

## Minicase som arbeidsform i lederutvikling

Se forslag til konkrete minicase under fanen «Case»

Erfaring fra håndtering av konkrete lederutfordringer er viktig for å forme trygghet og dyktighet i lederrollen. De små og store utfordringene som lederen møter over tid, og måten disse håndteres på, former i stor forståelsen av sin egen rolle og praksis<sup>1</sup>. Dette gjelder den enkelte leder og det gjelder for lederteam.

For at erfaring skal bidra til god læring, er det like viktig å sikre gode refleksjoner rundt erfaringene. Dette handler både om faglig grunnlag, om en arena eller anledning, og det handler om evne og vilje til refleksjon<sup>2</sup>. Det er imidlertid ikke gitt at erfaring og refleksjon skaper bedre ledelse – både uvaner og uheldig praksis kan godt bestå dersom refleksjonene rundt erfaringene går i et feil spor og ikke utfordres. Kvalitet på refleksjonsprosesser er med andre ord viktig, spesielt å bli utfordret på egne virkelighetsforståelser og resonnementer. Arbeid med minicase i lederutvikling er skreddersydd for å understøtte slike prosesser

### Minicase

Minicasene er korte og enkle beskrivelser av situasjoner som ledere vil kjenne igjen som realistiske og utfordrende i deres virksomhet og rolle. Lederen/lederne skal plassere seg selv midt i situasjonen og spørsmålet er alltid en variant av: «Hvordan vil du/dere håndtere dette?»

Minicasene plasserer ledere i vanlige/realistiske, utfordrende og derfor potensielt lærerike situasjoner. Men siden virksomheter er forskjellige vil også en del av lederutfordringene være forskjellige. Dette kan komme av ulike bransjer/sektorer, ulike organisasjonsformer, ulike frihetsgrader i arbeidsutførelsen, ulike avhengighetsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere, for å nevne noe. Så selv om mange lederutfordringer er de samme over alt, er det noen spesielle utfordringer og ikke minst spesielle kontekster, som skiller ulike virksomheter fra hverandre, og selve poengene med casene er å plassere lederen tett på konkrete og *gjenkjennbare* situasjoner.

Vi vil primært argumentere for verdien av å jobbe med ledere i mest mulig samme praksis. Hvem man reflekterer sine utfordringer sammen med spiller en stor rolle i forhold til hvor lett det oppleves og hvor «naturlig» det spirer frem. Tidlig på 90-tallet, med bakgrunn i en etnografi skrevet Julian Orr i hans doktorgradsavhandling<sup>3</sup>, begynte organisasjonsteorien å bli mye mer oppmerksom på verdien av de uformelle men relative stabile nettverkene eller fellesskapene som lett oppstår mellom folk som utfører noenlunde samme typer oppgaver.

---

<sup>1</sup> Arie de Geus viser, i boka «The living company» fra 1997, hvordan vi som mennesker naturlig stadig stiller oss «hva om»-spørsmål, et sett av scenarier, og produseres en form for erfaringsbasert kunnskap med basis i erfaringer som kun produseres i mentale prosesser, men der produktet av disse hypotetiske erfaringene likevel lagres som handlingsstrategier. Han kaller de «memories of the future».

<sup>2</sup> . Slike læringsprosesser er for øvrig beskrevet og begrepsfestet på en god måte av Donald Schön i hans «The Reflective Practitioner».

<sup>3</sup> Julian Orr: «Talking about machines» fra 1990 beskriver arbeidshverdagen og det uformelle kunnskapsnettverket mellom kopimaskinreparatører i Xerox.

En mekaniker diskuterer lett jobben sin med en annen mekaniker, og en regnskapsfører diskuterer lett sine hverdagslige utfordringer med en annen regnskapsfører, mens en regnskapsfører og en mekaniker opplever at de må bruke mye tid sammen før de eventuelt blir nyttige samtalepartnere for hverandre i forhold til utfordringer på jobb. De to tilhører ulike «praksiser», og de uformelle kunnskapsnettverkene som naturlig kan dannes mellom folk i samme praksis kalles «praksisfellesskap». Og poenget er rett og slett å anerkjenne hvor mye enklere diskusjonspartnere vi er for hverandre dersom vi utøver samme praksis og potensielt samme praksisfellesskap. En rektor vil eksempelvis raskt komme i en samtale om en konkret lederutfordring i en diskusjon med en annen rektor, mens man i samtale med ledere i helt annen virksomhet, eller med noen uten ledererfaring, vil måtte bruke mye tid på å klargjøre kontekst og å skape et felles grunnlag i diskusjonene.

Det primære er altså å bruke læringsgrupper med ledere fra samme type enheter, fordi de lett vil forstå hverandres situasjon. En annen og viktig målgruppe er å jobbe med etablerte lederteam, som har god kjennskap til hverandres virksomhet og ikke minst som har konkret behov for å skape felles grunnlag, øke evnen til å diskutere vanskelige utfordringer, og bedre den felles handlingsberedskapen overfor fremtidige utfordringer.

Et åpenbart problem i de etablerte lederteamene er at det per definisjon er etablerte autoritetsrelasjoner i gruppen<sup>4</sup>, og dersom de ikke allerede har høy grad av åpenhet i diskusjonene generelt kan det også, spesielt uten fasilitering, bli mindre kvalitet på refleksjonene rundt minicasene.

Det vil være et mål i utprøvingen av konseptet å både vurdere verdien for lederteamene samt å finne konkrete grep for å jobbe med dette.

---

<sup>4</sup> En svært mye sitert artikkel fra Chris Argyris: «Skilled incompetence» (1986) viser på en glimrende måte hvor naturlig og enkelt svært dyktige mennesker, særlig ledere i høyere sjikt i store organisasjoner, skaper mekanismer som hindrer ledergruppen å ta opp og diskutere ubehagelige men viktige erkjennelser som kunne og burde vært tatt opp.