvikling er, og hvordan den skabes. Det indebærer en læringsorienteret tilgang, mod til at arbejde iterativt og vilje til at samarbejde på tværs.
- Mindset skaber retning, ejerskab og kulturel forankring



Metoder og værktøjer

- Vi trækker på fælles værktøjskasser, modeller og formater, der understøtter ensartethed og skalerbarhed.
- Værktøjerne gør vores fælles metodiske sprog konkret og anvendeligt i hverdagen og sikrer genkendelighed på tværs af organisationen



Kompetencer

- Vi arbejder med de faglige og relationelle kompetencer, der gør os i stand til at anvende det metodiske sprog kvalificeret. Det indebærer evnen til at analysere, facilitere, prioritere og omsætte metode til praksis i forskellige kontekster. Kompetencer skaber kvalitet og konsistens

Talenoter

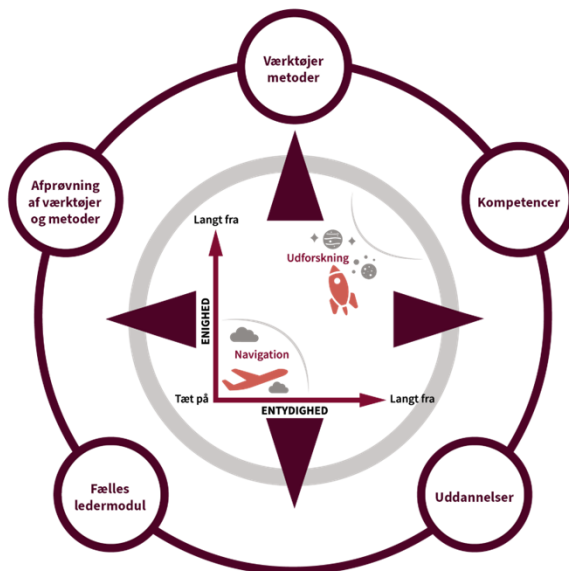
Når vi taler udvikling, tænker mange først på værktøjer. Men værktøjer er kun én del af ligningen.

Det metodiske fundament bygger på tre elementer:

- Mindset - Vi skal have et mindset, der understøtter læring og udvikling
- Kompetencer - Vi skal have kompetencerne til at arbejde med udvikling
- Metoder og værktøjer - vi skal have adgang til relevante metoder og værktøjer

Det er samspillet mellem de tre elementer, der skaber resultater.

Aktiviteter, der skal understøtte et stærkt, fælles metodisk fundament



midt

Version 1.1 / Oktober 2026

Talenoter

Det metodiske fundament er ikke færdigudviklet. Der ligger et stort arbejde foran os i efteråret 2026.

I den kommende periode skal der blandt andet:

- identificeres fælles værktøjer
- udvikles kompetencer
- etableres uddannelsesstilbud
- tilbydes introduktion til ledere

Målet er at gøre fundamentet konkret og anvendeligt i hverdagen.

Baggrund

Det metodiske fundament er ikke færdigudviklet. Følgende aktiviteter foldes ud i efteråret 2026:

- Det vil blive afdækket, hvilke værktøjer, metoder og koncepter, der skal være det fælles afsæt i Region Midtjylland, og som skal være dem, der gør det metodiske fundament konkret anvendeligt

- Værktøjer, metoder og koncepter vil løbende blive afprøvet
- Værktøjer og vejledning vil kunne tilgås via denne hjemmeside, <https://www.fagperson.sundhed.rm.dk/forskning-og-innovation/>
- Det vil blive beskrevet, hvilke kompetencer, der forventes at være til stede i organisationen og på hvilket kompetenceniveau
- Der vil blive udarbejdet et overblik over relevante, kompetencegivende uddannelser for ledere og medarbejdere med fokus på forbedring og innovation. Det skal sikre, at uddannelserne matcher de kompetencer, der er behov for
- Alle ledere vil blive tilbudt en introduktion til det metodiske fundament, implementering og spredning

Det metodiske fundament



Find mere info og forståelsesrammen på :
rm.dk/metodiskfundament

Talenoter

Forståelsesrammen

Hvis I vil dykke dybere ned i det metodiske fundament, kan I allerede nu finde mere information på hjemmesiden rm.dk/metodiskfundament.

Forståelsesrammen beskriver rammerne for det metodiske fundament i Region Midtjylland – et metodisk fundament, der er baseret på et mere systematisk arbejde med forbedring og innovation.

Mens forståelsesrammen ligger fast, vil det metodiske fundament blive foldet ud i løbet af efteråret 2026. Dette vil blandt andet ske ved at involvere ledere og medarbejdere på tværs af organisationen.

Møde- og samarbejdsstruktur



Møde- og samarbejdsstruktur er del 3 i ledelsesmodellen.

Møde- og samarbejdsstruktur

Arbejdet skal bl.a.

- sikre en enklere mødestruktur
- skabe klare rammer for samarbejde, rolle og ansvar i mødestrukturen
- styrke koordinering, videndeling og effektive beslutningsprocesser
- sikre hurtigere og mere smidige beslutningsprocesser
- øge transparens

Arbejdet med møde- og samarbejdsstruktur er stadig i gang.

<https://www.rm.dk/om-os/organisation/den-midtjyske-ledelsesmodel/mode-og-samarbejdsstruktur/>



Talenoter

Den fælles struktur skaber klare rammer for samarbejdet gennem tydelige opgaver, roller og ansvar i mødestrukturen. Dette skal styrke koordinering, videndeling og effektive beslutningsprocesser. Samtidig skal den nye og enklere mødestruktur øge transparensen i beslutningsprocesserne.

Arbejdet med en ny møde- og samarbejdsstruktur er stadig under udvikling. Der er bl.a. nedsat en følgegruppe på koncernledelsesniveau, der skal understøtte udviklingen.

Baggrund

Region Midtjyllands fælles møde og samarbejdsstruktur skal sikre et smidigt, effektivt og transparent samarbejde, der imødekommer sundhedsreformens intentioner og arbejdet med forbedringer og transformation. Det gælder både i hele ledelseskæden og i samarbejdet med eksterne parter.

Strukturen skal skabe klare rammer for samarbejdet gennem tydelige opgaver, roller og ansvar i mødestrukturen. Dette skal styrke koordinering, videndeling og effektive beslutningsprocesser. Samtidig skal den nye og enklere mødestruktur øge transparensen i beslutningsprocesserne.

Et mål med den nye mødestruktur har været at sikre en enklere mødestruktur med hurtigere og mere smidige beslutningsprocesser. Derfor er der på koncernledelsesniveau kun to tværgående mødefora; Koncernstrategisk forum og Koncernforum. Derudover er der to årlige koncernledelsesseminarer.

Under dette niveau er der en række mødefora, der arbejder med mere afgrænsede emner som Kvalitet, økonomi, uddannelse mv.

Derudover er den tværfaglige specialerådgivning opdateret. Formålet hermed har været at sikre mere ledelseskraft i specialerådgivningen, men også at skabe en rådgivningsstruktur, som i højere grad understøtter arbejdet med forbedringer og transformation.

Arbejdet med at styrke mødekulturen foregår fortsat, og der er blandt andet nedsat en følgegruppe på koncernledelsesniveau, der skal understøtte udviklingen af en mødekultur, der baserer sig på, at vi kan samarbejde smidigt, effektivt og transparent.

I kan finde mere information om møde- og samarbejdsstrukturen her:

<https://intranet.rm.dk/organisation/region-midtjyllands-moedestruktur/> samt på **<https://www.rm.dk/om-os/organisation/den-midtjyske-ledelsesmodel/mode--og-samarbejdsstruktur/>**

Viden og værktøjer



Vi har samlet en række værktøjer på de efterfølgende slides, som I kan bruge til det videre arbejde med den midtjyske ledelsesmodel og undersøge, hvad den betyder for jer og hvordan I kan bruge den lokalt.

Dialogkort og guide til aktivering af ledelsesgrundlaget



Hvilken del af ledelsesgrundlaget vækker mest genklang og positiv energi hos dig – og hvorfor netop den del?



Hvad vil du gøre anderledes i din ledelsespraksis i forhold til det, du gør i dag – og hvilken konkret handling kan du afprøve eller øve dig på allerede i næste uge?



Vi lykkes bedst, når vi leder sammen



Inspiration til brug af dialogkortene

- Træk et kort og læs spørgsmålet højt. Del dine egne refleksioner og giv dem/eller kortet videre – alle deler deres medarbejderrefleksioner på råd.
- Læg kortene ud som et vandspejl. Træk på skift et kort. Sæt et kort på 30 minutter og del jeres refleksioner i en fælles samtale.
- Vælg et kort, læs spørgsmålet højt og giv det til en kollega. Kvaliteten deler sine refleksioner. Deltageren spørger om det i ledelseshub.



Eksempler for dialogkortene

- Forstå og oversætte
- Udfordringer og dilemmaer
- Handling og anvendelse

Dialogkortene kan hjælpe dig med at:

- forstå ledelsesgrundlagets intentioner og principper
- oversætte principperne til egen ledelsespraksis og organisations kontekst
- reflektere over konkrete dilemmaer, prioriteringer og handlemuligheder
- skabe dialog, ledelsesgrupper og på tværs af ledelsesniveauer.



Hvor udfordrer ledelsesgrundlaget mest din nuværende forståelse af god ledelse og den måde, du leder på i dag?

Talenoter

Hjælpeværktøjer til at oversætte og aktivere ledelsesgrundlaget

- Som leder har I en vigtig rolle med at oversætte og aktivere ledelsesgrundlaget
- Til at hjælpe jer med det, er der en række hjælpeværktøjer
- I finder bl.a. nogle dialogkort til en fælles dialog om, hvordan I forstår ledelsesgrundlaget og hvordan I kan bruge det i jeres hverdag

Find materialer på: www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag

Guides til at arbejde med cases og personligt ledelsesgrundlag

til aktivering af ledelsesgrundlaget



Talenoter

Hjælpeværktøjer til at oversætte og aktivere ledelsesgrundlaget

- Der er også guides til at arbejde med cases eller lave et personligt ledelsesgrundlag

Find materialer på: www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag

Film: Sammen om ledelse



<https://region-midtjylland.23video.com/video/127859947/sammen-om-ledelse>

Talenoter

Der er lavet en kort film, der fortæller, hvordan det er at være leder i Region Midtjylland.

Du finder den også på: **www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag**

Mere viden og materialer

Læs mere om den midtjyske ledelsesmodel



www.rm.dk/midtjyskledelse

Find materialer og værktøjer til at aktivere ledelsesgrundlaget



www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag

www.rm.dk/midtjyskledelse

- Her finder I generel information om den midtjyske ledelsesmodel. Herunder ledelsesgrundlaget, metodefundamentet og møde- og samarbejdsstruktur

www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag

- Her finder I information om ledelsesgrundlaget samt mere viden og værktøjer til at aktivere ledelsesgrundlaget

Vi lykkes bedst,
når vi leder
sammen