VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 08-11-2013

Styrk medarbejdernes innovative kompetencer

Vi skal være omstillingsparate og løse opgaverne bedre – sammen. Men det kræver et nyt mindset, der er tunet til innovativ tænkning. Derfor er vi nødt til at udvikle medarbejderes og lederes innovative kompetencer. Læs her, hvilke grundpræmisser der skal være til stede på en arbejdsplads, der vil være mere nytænkende og få råd med på vejen til dit innovative lederskab.

Skribentinfo



Agnete Nyholm
Lederweb

Der skal tænkes i effektivitet, besparelser og nye måder at gøre tingene på, samtidig med at der skal skabes bedre velfærd. Ifølge afdelingschef Peter Høier fra Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK), er innovation svaret på disse udfordringer. Men hvis vi skal være innovative, er det nødvendigt med et kompetenceløft af medarbejdere og ledere. Lederweb har derfor spurgt ham, hvordan man bedst kan arbejde med kompetenceudvikling.

”Hvis vi vil være innovative, er vi nødt til at tænke det med i kompetenceudviklingen. Og det kræver både et nyt mindset og en ændring af kulturen – hos os alle,” fortæller Peter Høier.

Flere Wicked Problems

De innovative løsninger skal ske i samarbejde mellem faggrupper og sektorer. Kompleksiteten er høj, og mange af udfordringerne er såkaldte Wicked Problems, som er udtryk for særligt vanskelige og sammensatte udfordringer eller problemer, der skal løses gennem ’ud-af-boksen’-tænkning.

”De problemer, vi står over for, findes der ikke skemalagte løsninger til. De består af Wicked Problems, der kalder på tværfaglige samarbejder. En lineær løsningsmodel, hvor ledelsen tager føringen i skridtet fra A til B for at skabe forandringer, virker ikke længere. Udfordringerne skal løses igennem innovation baseret på samarbejde. For at det kan ske, er det vigtigt, at medarbejderne, men også lederne udvikler specifikke kompetencer til det,” siger Peter Høier.

Nyt mindset

”Kompetenceudvikling handler ikke bare om klasserumsundervisning. Vi er nødt til at kompetenceudvikle på en måde, der netop ændrer medarbejdernes mindset,” siger Peter Høier.

Og dette nye mindset handler i høj grad om en kulturændring. Medarbejderne skal kunne rumme utrygheden – at man ikke nødvendigvis selv har svaret – og at svaret ofte alene kan findes gennem et samarbejde, hvor vi tvinges til at se på opgavens løsning med nye briller.

Kompetenceudvikling ”rimer” på innovation

Spørgsmålet er, om der er noget andet, der går tabt, når man ændrer mindset. Sker der samtidig en afvikling og aflæring af gamle rutiner i kompetenceudviklingsprocessen - og skal medarbejderne nødvendigvis give slip på det, de allerede har lært for at nå organisationens nye mål?

”Det er ikke grænser for udvikling af vores viden og færdigheder. Hjernens kapacitet er i princippet uendelig, og selvom du lærer noget nyt, aflærer du ikke noget andet. Gamle kompetencer forsvinder ikke – de er der latent og kan hurtigt bringes i spil, hvis de på ny aktiveres,” siger Peter Høier.

For at fremme innovationskompetencen hos både ledere og medarbejdere gælder det om at brolægge vejen til nye forståelser og skabe rammer, der gør det muligt at bryde vanetænkningen. Frem for vanemæssige tankemønstre skal der i stedet ske en sammenkobling af eksisterende viden og færdigheder med nye ideer og indsigter. Men det kræver også, at der er plads til at dumme sig og tænke nyt.

Hjernen er et mønster

Vores vaner og faste rutiner er den største forhindring for nye tankeprocesser og et innovativt mindset:

”Vi er vanemennesker - også, når vi tænker, og hjernens faste tænkemønstre er selvforstærkende, fordi de omdanner og tilpasser ny information til de eksisterende mønstre. Men det kan blokere for nye ideer. For at bryde dette mønster, er det nødvendigt at udvikle nye tænkemønstre for ikke at ryge tilbage i gamle spor. Hjernen skal simpelthen tvinges til at tænke ud-af-boksen. Derfor er det vigtigt at have rammerne til nye tankeprocesser in mente og træne innovationsevnen, når man laver kompetenceudvikling,” pointerer Peter Høier.

Kompetenceudvikling mod innovation – tre grundpræmisser:

For at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor der er rammer til, at medarbejderne kan udvikle sig innovativt og vove sig ud i nye sammenhænge, mener Peter Høier, at tre grundpræmisser skal være på plads:

Præmis 1: Tillid

Du får ikke medarbejderne med, hvis der ikke er tillid, og hvis det ikke er i orden, at de fejler. Det kan endda

være i orden, at medarbejderne direkte ”dummer” sig, hvis blot man lærer af sine fejl, og det skal lederen støtte op omkring.

Præmis 2: Samarbejde

Præmissen for at løse opgaverne er ikke, at lederne gør det selv. De skal især skabe rammerne for at løse opgaverne i et samarbejde med medarbejdere og måske lederkollegaer på tværs i organisationen. Topledelsen må kunne sige: ”Vi har ikke nødvendigvis svaret på, hvordan vi når det mål, vi har sat os”. Lederen må også insistere på at gå nye veje i løsningen af opgaverne, at pege på nye samarbejdsmuligheder og være villige til at løbe en risiko. Det handler om en vilje til grundlæggende at forandre den måde, vi samarbejder og lærer på.

Præmis 3: En ledelse, der går forrest

Noget af det, der fremmer innovation, er en ledelse, som systematisk tænker i innovation og nye måder at arbejde på. Topchefens engagement og mindset er derfor afgørende, og ledelsen må skabe rum for, at der sker innovation, og selv gå foran og demonstrere viljen til at gå nye veje.

Et eksempel herpå er kommunen, der havde brug for at gå nye veje på folkeskoleområdet. De nye løsninger kom, da der blev etableret et ledelsesakademi, hvor lederne regelmæssigt mødtes i et autoritetsfrit rum og hvor fokus var dialog, refleksion og læring. Herigennem har lederne styrket samarbejdet og tilliden, som smitter af på hele organisationen og har klædt lederne på til at gå foran i en samarbejdsdreven innovationsproces.

For at ændre medarbejdernes mindset er det vigtigt, at lederen ændrer sit eget mindset. Her får du Peter Høiers råd:

Fem råd til det innovative lederskab

Når grundpræmisserne er på plads, er det vigtigt at kigge dit lederskab efter i sømmene, for her kan der være noget, der skal trænes. Det er vigtigt, at alle ansatte i en organisation får et kompetenceløft – men det starter med ledelsen, mener Peter Høier: ”Der, hvor det starter, er i ledelseslaget. Den måde, hvorpå ledere kan skabe rum til innovation i den offentlige sektor, er central, og derfor er ledelse så afgørende”.

Derfor kan du som leder orientere dig efter disse råd:

- **Træn dine lederevner**
  Lederevner skal hele tiden nurses og udvikles. Hvis man ikke bruger sit franske sprog, bliver det dårligere, og sådan er det også med lederkompetencer og dine refleksioner over dit lederskab. Derfor er der grund til at træne, vedligeholde og udvikle det.

- **Ledernetværk**
  Når du reflekterer over din egen ledelsespraksis, er det lige så vigtigt, at du ikke kun gør det alene. Her kan et ledernetværk være en kilde til sparing, hvor du kan give din ledelsespraksis et eftersyn igennem dialog med andre ledere.

- **Gør ord til handling**

Det er afgørende, at de offentlige ledere ikke bare laver ”lip service” og har det hele i munden, når de bringer innovation på dagsordenen. Du skal som leder selv vise det i praksis for at bakke medarbejderne op i den innovative proces. Derfor skal du turde være ude på dybt vand i idéprocessen. Det gør, at dine medarbejdere tør hoppe med på idévognen.

- **Kombinér flere tilgange i dit lederskab**
  Du kan have gavn af nye ledelsesmæssige indsprøjtninger. Derfor er det vigtigt at tænke eklektisk om dit lederskab. Det betyder, at du i stedet for at bekende dig til én bestemt ledelsesfilosofisk retning, kombinerer forskellige traditioner, fordi der er i dag behov for at hente ny viden på nye måder.

- **Insistér på nytænkning i din egen kompetenceudvikling**
  Når du som leder selv skal udvikle dig, er det centralt, at du finder måder og metoder, hvor du tillader, at din hjerne udfordres med tankeprocesser, der danner nye mønstre og sammenhænge. For at skabe noget nyt, må du insistere på noget nyt – også i den måde, du tænker på.

Læs mere

Innovation i hverdagen

Undgå at kursuspengene ryger i kloakken

Sådan vinder du guld i idégymnastik