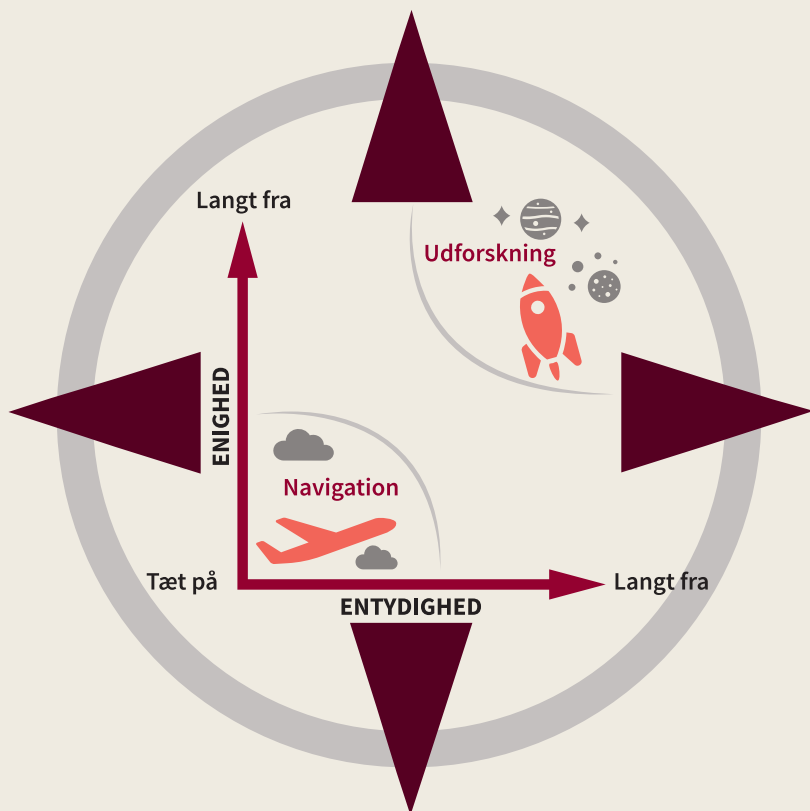


DEN MIDTJYSKE LEDELSESMODEL

# Det metodiske fundament

– Sådan arbejder vi med forbedring, innovation og forskning.



# Indledning

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.

## **Ansvar**

Som **leder** i Region Midtjylland har du ansvaret for at prioritere de rette udviklingsaktiviteter, sikre den nødvendige kapacitetsopbygning samt i samarbejde med relevante **medarbejdere** at udvælge de rette koncepter, metoder og værktøjer til indsatserne.

Nærværende forståelsesramme skal danne grundlag for en række konkrete handlinger i regionen, som skal understøtte og realisere den beskrevne ambition for Koncernledelses udviklingsspor 2.

## Formål

Denne forståelsesramme beskriver rammerne for vores metodiske fundament i Region Midtjylland – et metodisk fundament der er baseret på et mere **systematisk arbejde** med **forbedring og innovation**.

## Snitflade til forskning

Forskning har en klar snitflade til forbedring og innovation, og spiller en central rolle i vores udviklingsarbejde i RM. 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 under koncernledelsens udviklingsspor 2. Tiltag og handlinger vil fokusere på forbedring og innovation.

*NB: Derfor nedtones fokus på forskning i denne forståelsesramme, og forskningsbegrebet anvendes bredt uden skelnen mellem de forskellige forskningsdiscipliner.*

## 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. Derfor vil implementering være centralt indlejret i de handlinger, der igangsættes under spor 2.

# Det metodiske fundament

Forbedring, innovation og forskning udgør tilsammen vores metodiske fundament. Det er forskellige metodiske tilgange, der er relevante på forskellige tidspunkter – ikke et hierarki hvor noget tillægges større værdi end andet.

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 om, hvordan vi træffer de bedste metodiske valg, der passer til de udfordringer, vi står i og overfor.

## Definitioner

Der er mange definitioner på forbedring, innovation og forskning. Nedenstående er et pragmatisk forsøg på at beskrive metoderne uden at fremhæve nogen definition frem for andre. Begreberne er her defineret hver for sig, men i praksis er der ofte overlap mellem dem.

### 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:

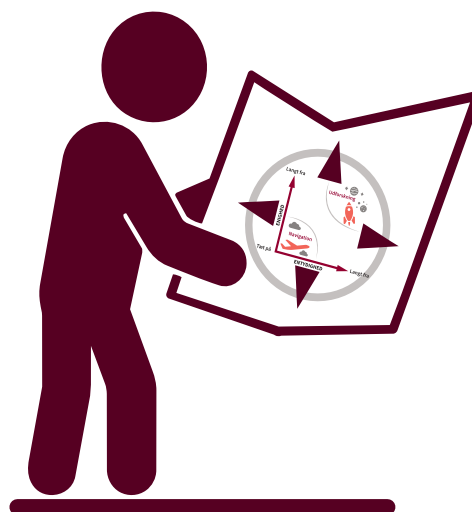
- Skaber ny viden og evidens,
- Systematiske og metodisk stringente studier,
- Resultater kan generaliseres

## Hvordan finder vi vej i vores udviklingsarbejde?

I Region Midtjylland har vi et metodisk kompas, der hjælper os med at vurdere, hvad der er behov for hvornår i vores processer og projekter i takt med, at vi bevæger os gennem det organisatoriske landskab. Det betyder, at vi ikke blot tager 'den første og bedste' metodiske tilgang, vi har ved hånden.

Med det metodiske kompas kan vi:

1. Kigge på typen af ide, udfordring eller behov, vi arbejder med, og spørge os selv: kalder dette på; navigation i noget kendt eller udforskning af noget ukendt.
2. Blive guidet til at vælge den metodiske tilgang, der bedst kan hjælpe os med at bevæge en udfordring eller idé, der hvor den er på et givent tidspunkt, uden at sætte et større arbejde i søen end nødvendigt. På den måde 'lærer vi os frem' i vores arbejde med forbedringer, innovation og forskning. Og bliver vi klogere på vores grundantagelser undervejs, er der ikke noget i vejen for at kombinere eller skifte spor.
3. Afstemme vores metodiske forventninger sammen. På den måde opbygger vi et fælles sprog i vores arbejde med at sikre en effektiv og transformerende organisation i Region Midtjylland.



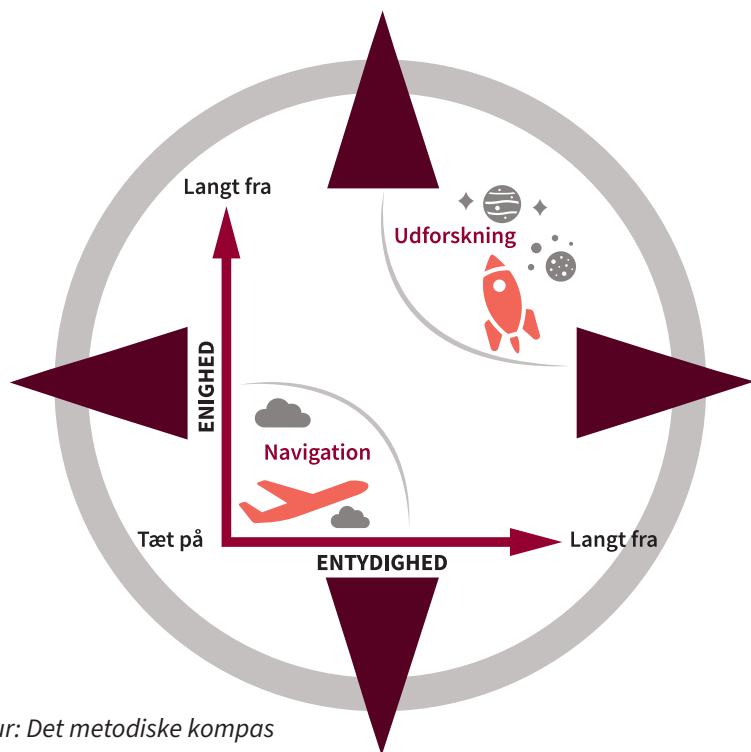
Kompasset fortæller dig ikke, hvor du er, men det sørger for, at du hele tiden ved, hvilken vej du med fordel kan gå.

### Det metodiske kompas baserer sig på Navigate-Explore modellen

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.

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, skal vi udforske. 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.

Forskning kan i denne sammenhæng kobles både til en innovations- eller forbedringsindsats – i hele eller dele af processen, når det metodisk kan styrke både processen og udbyttet.

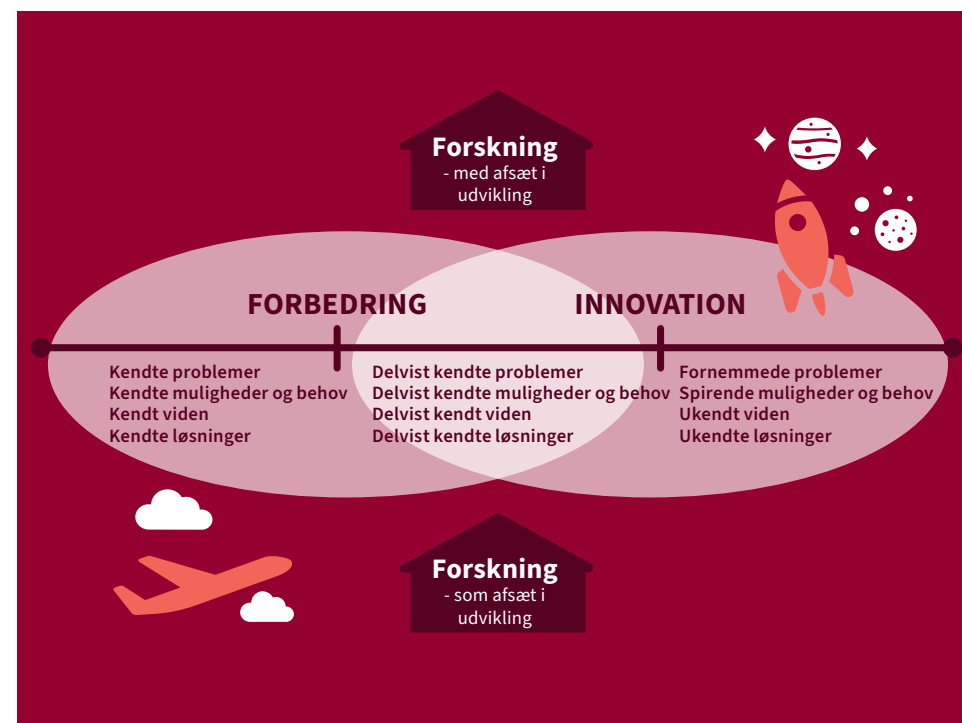


Figur: Det metodiske kompas

## Hvilken vej?

Det metodiske kompas guider valget mellem de metodiske tilgange. Kompasset består – udover selve Navigate-Explore modellen – af en spørgeguide, som hjælper i vurderingen af, hvilke metoder der er behov for og dermed, hvilken vej vi skal gå. Vi bruger guiden, når vi møder et problem, har behov for noget nyt eller den gode ide opstår.

Det metodiske samspil kan illustreres således:



# Spørgeguide til indledende afklaring – før vi vælger tilgange

- **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 implementerings-, udviklings- eller den videnskabelende 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.



## 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? I det meste her, peger det typisk mod den kobling af metoderne.

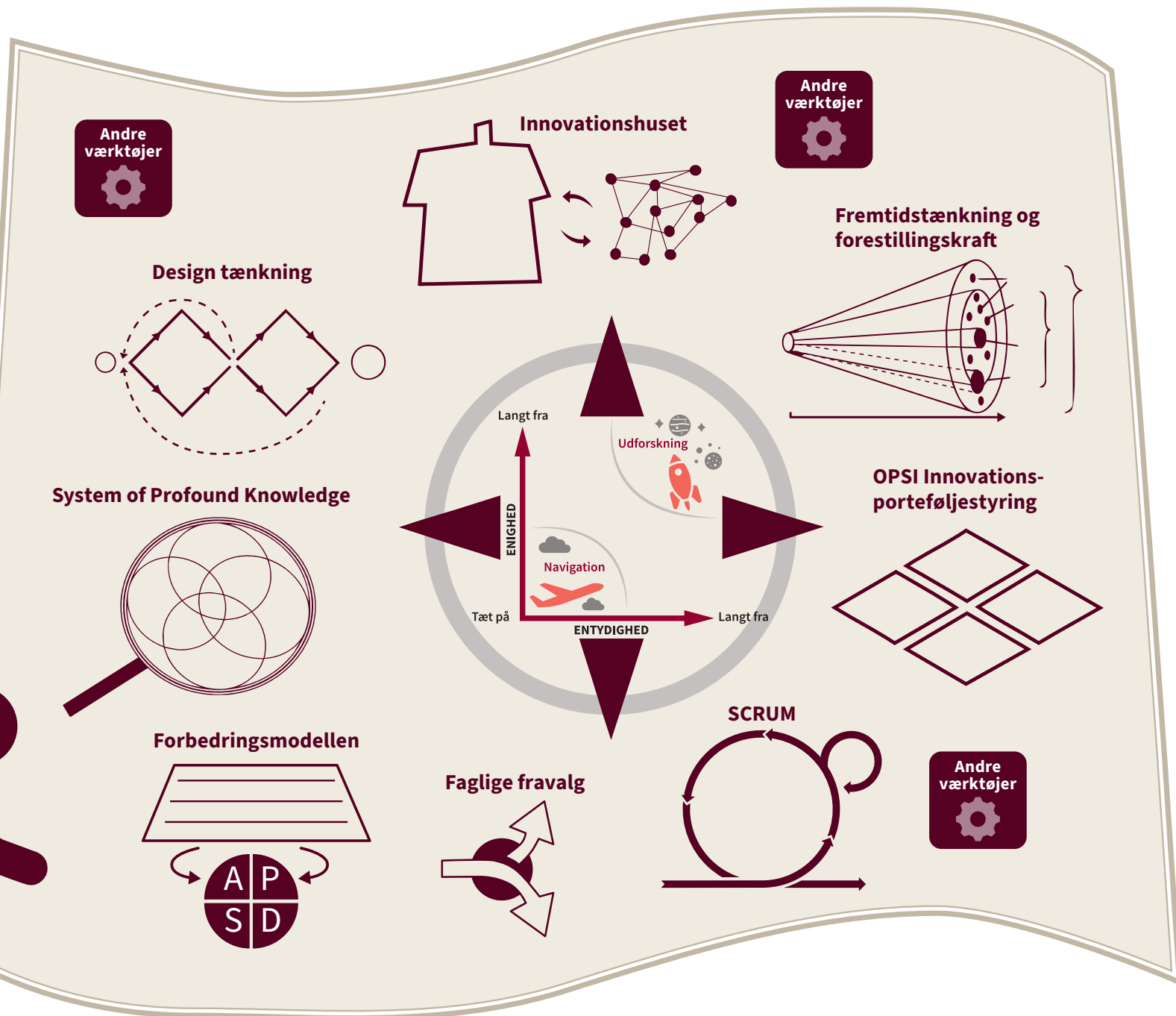
Hvis vi svarer ja til det meste her, peger det typisk mod den kobling af metoderne.

# Et landkort over værktøjskasser

Det metodiske kompas sikrer, at vi ved, hvilken vej vi metodisk skal gå i vores udviklingsarbejde, men det forklarer ikke, hvilke værktøjer vi konkret skal bruge. Det visuelle kort over værktøjskasser symboliserer en række af dem, vi har til rådighed.

Det er et udsnit. Hvilken værktøjskasse, der er meningsfuld for jer, vil afhænge af, om I arbejder med forbedring eller innovation.

Fordelen ved at bruge det metodiske kompas sammen med kortet over værktøjskasser er, at kompasset giver retning, mens kortet giver overblik og konkrete handlemuligheder i form af de forskellige værktøjskasser.



## Hvem gør hvad?

I Region Midtjylland skal alle, der har et ansvar ift. udviklingsarbejde kende til det metodiske kompas, men alt afhængigt af hvilken rolle du konkret løfter, kan du bruge det metodiske kompas forskelligt.

Som projektleder på en konkret udviklingsaktivitet i praksis, eller som del af et støttesystem i stabene, skal man mestre en anden værktøjskasse, end hvis man arbejder med porteføljeledelse på tværs af udviklingsaktiviteter.



### 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.



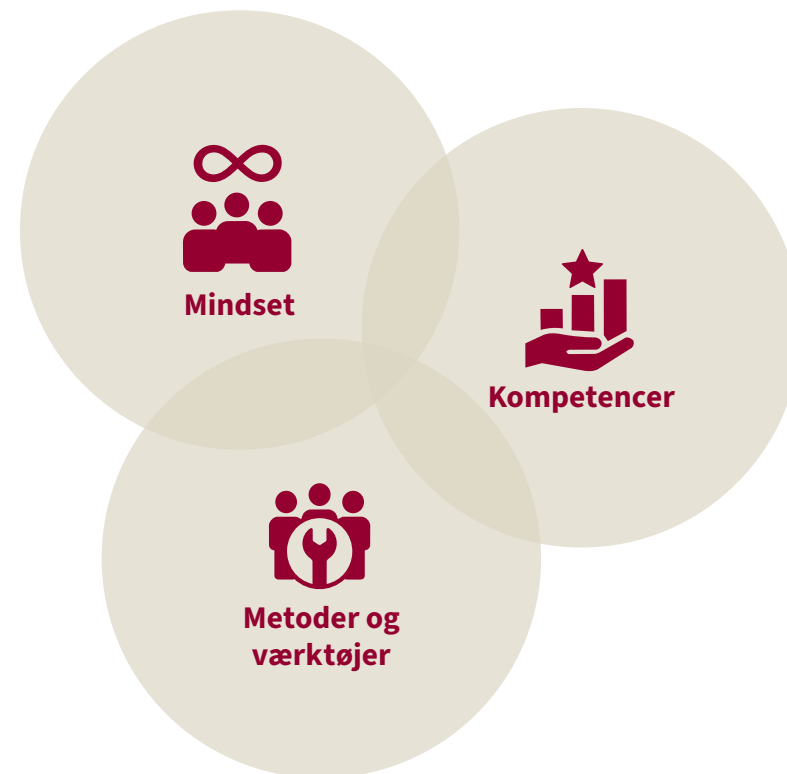
### Metoder og værktøjer

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.



### 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.

Samspillet mellem mindset, kompetencer og værktøjer er afgørende:

- Uden mindset bliver det metodiske kompas mekanisk.
- Uden kompetencer bliver det metodiske kompas en overfladisk øvelse.
- Uden fælles værktøjer bliver det metodiske kompas uensartet.

Tilsammen skaber de fundamentet for et bæredygtigt, fælles metodisk sprog.

### **Vil du vide mere?**

Læs mere om det metodiske fundament og de aktiviteter, som vil understøtte anvendelsen i praksis her: [rm.dk/metodiskfundament](https://rm.dk/metodiskfundament)

