

Guide til at arbejde med cases om ledelse

Region Midtjyllands ledelsesgrundlag



Sæt ledelsesgrundlaget i spil i din hverdag

Ledelsesgrundlagets betydning bliver synlig, når det bringes i spil i konkrete situationer. Det kan gøres levende og nærværende ved, at I aktivt bruger det i jeres egne ledelsesopgaver og -udfordringer.

Når I arbejder jer ind på ledelsesgrundlaget, kan det derfor være en god idé at arbejde med egne cases fra hverdagen. Ikke for at finde det rigtige svar – men for at kvalificere jeres forståelser og handlinger som ledere.

Cases giver jer mulighed for at:

- Oversætte ledelsesgrundlaget til jeres egen kontekst
- Træne jeres refleksion og blik for ledelse i konkrete dilemmaer
- Skabe et fælles sprog for god ledelse i jeres ledergruppe



Sådan kan I organisere arbejdet

Hvis I er en mindre ledergruppe (2-5 personer)

- Arbejd i fællesskab med én case ad gangen
- Bidrag på skift med en konkret case
- Gå i dybden med drøftelsen af casen

Hvis I er en større ledergruppe (10-20 personer)

- Del jer i mindre grupper (3-5 personer)
- Arbejd med samme case i alle grupper – eller forskellige cases fordelt mellem grupperne
- Saml op til sidst – alle grupper fortæller om væsentlige pointer eller læringer fra arbejdet med casen

Afsæt 30-45 minutter til at beskrive og drøfte én case, uanset om I er få eller mange om arbejdet.

Hvad er en god case?

En god case er en virkelig situation, hvor noget er på spil, og hvor der ikke er ét rigtigt svar. Den er:

- Konkret og genkendelig
- Tager udgangspunkt i en virkelig situation
- Rummer et dilemma eller en svær prioritering

En mindre god case er:

- For generel eller abstrakt
- Uden reelle valg eller spændinger
- ”For pæn” – hvor det rigtige svar allerede er givet



Sådan kommer I i gang

Vælg og beskriv en case



Trin 1: Vælg en situation

Tag udgangspunkt i en konkret situation fra jeres hverdag, som kalder på ledelse

Det kan for eksempel være:

- En svær prioritering
- En forandringsproces
- En samarbejdsudfordring
- En situation med pres på drift eller ressourcer

Vælg gerne en situation, hvor noget er på spil, hvor der er forskellige hensyn og hvor det ikke er oplagt, hvad “det rigtige” er.

En god tommelfingerregel

Hvis situationen er lidt svær at tale om, er det ofte en god case.



Trin 2: Beskriv casen

Beskriv situationen, så den bliver konkret

Beskriv gerne casen, som du ville fortælle den til en kollega.

Den behøver ikke være perfekt – det vigtigste er, at den er genkendelig og ærlig.

Hvad skal beskrivelsen indeholde?

Brug én af disse skabeloner til at beskrive casen:

- Light skabelon – hvis du har 5-10 minutter til at beskrive en case
- Detaljeret skabelon – hvis du har 10-20 minutter til at beskrive en case

I finder skabelonerne på de følgende sider i denne guide.



Trin 2: Beskriv casen – Light skabelon

Situation

- Hvad går situationen ud på?
- Hvad er der sket? Hvad er konteksten?
- Hvem er involveret? Hvilke hensyn, interesser eller behov er i spil?

Dilemma

- Hvad gør situationen svær?
- Hvilke modsatrettede hensyn står over for hinanden?

Mulige handlinger

- Hvilke forskellige veje kan man gå i situationen?



Trin 2: Beskriv casen – Detaljeret skabelon

Situation

- Hvad går situationen ud på?
- Hvad er der sket – eller er ved at ske?
- Hvad er konteksten (fx drift, forandring, samarbejde på tværs)?
- Er det en enkeltstående situation eller en tilbagevendende udfordring?

Hvad er på spil?

- Hvem er involveret (medarbejdere, ledere, borgere, samarbejdspartnere)?
- Hvad er vigtigt for de forskellige parter?
- Hvilke hensyn, krav eller forventninger spiller ind (fx faglige, økonomiske, politiske, menneskelige)?
- Hvad vil ske, hvis det ikke lykkes?

Dilemma

- Hvad gør situationen svær som leder?
- Hvilke hensyn eller værdier trækker i forskellige retninger?
- Hvad er du i tvivl om?
- Hvad er der på spil for dig personligt som leder i situationen?

Mulige handlinger

- Hvad har du allerede gjort – eller overvejet at gøre?
- Hvilke forskellige handlemuligheder ser du?
- Hvad taler for og imod de forskellige muligheder?
- Er der noget, du bevidst har fravalgt – og hvorfor?



Drøft casen

Med ledelsesgrundlaget som ”briller”



Drøft casen – med ledelsesgrundlaget som ”briller”

Start med kort at afklare, hvad “brillerne” består af. Identificer, hvilke dele af ledelsesgrundlaget I aktivt vil bruge som fortolkningsramme.

Tal sammen om:

- Hvilke dele af ledelsesgrundlaget er særligt relevante for jer? (Vælg 2-3 dele)
- Hvilke værdier, principper eller formuleringer fra ledelsesgrundlaget er vigtige for jer?

Brillerne kan for eksempel bestå af dialog, dygtighed, dristighed, samarbejdskultur, ordentlighed, blik for helheden, nærværende ledelse, balance mellem kort og lang sigt, politisk fastsatte mål eller andre budskaber fra ledelsesgrundlaget.

Forestil jer derefter, at I tager “ledelsesgrundlags-brillerne” på. Undersøg sammen, hvad det gør ved jeres forståelse af situationen og jeres handlemuligheder.

I finder spørgsmål, som kan inspirere jer til arbejdet, på næste side i denne guide.



Drøft casen – spørgsmål til inspiration

Forstå situationen

- Hvad er det for en situation, vi står i?
- Hvad er vigtigst at lykkes med her – og for hvem?
- Hvad ville medarbejdere eller borgere opleve som god ledelse i denne situation?

Udforsk dilemmaer og spændinger

- Hvad gør situationen vanskelig eller kompleks for os som ledere?
- Hvor oplever vi spændinger mellem forskellige hensyn, krav eller forventninger?
- Hvad kræver situationen af os som ledere i forhold til at balancere og prioritere ansvarligt?

Kig på jer selv som ledere

- Hvad ville vi typisk gøre i sådan en situation – og hvorfor?
- Hvor udfordrer ledelsesgrundlaget vores vaner eller tilgange?
- Er der noget, vi bliver opmærksomme på, som vi ikke tidligere har haft blik for?

Sæt værdierne i spil

- Hvilke af de tre værdier (dialog, dygtighed, dristighed) er særligt i spil her?
- Hvordan peger de i samme retning – og hvor trækker de i forskellige retninger?
- Hvad kræver det at balancere værdierne ansvarligt i denne situation?



Afrund arbejdet

Åbn for nye handlemuligheder



Åbn for nye handlemuligheder

Afrund jeres snak om casen med at åbne op for nye handlemuligheder

- Hvilke nye perspektiver giver det at se situationen gennem ledelsesgrundlaget?
- Hvilke handlemuligheder får vi øje på nu?
- Hvad ville vi gøre, hvis vi skulle tage ledelsesgrundlaget alvorligt i denne situation?

Afslut med at gøre det konkret og aftal, hvad I tager med jer

- Hvad tager vi med os fra drøftelsen?
- Hvad vil vi gøre anderledes næste gang, vi står i noget lignende?
- Er der noget, vi vil afprøve i praksis?



Den midtjyske ledelsesmodel

Ledelsesgrundlaget er en del af den midtjyske ledelsesmodel

Den midtjyske ledelsesmodel sætter en fælles retning for hele organisationen. Den styrker evnen til at drive udvikling, forbedringer og transformation og sikrer, at Region Midtjylland fortsat leverer høj kvalitet og bruger ressourcerne bedst muligt.

På www.rm.dk/midtjyskledelse kan du læse mere om den midtjyske ledelsesmodel:

- Et fælles værdibaseret ledelsesgrundlag
- Et fælles metodisk fundament
- En fælles møde- og samarbejdsstruktur



På www.medarbejder.rm.dk/ledelsesgrundlag finder du materialer og hjælpeværktøjer til at aktivere ledelsesgrundlaget i din ledelse og i de ledelsesfællesskaber, du er en del af.



Vi lykkes bedst,
når vi leder
sammen