

# Ledere og *hverdags- innovation*

Om ledere, der skaber rum  
for gode ideer, forandringer  
og nye løsninger i hverdagen

”

**Jeg tænker slet ikke innovation. Jeg tænker på, at det her giver mening, det her vil lette hverdagen, og det her vil give et overblik. For mig er det praktisk arbejde.**

Ledende lægeseekretær i interview om hverdagsinnovation

## Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Syv ledere og syv arbejdspladser</b>	<b>4</b>
<b>Hverdagsinnovationer er arbejdspladsernes smøreolie</b>	<b>6</b>
<b>Tre karakteristika for ledere med en innovativ praksis</b>	<b>10</b>
1. Er faglig leder og har fokus på kerneopgaven	11
2. Er en nærværende og tydelig leder	13
3. Oversætter og skaber mening	15
<b>Om Væksthus for Ledelse</b>	<b>18</b>
Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse	18

# Forord

Hvordan kan ledere være med til at fremme hverdagsinnovationer og nye løsninger, der styrker kvaliteten i kerneopgaven? Det giver denne publikation viden om og inspirerer til.

Store opfindelser som lyspæren, internettet eller penicillinen bliver fremhævet som skoleeksempler på innovation. Det er eksempler på markant nytænkning. Innovation er også nødvendigt i den offentlige sektor for hele tiden at kunne matche ændringer i behov og få mest muligt ud af ressourcerne. Men det behøver ikke nødvendigvis at være radikalt nyt. Innovation handler også om at få løst nogle af hverdagens opgaver bedre. Hverdagsinnovation er også det, mange typisk kalder for de gode ideer, praktiske løsninger eller det kreative islæt. Og her er ledelse vigtig.

I over et år har Væksthus for Ledelse sammen med tre forskere fulgt syv ledere og deres arbejdspladser for at blive klogere på, hvordan ledere skaber rum og faciliterer rammer for hverdagsinnovation. Væksthuset har fundet tre fælles karakteristika for ledere med en innovativ praksis: De er faglige og har fokus på

kerneopgaven, de er tydelige og nærværende, og så kan de oversætte og skabe mening i tiltag, ideer og strategier. Ud over at levere nogle af svarene på, hvordan man som leder kan være med til at fremme og bane vej for nye løsninger, der gavner og løfter løsningen af kerneopgaven, giver publikationen også praksisnære eksempler på hverdagsinnovation fra de syv arbejdspladser, som Væksthuset har fulgt.

God læselyst.

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL  
Formand

Bodil Otto, HK Kommunal  
Næstformand

## Kort om undersøgelsen

- Undersøgelsen er baseret på feltstudier på syv udvalgte arbejdspladser i kommuner og regioner.
- Lederne har forskellig faglig baggrund og arbejder med forskellige fag i forskellige dele af landet.
- De syv arbejdspladser og deres ledere udgør et bredt udsnit af kommunale og regionale arbejdspladser. Alle syv er valgt med udgangspunkt i, at det er velfungerende arbejdspladser med udviklingsorienterede ledere.
- Forskerne har indsamlet materialet gennem observationer, interviews og uformelle samtaler med ledere og medarbejdere på arbejdspladserne gennem et halvt til et helt år.

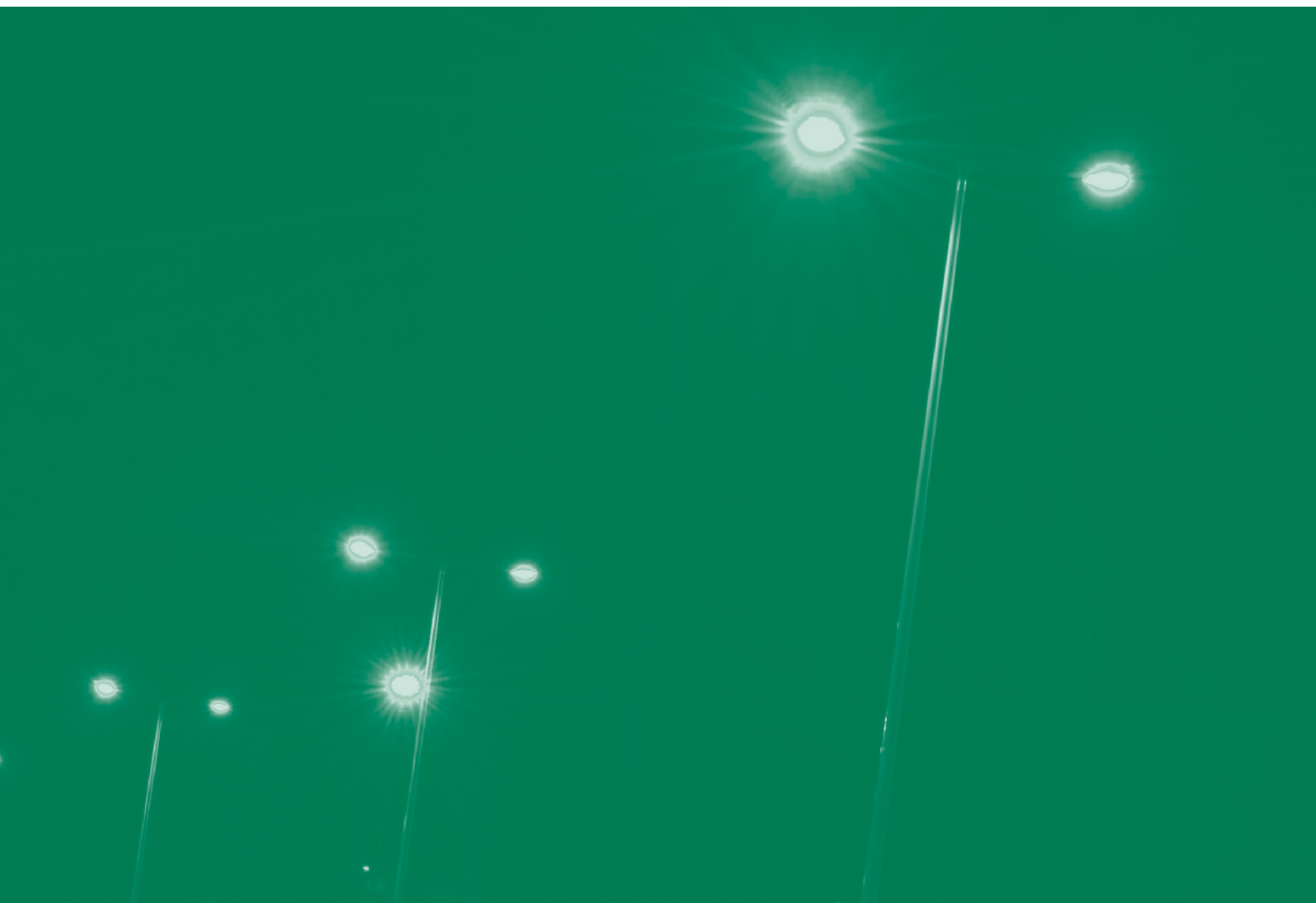
# Syv ledere og syv arbejdspladser

Syv ledere på vidt forskellige offentlige arbejdspladser er blevet fulgt og interviewet af en forskergruppe. Materialet giver vigtig viden om hverdagsinnovation. For hvordan kan ledere i første linje gøde en innovativ praksis?

Denne publikation bygger på et stort materiale af observationer og analyser af syv ledere, deres medarbejdere og deres praksis. Lederne er valgt, fordi de er udviklingsorienterede, og arbejdspladserne udgør et bredt udsnit af kommunale og regionale arbejdspladser. De syv ledere og deres arbejdspladser er alle blevet observeret flere gange over en periode på mellem seks og tolv måneder af et forskerhold.

De syv ledere kommer fra meget forskellige sektorer, faglige baggrunde og dele af landet. Der er en læreruddannet skoleleder, en kommunalt uddannet leder af en borgerserviceenhed, en social- og sundhedsassistentuddannet leder af to plejecentre, en ledende pædagog i en daginstitution, en afdelingssygeplejerske i et akutafsnit, en ledende lægesekretær på en sygehusafdeling og en ledende socialrådgiver i et tilbud til socialt udsatte unge.

Her er et overblik over de syv arbejdspladser:



1

## En folkeskole

*Leder: skoleleder*

Udfordring: Skolen er udnævnt til digital profilskole. Undervejs i arbejdet med at udvikle den digitale profil i praksis kommer implementeringen af en ny skolereform på tapetet.

2

## En borgerservice

*Leder: leder for borgerservice*

Udfordring: Opgaverne i borgerservice ændrer sig radikalt. Fx betyder digitalisering, at medarbejderne i borgerservice typisk ikke længere selv skal betjene borgerne, men i stedet hjælpe dem i gang med selv at bruge de digitale løsninger.

3

## To plejecentre

*Leder: plejecenterleder*

Udfordring: Kommunen stiller krav om, at plejecentrene skal arbejde med hverdagsrehabilitering. Det betyder, at borgerne i stigende grad selv er aktive i deres hverdag, fx med at tage tøj af og på, lave mad og gøre rent.

4

## En daginstitution

*Leder: daginstitutionsleder*

Udfordring: Ledere og medarbejdere arbejder intenst med kommunens overordnede mål om inklusion, så børn med særlige behov bliver en naturlig del af fællesskabet med alle de andre børn.

6

## En radiologisk afdeling på et sygehus

*Leder: ledende lægesekretær*

Udfordring: Afdelingen har 80.000 undersøgelser årligt og modtager både indlagte og ambulante patienter samt patienter uden aftale. Det kræver en effektiv arbejdsplads at få processerne i afdelingen til at glide og imødekomme de fastsatte kvalitets- og effektivitetsmål.

5

## Et akutafsnit på et sygehus

*Leder: ledende sygeplejerske i akutafsnittet*

Udfordring: Akutafsnittet har ofte overbelægning og står over for en sammenlægning med en række andre geografisk spredte afsnit og enheder til et nyt fælles akutafsnit.

7

## Et gadeplanstilbud for socialt udsatte unge

*Leder: ledende socialrådgiver*

Udfordring: At skabe gode faglige og organisatoriske rammer for arbejdet med misbrugs- og kriminalitetstruede unge i et foranderligt og ofte uforudsigeligt nærmiljø. Gadeplanstilbudet er et anonymt tilbud, der besøges af 60-70 unge om ugen.

# Hverdagsinnovationer er arbejdspladsernes smøreolie

En stor del af den innovation, der sker i hverdagen, bliver kaldt noget andet end innovation. Hverdagsinnovationerne får navne som "gode ideer", "praktiske løsninger" eller "kreativitet".

I den offentlige sektor er innovation et redskab, der kan udfordre, bryde med vanetænkningen og udvikle kerneopgaven.

Megen innovation i hverdagen bliver kaldt noget andet end innovation. Innovationer kan få navne som "gode ideer", "kreative tiltag" eller "praktiske løsninger". Denne publikation handler om ledernes betydning for arbejdspladsernes *innovative praksis* og de praksisnære *hverdagsinnovationer*. Hverdagsinnovationen kredser om at støtte op om og løse kerneopgaven bedre.

I den offentlige sektor er innovation et redskab, der udfordrer og kan bryde med vanetænkning og kan udvikle kerneopgaven. Men det er også et redskab til at forbedre effektiviteten, kvaliteten og skabe besparelser. Derfor ønsker kommuner og regioner at fremme innovation.

En innovation kan være mindre og afgrænset eller stor og radikal. En innovation kan så at sige være at skrue på en enkelt knap eller udskifte hele motoren. Innovation dækker over alt fra små ændringer, der forbedrer en arbejdsproces, til et helt nyt tiltag, der ændrer grundlæggende ved hverdagen for borgere og personale. Én ting har alle innovationer dog til fælles: De udgør et brud med det, man før har gjort, og skaber værdi.

## Innovation oppefra og nedefra

Mange innovationer i det offentlige udspringer af krav, forandringer og nye måder at gøre tingene på, som arbejdspladserne bliver pålagt oppefra. Det sker fx, når det landspolitisk bliver vedtaget, at kommunerne skal oprette jobcentre, eller kommuner og skoler skal implementere en skolereform, eller når regionerne skal samle behandlinger på større højt specialiserede sygehuse.

Men innovation i det offentlige er også alle de ideer og nye tiltag, som medarbejdere og ledere hver dag udvikler og skaber i praksis. Den type innovationer kalder vi "hverdagsinnovationer". Og det er den slags innovation, som denne publikation handler om.

Hverdagsinnovation er både den *bevidste og planlagte innovation* og den *upåagtede innovation*, der opstår spontant uden planlægning.

Hovedpersonerne i hverdagsinnovationerne i den offentlige sektor er medarbejderne og lederne. Det er de mennesker, der er tæt på praksis, og som skaber, udvikler og finder nye løsninger på udfordringer og problemer i hverdagen. Det kan også ske i samspil med brugere og borgere.

Ledernes rolle i hverdagsinnovationerne er ofte at bane vej og skabe rum for både medarbejdernes og de centralt besluttede innovationer. Lederen skal skabe rammer og en praksis, hvor medarbejderne er med til at udvikle faglige løsninger, som understøtter kerneopgaven. Lederne skal også oversætte og skabe mening i innovationerne i mødet mellem forskellige praksisser – administrative, fagprofessionelle etc.

### Eksempler på hverdagsinnovation

#### Kontorelever omvender udigitale unge

Man skulle måske tro, at unge er frontløbere, når det gælder digitalisering og nye elektroniske medier. Sådan er det bare ikke, når det gælder unges digitale kontakt med det offentlige. Fakta er, at mange unge slet ikke har et NemID, aldrig tjekker deres digitale post og slet ikke ved, at de kan få post fra det offentlige digitalt. Borgerservice forsøger derfor offensivt at få kontakt til de unge ved at tage til uddannelsesmesser og besøge ungdomsuddannelser og fortælle om digitalisering og NemID.

Det er kontoreleverne i borgerservice, som jo selv er unge, der laver indsatsen. Lederens bidrag til hverdagsinnovationen er at stille undrende spørgsmål til den hidtidige praksis og presse på for, at der kommer nye løsninger. Eksemplet viser, at den innovative leder ikke nødvendigvis er den, der får ideerne. Men har en rolle som den person, der vedvarende spørger ind til, om tingene ikke kan gøres på en anden eller ny måde. Det kræver, at lederen er tæt på medarbejderne og er en del af arbejdspladsens hverdag.

#### Mediepatrulje: Elever, der lærer af elever

På skolen er der etableret en mediepatrulje til at understøtte skolens digitale profil. Eleverne i mediepatruljen mødes med faste mellemrum og udforsker apps og sørger for elev-til-elev-læring. På den måde eksperimenterer skolen med, hvordan eleverne i højere grad kan blive meddesignere af deres egen læring, for det er ikke altid den voksne, der ved mest om digitale medier.

Konceptet "mediepatrulje" er kendt fra andre skoler, men skolen udvikler her ideen, så den passer til stedet. Lederens rolle i hverdagsinnovationen er at skabe en kultur og et miljø, hvor medarbejderne skanner omgivelserne og finder inspiration til bedst muligt at realisere ideen med den digitale profilskole, så den passer ind i skolens eksisterende kultur, didaktik og identitet. Lederens rolle er at tilskynde lærere og elever til at komme med deres bidrag, så den endnu ikke færdigudviklede digitale profil kan blive gangbar i skolens hverdag – og i sidste ende tilføre værdi.



**Hverdagsinnovationer bliver skabt af ledere og medarbejdere, der er helt tæt på praksis, og som udvikler og finder nye løsninger på udfordringer og problemer i hverdagen – ofte i samspil med brugere og borgere.**

## Upåagtede hverdagsinnovationer

### ”Hovsa, det var da innovativt.”

Upåagtede hverdagsinnovationer er spontane løsninger, der opstår gennem selvfølgelige, daglige handlinger. De upåagtede hverdagsinnovationer lever et ofte usynligt liv som innovationer på arbejdspladsen. Upåagtede hverdagsinnovationer er nemlig kendetegnet ved, at de ofte er uplanlagte og hverken bliver tænkt eller talt om som innovationer. De upåagtede hverdagsinnovationer ses mere som en naturlig del af både lederens og medarbejdernes arbejde, og de opstår typisk for at skabe bedre og mere praktiske løsninger på udfordringer og dilemmaer i hverdagen.

Upåagtede hverdagsinnovationer er et udtryk for lederens og medarbejdernes evne til at tænke kreativt, når de løser opgaver. Men de er sjældent særligt synlige, fordi de ikke bliver italesat, bevidst udviklet eller udnyttet strategisk i modsætning til de bevidste hverdagsinnovationer.

### *Eksempel på en upåagtet hverdagsinnovation*

#### **Hvem er her hvornår?**

Den ledende lægesekretær på sygehusafdelingen har udarbejdet en elektronisk arbejds- og fraværskalender for afdelingens overlæger. Ideen er lederens, og den udspringer af et konkret behov for at kunne lave en langsigtet plan for bemanningen af de forskellige skannere, når sekretærene booker patienter til undersøgelser. Det elektroniske overblik er en vigtig brik, som medvirker til, at afdelingen har en høj effektivitet og når de fastsatte måltal og behandlingsfrister. Det fælles elektroniske arbejdsredskab giver samtidig overblik over lægernes vagter, ferier og fri-dage.

”

**Jeg tror virkelig på, at det er vigtigt, at vi tør eksperimentere. Altså begå fejl. Komme til at sige noget forkert. Komme til at rådgive forkert. For det kommer man til. Det vigtigste er, at vi kan have en åbenhed omkring det. Så kan man altid ændre på det og sige ’Okay, det, jeg lavede, er forkert, men nu kan vi prøve noget andet’.**

Ledende socialrådgiver i gadeplanstilbud



# Bevidste hverdagsinnovationer

## ”Kom, nu skal vi tænke ud af boksen.”

Bevidste hverdagsinnovationer er bevidste handlinger, der er rettet mod at finde nye kreative løsninger på daglige udfordringer. De bevidste hverdagsinnovationer har et andet udgangspunkt end de upåagtede innovationer. En bevidst hverdagsinnovation udspringer af velovervejede formulerede handlinger med det mål at skabe nye, kreative løsninger på arbejdspladsernes daglige udfordringer. Den slags strategiske handlinger bliver ofte hverken oplevet eller kaldt innovationer, men de er det. Det er fx en bevidst hverdagsinnovation, når ledelsen i daginstitutionen beslutter, at pædagogerne skal krydse børnene ud på iPad'en i stedet for på en liste på en tavle.

### *Eksempel på en bevidst hverdagsinnovation*

#### **Lærere i mesterlære**

Kommunen har udnævnt skolen til digital profilskole. Det er skolelederens opgave at føre den beslutning ud i livet og gøre jorden på skolen, så det digitale bliver en naturlig del af hverdagen for medarbejdere og elever. Nogle af dem navigerer fra starten hjemmevant i den digitale verden, andre er mere på udebane. Et af initiativerne, der skal medvirke til at løse opgaven, er en mesterlæretankegang.

Ideen er, at alle ikke behøver mestre alt, og lærerne gensidigt kan inspirere hinanden. Det sker både i det daglige og på særlige fagdage, hvor lærere og pædagoger har digitale læremidler i fokus og deler viden om at bruge digitale medier i pædagogik og undervisning. Lærer-til-lærer-vejledningen betyder, at lærerne i fællesskab eksperimenterer med fx apps og andre digitale værktøjer og lærer dem så godt at kende, at de allerede dagen efter kan bruge nogle af de nye værktøjer i deres undervisning.

Initiativet er ét ud af mange initiativer og indsatser på skolen for at realisere og virkeliggøre den digitale profilskole. Det er en løbende proces, hvor medarbejderne – med lederens opbakning – i vidt omfang bygger broer mellem strategien om den digitale profilskole og den daglige, faglige praksis – kerneopgaven. Lederens rolle her er at tilskynde og bakke op om indsatser og ideer, der opstår nedefra. Det er altså hverdagsinnovationer som mesterlæreideen og mediepatruljen, som får den oppefra kommende innovation til at blive bæredygtig og meningsfuld for medarbejderne.

### *Eksempel på en bevidst hverdagsinnovation*

#### **Førstehjælp til digitale ældre**

Der har været en generel debat om, at ældre bliver koblet af digitaliseringen i det offentlige. For at undgå det ansatte borgerservice i samarbejde med kommunens ældecenter en person i seniorjob med kendskab til it til at arbejde målrettet med den ældre målgruppe. Hans opgave var at tage rundt på plejecentrene og holde åbent it-hus for ældre.

Indimellem opstår innovation ud af et pres fra borgerne. Sådan er det i dette eksempel: Lederen af borgerservice mener, at der er sat fokus på og brugt ressourcer nok til at forberede netop de ældre på digitaliseringen. Men ældecenteret bliver ved med at påpege, at der bør gøres mere for, at borgere over 60 år ikke bliver koblet af digitaliseringen. Samtidig skal borgerservice finde en meningsfuld opgave til en person i seniorjob, som har de rette kompetencer. Løsningen blev den rullende it-førstehjælp. Og det er samtidig et eksempel på en leder, der forener strategisk personaleledelse med at tænke innovation i hverdagen.

# Tre karakteristika for ledere med en innovativ praksis

Ledere med en innovativ praksis er faglige og har fokus på kerneopgaven. De er tydelige og nærværende, og de kan oversætte og skabe mening i tiltag, ideer og strategier, så de giver betydning i hverdagen. Alt det gavner løsningen af kerneopgaven.

Der er fællestræk på tværs af undersøgelsens syv arbejdspladser med deres syv ledere og syv grupper medarbejdere. Trods syv meget forskellige ledere, arbejdspladser, arbejdsliv og krav viser materialet, at der er tre gennemgående træk, der karakteriserer ledere med en innovativ praksis.

En leder, der fremmer hverdagsinnovation:

- er **faglig** og har fokus på **kerneopgaven**
- er **nærværende** og tydelig
- kan **oversætte og skabe mening**.

”

**En innovativ praksis kræver, at den faglige ledelse kommer tilbage i rampelyset.**

# 1. Er faglig leder og har fokus på kerneopgaven

Hvis medarbejdere og arbejdspladser skal have en innovativ praksis og kunne levere hverdagsinnovation, er der brug for ledere, der forholder sig til den faglige materie, har blik for faglig udvikling, og som er tætte på kerneopgaven.

Faglig ledelse er i høj kurs på alle undersøgelsens syv arbejdspladser. Samtlige ledere kan karakteriseres som faglige ledere, der har øje for nødvendigheden af faglig ledelse tæt på medarbejdernes hverdag og har kerneopgaven som omdrejningspunkt for deres arbejde. Medarbejderne peger også selv på, at de har behov for faglig ledelse.

## Giv os en ny type faglig ledelse

Det at bedrive faglig ledelse opfattes ofte som en traditionel lederrolle, hvor lederen styrer den daglige drift, agerer supervisor og instruerer og introducerer medarbejderne til forskellige opgaver. Undersøgelsen viser imidlertid, at den faglige ledelse, der er brug for, handler om meget mere end instruktion. Den nye type faglige ledelse, som lederne praktiserer, og som medarbejderne efterspørger, handler om at udvikle fagligheden og dermed kerneopgaven. Det er en *moderne form for faglig ledelse* i forandringsperspektiv rettet mod udvikling og hverdagsinnovation.

For at beherske den type af faglig ledelse, som medarbejderne i undersøgelsen efterspørger, skal lederen:

- i hverdagen være retningsgivende, målfast, støttende og insisterende i at nå de forskellige mål.
- give konkret feedback og støtte medarbejderne i stedet for at være instruerende. Det giver den faglige ledelse fokus på udvikling.
- koble den faglige lederrolle med personaleledelse og udvælgelse, kompetenceudvikle og motivere medarbejderne, så de kan leve op til de krav, som den faglige udvikling stiller.

## Kerneopgaven og hverdagsinnovationen

Der bliver talt meget om kerneopgaven i den offentlige sektor. Og med god grund. Kerneopgaven er den centrale opgave, som arbejdspladserne skal løse for at nå deres mål. Undersøgelsen giver et tydeligt billede af, at en hverdagsinnovativ praksis kræver ledere, der leder med fokus på kerneopgaven og ydelserne til borgerne. Kerneopgaven er omdrejningspunktet for de syv ledere i undersøgelsen. De har alle fokus på at udføre, understøtte og udvikle arbejdspladsens kerneopgave – hvad enten det handler om at udvikle og arbejde med inklusion af børn med særlige be-



**Der er en række eksempler på, at nye løsninger bliver udviklet i diskussioner mellem lederen og plejepersonalet i pauser i frokoststuen. Det at bruge pauserne til at tage del i og initiativ til faglige diskussioner er en meget bevidst handling fra lederens side. Lederen går i frokoststuen også for at præge faglige løsninger i hverdagen.**

Observationer fra akutafdelingen

hov, hverdagsrehabilitering af ældre eller om at få en fusion eller en reform til at fungere i praksis.

I forhold til ledernes innovative praksis er deres fokus på kerneopgaven særligt interessant, fordi en innovation netop er kendt og defineret ved, at den tilfører kerneopgaven værdi. Lederens rolle i den innovative praksis handler derfor i udpræget grad om at sikre, at der er en tydelig sammenhæng mellem hverdagsinnovationerne og kerneopgaven. Hvis en hverdagsinnovation skal give mening, skal den tilføre kerneopgaven værdi – uanset om det handler om at sikre flere patienter bedre behandling, eller om det handler om at give unge misbrugstruede noget meningsfuldt at være sammen om eller sikre, at børn med diagnoser udvikler sig i fællesskab med andre børn.

*Eksempler: Når lederen har fokus på faglighed og kerneopgave*

#### **Det her er min faglige vision**

Daginstitutionen er underlagt en række kommunale organisatoriske mål og krav. Et af dem er inklusion. Grundideen er, at alle børn – også børn med særlige behov – har ret til at være en del af børnefællesskabet.

Lederen af daginstitutionen formår at oversætte de overordnede krav til meningsfulde og håndgribelige faglige visioner for medarbejderne. Hun er meget klar i sin kommunikation og siger fx, at hun ønsker, at institutionen målbart bliver Danmarks bedste til inklusion. Den vision bryder hun ned i mål og handleplaner, som medarbejderne både hver for sig og i deres teams skal leve op til.

Lederen står selv stort set konstant til rådighed for sparring og udvikling for medarbejderne i deres pædagogiske arbejde. Som leder er hendes altoverskyggende fokus faglig udvikling og ikke, "at nu kræver forvaltningen det og det". Dette aspekt italesættes stort set aldrig. Heller ikke, når institutionen skal løfte nye opgaver. Også her er det den faglige udfordring og udvikling, der er i fokus.

#### **Fra overbelægning til innovation**

Akutafsnittet har problemer med overbelægning. Belægningsprocenten er i perioder oppe på 140. Det arbejdspresser er en stor belastning for arbejdsmiljøet og for medarbejdernes evne til at tænke nyt og innovativt. Arbejdet kommer i stedet i høj grad til at handle om at få hverdagen til at hænge sammen. Samtidig er arbejdet med at sammenlægge akutafsnittet med en række andre afsnit og enheder sat i gang. I stedet for at italesætte sammenlægningen som en konflikt mellem sin egen afdeling og de øvrige ser lederen den som et gensidigt samarbejde. I forbindelse med

fusionen og etableringen af det nye fælles akutafsnit lykkes det hende at få nedbragt overbelægningen.

Efter fusionen ligger belægningsprocenten meget tæt på 100 og kommer kun kortvarigt op på 120. Dette har lederen opnået gennem flere typer af tiltag, herunder også hverdagsinnovation ved at finde nye løsninger. Det første bidrag har været, at lederen fastholder at lægge vagtplaner, idet sammensætningen af hold er et afgørende bidrag til udvikling og til at håndtere overbelægningen. Men hun forsøger også at nedbringe overbelægningen ved at fremkomme med nye ideer til fordeling af patienterne mellem akutafsnittets forskellige enheder.

Gennem løbende dialog, imødekommenhed, venlighed og appel til alle om, at det nu er et fælles afsnit, lykkes det hende at etablere en ny fælles praksis for fordeling af patienter. Den innovative leder ses i dette tilfælde ved, at lederen hele tiden søger og finder nye løsninger til en mere optimal fordeling af patienterne mellem akutafsnittets forskellige afdelinger.

#### **iPad – fra udskældt til pædagogisk darling**

På et møde i en daginstitution fortæller lederen, at børnene fremover skal krydses ud på en iPad, når de bliver hentet, frem for på en tavle. Flere medarbejdere kommer med kritiske kommentarer og lufter en frygt for, at de ikke kan følge med i, hvilke børn der bliver hentet. Modstanden mod at inddrage ny teknologi til opgaven er stærk.

På et personalemøde ni måneder senere er emnet iPads oppe igen. En gruppe medarbejdere har sammen med en ekstern konsulent lavet et forløb, hvor de har inddraget iPad'en i deres pædagogiske arbejde med meget positive resultater. Det øvrige personale er meget lydhøre og interesserede i erfaringerne.

Episoderne viser, at der er stor forskel på opfattelsen af teknologien afhængig af, om den bliver pålagt oppefra som et administrativt værktøj eller bliver inddraget på en meningsfuld, faglig måde til pædagogisk udvikling – som et stykke hverdagsinnovation. Det er et eksempel på en leder, der forventer udvikling, men som også kvitterer positivt og anerkender medarbejdernes nye tiltag og ideer. Lederen her fastholder, at det ikke må blive en selvfølgelighed, at medarbejdere foretager hverdagsinnovationer. Det skal bemærkes og anerkendes.

## 2. Er en nærværende og tydelig leder

For at skabe rum for nye ideer og nye måder at løse kerneopgaven på må man som leder være tydelig og nærværende.

En tydelig førstelinjeleder, som er til stede i hverdagen, er i høj kurs. Det er gennemgående for alle syv ledere i undersøgelsen, at de er aktive, tydelige og deltager i hverdagen på deres arbejdspladser.

For at være en nærværende og tydelig leder, skal lederen:

- være synlig og klar i sine udmeldinger.
- bruge en god del af sin tid på at være nærværende, tydelig og tilgængelig for sine medarbejdere.
- deltage i møder, melde klare forventninger ud, henvende sig direkte til sine medarbejdere, hvis lederen undrer sig over noget eller synes, at noget skal ændres.

### Selvledelse og tydelig ledelse

De fleste af lederne i undersøgelsen udnytter til fulde det ledelsesrum, de har, og bruger hver især deres personlighed og gennemslagskraft i hverdagen. Og de benytter sig af deres mulighed for selv at sætte det hold af medarbejdere, der bedst kan opfylde deres mål og visioner.

Observationer og interview på de syv arbejdspladser tegner et billede af, at både lederne selv og medarbejderne efterspørger, at lederen er tilgængelig og nærværende for medarbejderne i hverdagen. Medarbejderne efterspørger både lederens tilstedeværelse, sparring og styring. Mange medarbejdere både forventer og har behov for, at deres leder er i nærheden med faglig sparring på konkrete opgaver, dilemmaer eller problemstillinger.

### Forandringer kræver ledelse tæt på

Konstante forandringer er et vilkår på mange arbejdspladser. Nogle forandringer skaber mening og udvikler praksis – andre kan være modsætningsfyldte, meningsnedbrydende og uigennemtænkte. Men for at kunne løse opgaver på en moderne arbejdsplads er det et vilkår, at man som medarbejder skal tackle forandringer på godt og ondt. Hvis der fx er modsatrettede krav i forandringerne, må man, hvis man kan, synliggøre og reagere på dem, så ledelsen kan handle. En del medarbejdere er glade for en hverdag med relativt faste rutiner, hvor de kan gøre det, de er bedst til, og udfolde deres kernefaglighed. For dem kan

”

**Det fremmer hverdagsinnovation, når lederen har et ledelsesrum – også til at sætte sit hold af medarbejdere. Lederne skal have plads til at bedrive personligt lederskab og være nærværende, synlige og styrende.**

Forskerteamet

forandringer være en særlig udfordring. Og netop derfor er det nødvendigt at førstelinjelederne er faglige og tæt på, hvis forandringer og hverdagsinnovationer skal lykkes.

Undersøgelsen indikerer, at hvis lederen vil fremme en innovativ praksis, kræver det, at lederen arbejder tæt på medarbejderne, er tydelig i kravene om forandringer og støtter og sparrer med medarbejderne i forandringsprocesserne. Der er kort sagt behov for en tættere, tydeligere og mere nærværende ledelsesrolle end den indirekte og faciliterende rolle, man ellers har forbundet med offentlige ledere i praksis.

### Ja tak til tydelig ledelse

Den lederstil, som efterspørges, får tankerne hen på en klassisk autoritær lederskikkelse fra 1950'ernes ledelsesforskning. I den moderne udgave er det dog en autoritær lederskikkelse med et væsentligt twist. Lederstilen og især tilgangen til medarbejderne er meget forskellig fra den oprindelige autoritære leders. Lederne i undersøgelsen er markante og blander sig, men de er også anerkendende og giver medarbejderne rum til at tage initiativer og være hverdagsinnovative. Og medarbejderne efterspørger en langt mere synlig og tilstedeværende leder. Som medarbejder er det mere udfordrende og tilfredsstillende at blive inviteret til at fylde indhold i klare og tydelige mål og forventninger. Ofte vil der være et mål, men indholdet og vejen til målet vil være ukendt. Her kan man som leder med fordel invitere de fagprofessionelle medarbejdere til at udfolde deres indsigt og viden til at finde nye veje til målet. Den leder, som evner at sætte retning og invitere medarbejderne til at udfylde rammerne, er i høj kurs.

### Eksempel: Når lederen er nærværende og tydelig Nærværende, når konflikter lur

Selv om den overordnede leder af borgerservice har tre teamledere under sig, er hun stadig selv en nærværende, tydelig og aktiv deltager i dagligdagen. Der er flere eksempler på, at lederen deltager i strategisk vigtige møder mellem medarbejderne i borgerservice og andre dele af kommunen, når der er optræk til konflikter. Her er hendes lederrolle meget konkret og knyttet til hverdagsproblemer.

Fx er lederen med til et møde mellem sagsbehandlerne i borgerservice og sagsbehandlerne på kommunens jobcenter. Mødet handler om, hvordan man bedst muligt hjælper meget ressourcetsvage borgere, som ud over at være ledige også har fx et misbrug, psykiatriske diagnoser eller mangler et sted at bo. Her er en interessekonflikt, fordi man i borgerservice retter sig efter regelsættet, mens man på jobcenteret ønsker, at reglerne i højere grad bliver strakt for at give udsatte borgere en mere individuel behandling.

På mødet skaber lederen af borgerservice aktivt rammer for et samarbejde mellem de to enheder. Hun sørger for, at der bliver lavet aftaler, som lever op til de formelle regler, men alligevel strækker sig, så de udsatte borgere kan komme tættere på arbejdsmarkedet eller få en mere selvhjulpent tilværelse. Der er flere af den slags eksempler på, at lederens rolle bevæger sig fra at være strategisk og overordnet, til at hun bliver aktiv deltager i en konkret sag for at bygge bro for samarbejde om konkrete faglige udfordringer.

### Eksempel: Når der er brug for nærværende ledelse Mere dialog og beboere med

På plejecenteret arbejder man med hverdagsrehabilitering. Derfor er der en bevidsthed om at tænke i nye løsninger og bryde med vanetænkning. Det gør medarbejderne fx omkring måltiderne, som beboerne aktivt hjælper med til. Medarbejderne taler om faglige løsninger indbyrdes og med deres leder. Men når lederen ikke er nok til stede i hverdagen, efterspørger både hun og medarbejderne mere tid til direkte sparring om konkrete løsninger for de enkelte borgere.

Bevægelsen fra omsorgskultur til hverdagsrehabilitering giver medarbejdere og borgere nye roller. I den forbindelse er der stort behov for en nærværende og tydelig leder, som i hverdagen kan fortælle medarbejderne, hvad han eller hun forventer af de faglige løsninger, der skal indfri målene. Lederen skal være så tæt på, at hun kan støtte den faglige udvikling i hverdagen og gribe ind og være tydelig, når arbejdspladsen er på vildspor i forhold til målene. Eksemplet viser, at den opgave kræver tid og ressourcer. At være en leder, der understøtter hverdagsinnovation, forudsætter, at lederen ikke har flere medarbejdere, end at lederen rent faktisk kan være til stede i medarbejdernes arbejdsdag på en aktiv og understøttende måde.

### 3. Oversætter og skaber mening

Hvis forandringer og nye ideer oppefra skal give mening og være langtidsholdbare, skal lederen skabe rammer for oversættelsesprocesser. Kun på den måde kan det nye blive en del af hverdagen og give mening for medarbejderne.

Det er tydeligt i undersøgelsen, at de ledere, der har en innovativ praksis, har evnen til at oversætte og skabe mening i tiltag og forandringer hos deres medarbejdere. At oversætte og skabe mening er imidlertid ikke en soløvelse for lederen. Det handler i høj grad om at kunne skabe rammer om forskellige oversættelsesprocesser og invitere medarbejderne med i arbejdet med at oversætte.

Når lederne skal oversætte og skabe mening, er det nødvendigt, at:

- De tager beslutninger, fjerner usikkerheder og flertydigheder og skaber retning, når de skal kommunikere og skabe mening i tiltag oppefra.
- Ikke bare bringer overordnede visioner og mål ufiltreret videre. Men oversætter og skaber mening sammen med medarbejderne.
- De kan målrette visioner og budskaber til netop deres arbejdsplads og træde i karakter som meget mere end budbringere.
- De kan træde et skridt tilbage og skabe rum og rammer, så medarbejderne med deres fagprofessionelle tilgang får lov til at udfolde sig og byde ind med løsninger på, hvordan nye tiltag eller ideer kan oversættes og skabe mening i hverdagen.

Ofte kan nye strategier, krav eller tiltag oppefra ikke umiddelbart implementeres i hverdagen: Der skal et oversættelses- og tilpassningsarbejde til, så det nye giver mening på netop denne arbejdsplads.

Når lederen er opmærksom på oversættelse og meningskabelse og på at inddrage medarbejderne i processen, er det langt nemmere for medarbejdere at koble forskellige forandringer og innovationer med at løse kerneopgaven på en meningsfuld måde. Hvis der er tillid, kan medarbejderne være med til at sikre oversættelsen. Men det kræver, at lederen skaber rammerne og tilskynder medarbejderne til at inddrage deres erfaringer og viden. Lederen kan fx skabe rum for dialog på møder, hvor mulighederne udforskes og på andre måder understøtter en kultur, hvor det er i orden at være uenig på en konstruktiv måde. At have fokus

på at oversætte kan være nøglen til at få forandringsprocesser til at lykkes. På samme måde kan manglende fokus på oversættelsesarbejdet være en del af forklaringen på, hvorfor mange forandringsprocesser ikke lykkes og i stedet bliver stemplet som ligegyldige eller belastende.

#### Når lederen oversætter

Oversætte betyder i denne sammenhæng, at lederen tager ydre krav, forventninger og visioner og omsætter og oversætter dem til hverdagen på netop deres arbejdsplads. En stor del af opgaven handler om formidling. Ledere, der er dygtige til at oversætte, kan omsætte mål og tiltag, som typisk er født af en forvaltningstankegang og en managementlogik i toppen af organisationen, til konkrete handlinger i hverdagen på arbejdspladsen.

Man kan sammenligne det med at oversætte et ordsprog fra et sprog til et andet. Hvis det skal lykkes og budskabet gå igennem, kræver det en professionel oversætter, der kender begge sprog indgående. På samme måde kræver nye tiltag på arbejdspladser også kompetent oversættelse. En ny ide ovenfra kan ikke implementeres i første linje uden at blive bearbejdet. Og det er dét, den gode førstelinjeleder kan. Lederen oversætter og formidler videre, så indholdet i det topinitierede tiltag matcher medarbejdernes faglige sprog og den faglige virkelighed og hverdag i netop deres del af organisationen. Det sker fx i daginstitutionen, der bliver pålagt at tage imod en ny gruppe større børn med krigstrau-



**Nye krav og tiltag udefra skal oversættes, så de giver mening i hverdagen.**

mer uden at få ekstra ressourcer. Lederen og personalet ser den nye gruppe børn som en faglig udfordring og begynder straks at tale om, hvordan de kan gribe opgaven an pædagogisk. Opgaven bliver med det samme oversat til en spændende faglig udfordring frem for en ufinansieret belastning påført oppefra.

### **Oversættelse går begge veje**

Der er andre eksempler på, at ledere med en innovativ praksis på den måde omdanner krav og visioner oppefra til konkrete handlinger i hverdagen, som peger frem mod arbejdspladsens mål og opgaver – hvad enten det er at hjælpe patienter, sikre børns læring eller hjælpe unge ud af kriminalitet. Og den oversættelse betyder, at det nye i højere grad giver mening i hverdagen for medarbejderne.

Ledere med en innovativ praksis er også i stand til at oversætte og skabe mening den anden vej i organisationen. Det kan fx være, når en hverdagsinnovation skal forankres og spredes til andre dele af organisationen. I den forbindelse består lederens oversættelsesarbejde i at sprede nye ideer på tværs i organisationen og oversætte medarbejdernes ideer opad og udad til fx forvaltning, mellem arbejdspladserne og til arbejdspladsens eksterne interessenter, som kan være alt fra forældre og pårørende til medier, lokalmiljø etc. Oversættelsesarbejdet foregår altså både udefra og ind i organisationen, på tværs i organisationen og indefra og ud af organisationen. Et eksempel på en oversættelse indefra og ud af organisationen finder vi i studierne i daginsti-

tutionen og på plejecenteret. Begge steder oplever lederne, at supervision fungerer som en dynamo for hverdagsinnovationer. Deres oplevelse er, at supervision giver muligheder for at omsætte mål til reelle handlinger og derfor kan være mere effektivt end kurser eller efteruddannelse. Alligevel oplever begge ledere, at forvaltningen foretrækker at sende medarbejdere på kurser frem for at bruge supervision. Her ligger et stykke oversættelsesarbejde for lederne i at oversætte erfaringer fra praksis til forvaltningsniveauet. At kunne oversætte som leder er derfor mere end at formidle centralt opståede ideer og tiltag til praksis. At oversætte er i samarbejde med medarbejderne at transformere tiltag og sørge for, at de både giver mening i medarbejdernes dagligdag og i forvaltningens virkelighed og bidrager til at styrke og udvikle kerneopgaven.

### **Kobling til kerneopgaven**

Der bliver talt meget i den offentlige sektor om fokus på kerneopgaven. Her bidrager den innovative praksis til at udvikle kerneopgaven. Men selve kerneopgaven skal faktisk også ofte oversættes. For det er ikke altid indlysende, hvad der er kerneopgaven for den enkelte arbejdsplads i den store organisation. Derfor har førstelinjelederne også en vigtig opgave med at oversætte, formulere og konkretisere, hvad kerneopgaven egentlig er på deres arbejdsplads, og hvad den enkelte medarbejders bidrag til kerneopgaven er.

### **Når lederen skaber mening**

Som leder i en innovativ praksis skal man også være i stand til at skabe mening. Meningsskabelse er tæt vævet sammen med lederens opgave som oversætter. Ikke blot som medarbejdere, men som mennesker har vi brug for mening: Det, vi gør, og de sammenhænge og aktiviteter, vi indgår i, skal give mening. Mening er noget, vi skaber hver for sig i den måde, vi tænker og går til verden på. Men vi skaber også mening i samspil og fællesskab med vores omgivelser og de mennesker, vi arbejder sammen med. Og her har lederne et særligt ansvar for at skabe mening fx ved at skabe rammer for, at forskellige medarbejdergrupper kan skabe viden, der kan sikre den bedst mulige løsning af kerneopgaven. For lederne kan meningsskabelse fx være at skabe accept af forandringer, tiltag eller nye ideer blandt medarbejderne. Det kan lykkes at skabe mening, hvis lederen er i stand til at forbinde de nye ideer eller tiltag med den daglige, faglige praksis, som de skal indgå i. At skabe mening er grundlæggende også at få accept og opbakning hos medarbejderne.



**Lederen skal skabe mening, så medarbejderne kan forbinde en ny ide eller forandring med deres daglige, faglige praksis på en positiv måde.**



### **Når hændelser skaber forstyrrelser, der fører til innovation**

Hverdagsinnovationer kan være løsninger på konkrete udfordringer eller problemer, der forstyrrer meningen. Men innovationer kan også i sig selv skabe rystelser i hverdagen. Lederen har derfor også en opgave med at skabe mening i udefrakommende strategiske innovationer, som arbejdspladsen bliver pålagt at implementere. Det kan fx være på skolen, der skal være digital profilskole, eller på plejecenteret, der skal arbejde med hverdagsrehabilitering: Den nye profil og det nye fokus kan åbne døre og muligheder, men det betyder også en masse ændringer, der kan give usikkerhed. For hvad vil de digitale medier betyde for elevernes læring, og for undervisningen og medarbejdernes hverdag? Og hvad vil fokus på hverdagsrehabilitering betyde for medarbejdernes og borgernes hverdag, rutiner, samarbejde og tillid? Så hvis forandringen og innovationen skal lykkes, har ledere og medarbejdere en opgave med at skabe mening i det nye. Der kan ofte opstå både bevidste og upågtede hverdagsinnovationer i forbindelse med, at strategiske innovationer oppefra skal implementeres og tilpasses arbejdspladsen.

Oversættelse og meningsskabelse hænger sammen, for det innovative skal oversættes, så det giver mening i de nye sammenhænge, og det nye giver kun mening, hvis det bliver oversat. Oversættelse og meningsskabelse spiller en afgørende rolle, når lederen skal skabe en kultur, som er handlings- og løsningsorienteret og åben over for forandring.

*Eksempel: Når lederen skaber mening*

#### **Fra ”en god dag i skoven” til dokumentation, der rykker**

Lederen af daginstitutionen har indført en meget stærk dokumentationskultur i institutionen. Det handler ikke om at dokumentere for forvaltningens skyld, men om at dokumentere for at udvikle kerneopgaven og vise, at indsatsen virker. Lederen stiller krav til personalet om, at de skal dokumentere den pædagogiske udvikling og resultaterne af deres indsats.

Det betyder fx, at personalet dokumenterer deres pædagogiske arbejde med børnene. Det kan være skriftligt eller fx via billeder og film på iPad eller andre digitale medier. Formuleringer som ”det har været en god dag i skoven” er ikke nok. Der skal sættes ord på børns konkrete fremskridt og læring – også over tid. Lederen konstaterer kontant, at resultater er, når børn i vanskeligheder ikke længere har vanskeligheder, når de forlader børnehaven og skal i skole.

# ”

## **Resultater er, når et børnehavebarn med vanskeligheder ikke har vanskelighederne mere, når barnet skal i skole.**

**Daginstitutionslederen** oversætter, hvorfor det pædagogiske personale skal dokumentere og formulere resultaterne af deres arbejde.

*Eksempel: Når lederen oversætter og skaber mening*

#### **Så giver det jo mening**

Akutafsnittet på sygehuset har blandede erfaringer med sygehuseenes øgede samarbejde med kommunerne. Men især med én kommunes akutteam har samarbejdet fungeret godt. Det kommunale team har aflastet afsnittet og møder derfor stor forståelse og opbakning hos medarbejderne på afdelingen. Det konkrete eksempel er med til at skabe mening i og oversætte til praksis, hvad det øgede samarbejde med kommuner kan være. Derfor vender akutafsnittets leder flere gange tilbage til netop dette eksempel. For her er det tydeligt, at samarbejdet både gavner patienterne og aflaster personalet. Lederen bruger eksemplet til at skabe mening for personalet i det nye tiltag.

*Eksempel: Når lederen oversætter*

#### **Når lederen bygger bro**

I gadeplanstilbuddet bruger den ledende socialrådgiver meget tid på at formidle viden om tilbuddet i både lokalområdet og i forvaltningen. På den måde er hun med til at skabe accept af gadeplanstilbuddets lidt anderledes form, placering og målgruppe. Lederen bruger også meget tid på at opbygge et samarbejde med beboergrupper og andre aktører i lokalområdet og udvide gadeplanstilbuddets aktiviteter i samarbejde med dem. På den måde er lederen også med til at skabe en bedre lokal forankring. Det handler om, at lederen oversætter, videndeler og samarbejder og netværker.

# Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Mogens Kring Rasmussen, direktør, Djøf
- Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for læring, Hedensted Kommune
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden.

## Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse

### Nærværende ledelse på afstand

Publikationen giver gode råd til de ledere i kommuner og regioner, der skal lede på afstand. Hvor lederen fx sidder på afstand af driften, er ofte væk, har mange medarbejdere og enheder under sig – eller af andre grunde ikke har helt tæt føling med hverdagen i den enkelte enhed.



### Let vejen for de nye ledere

Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale ledere første år. Publikationen giver konkrete bud på, hvordan du som chef eller kollega kan lette vejen for den nye leder.



### Ledere sammen – og hver for sig

Når lederne vil hinanden og noget sammen, og der er klare rammer for samarbejdet, så er der gode forudsætninger for at indfri potentialerne i områdeledelse. Publikationen giver inspiration til, hvordan gevinsterne ved områdeledelse kan høstes.



### Ledelsesrum

Inspiration til, hvordan du kan udnytte og udvide din handlefrihed som leder. Hæftet kan fx bruges til at reflektere over egne handlemuligheder og til at drøfte dem med de mange aktører, der er med til at forme ledelsesrummet. Hæftet bygger på interview med offentlige ledere og chefer.



### Ledere der lykkes

Undersøgelsen afdækker, hvad der kendetegner de særligt succesfulde ledere i kommunerne. Der identificeres fem kernekompetencer, der går igen blandt de ledere, der lykkes.



## **Ledere og hverdagsinnovation**

*Om ledere, der skaber rum for gode ideer,  
forandringer og nye løsninger i hverdagen*

Udgivet af Væksthus for Ledelse  
Juni 2015

Publikationen er udarbejdet på baggrund af forskningsprojektet og rapporten *Lederens rolle i den innovative praksis* af forskerne Søren Voxted fra SDU samt Catharina Juul Kristensen og Peter Hagedorn-Rasmussen fra RUC.

Projektledelse:  
Offentligt Ansattes Organisationer (OAO), KL  
og Danske Regioner

Kontakt:  
Dorthe Storm Meier, Offentligt Ansattes Organisationer (OAO)  
Mail: [dsm@oao.dk](mailto:dsm@oao.dk)  
Jan Struwe Poulsen, KL  
Mail: [jtp@kl.dk](mailto:jtp@kl.dk)

Redaktion: Tonsberg Tekst  
Grafik: Karen Krarup  
Tryk: PrinfoTrekroner A/S  
Oplag: 5.000 stk.  
ISBN: 978-87-93365-00-1  
ISBN 978-87-93365-01-8-pdf

En stor tak til alle ledere og medarbejdere,  
der har medvirket i undersøgelsen.

# Ledere og hverdagsinnovation

Om ledere, der skaber rum for gode ideer, forandringer og nye løsninger i hverdagen

Der er fællestræk på tværs af undersøgelsens syv arbejdspladser med deres syv ledere og syv grupper medarbejdere. Trods syv meget forskellige ledere, arbejdspladser, arbejdsliv og krav viser materialet, at der er tre gennemgående træk, der karakteriserer ledere med en innovativ praksis.

En leder, der fremmer hverdagsinnovation:

- er faglig og har fokus på kerneopgaven
- er nærværende og tydelig
- kan oversætte og skabe mening.