

4. Lederne fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer

Lederne forventer af alle medarbejdere en nysgerrig tilgang til digital innovation og et vist niveau af digitale kompetencer. De gør sig umage med at styrke både mindset og kompetencer hos "den digitale bagtrop" – og opmuntrer frontløberne til at dele deres viden, opsøge ny inspiration og prøve ting af.

En vigtig ingrediens i en innovativ kultur er medarbejdere, der *kan* og *vil* bruge de digitale teknologier til at finde nye veje til at forbedre opgaveløsningen. Ifølge lederne handler det nemlig langt fra kun om digitale kompetencer, men i mindst lige så høj grad om det mindset, medarbejderne har i forhold til digital innovation.

Mange af lederne siger, at de eksempelvis i rekrutteringen af nye medarbejdere kigger meget efter en basal nysgerrighed og en lyst til at lære og eksperimentere med det digitale. Flere siger direkte, at hvis en kandidat har det rette mindset, er det ofte let at supplere med de digitale kompetencer, vedkommende måtte mangle.

Men digitale kompetencer er vigtige på en arbejdsplads, der vil udnytte teknologien på nye måder. Flere ledere forventer et vist

minimumsniveau hos deres nye medarbejdere – og arbejder med at løfte niveauet hos eksisterende medarbejdere, der måske blev ansat på andre vigtige kvalifikationer. Ikke alle skal være "digitale nørder", men ingen kan melde sig helt ud af udviklingen på en arbejdsplads, der gerne vil følge med tiden. Signalet er, at alle skal bidrage med det, de kan.

Lederne er ikke kun optaget af "den digitale bagtrop". Flere af dem er meget opmærksomme på, hvordan de på en god måde kan støtte og udfordre de frontløbere, der ofte er motoren i den digitale innovation. Og lige så vigtigt: tage sig af den store mellemgruppe, der rigtig gerne vil bidrage, men ikke er dem, der selv driver udviklingen.

Sagt om at fremme mindset og kompetencer

”

Hvis en person siger til en ansættelsessamtale, at hun slet ikke kan se meningen med digitalisering, så passer hun ikke ind her. Men hvis hun siger, at hun ikke er så skarp til det, men er super interesseret, så er det noget andet. Det er i virkeligheden lysten og modet til at kaste sig ud i det, som er det vigtige.

Luise Hansen, afdelingsleder, autismecenter

”

Jeg forventer, at medarbejderne bidrager til det digitale – ligesom de bidrager til et møde. At den enkelte bidrager med sin faglighed, så den kan komme i spil i digitaliseringen. Ingen kan længere sætte sig med armene over kors eller frasige sig at være med på den digitale, innovative udvikling. Det digitale er blevet en kernekompetence.

Mette Brinch, sekretariatschef, Politik og Borgerservice

Værd at overveje

- Hvad forventer du af medarbejderes indstilling og kompetencer, når det gælder digital innovation?
 - Hvordan kan du hjælpe digitalt usikre medarbejdere til at kunne bidrage mere aktivt til jeres digitale udvikling?
 - Hvordan kan du gøre noget særligt for de medarbejdere, der har vigtige roller som digitale frontløbere eller ambassadører?
-

Alle skal med på vognen

På alle de fem udvalgte arbejdspladser har lederne fokus på at fremme både et innovativt mindset og de digitale kompetencer hos hver enkelt medarbejder.

På *Autismecenter Storstrøm* er det digitale en naturlig del af udviklingssamtaler med medarbejdere. Lederen udtrykker her sin forventning om, at alle uanset niveau skal have en indre motivation for at blive dygtigere og være interesseret i at bruge det digitale i hverdagen. Og hvis der er nogen, der hænger i bremsen, gør lederen en ekstra indsats for at ændre deres mindset – fx ved selv at tage dem med på en spændende konference på feltet.

I *Akutberedskabet i Region Sjælland* er der ret stor forskel på, hvor vant de forskellige personalegrupper er til at arbejde kreativt med den nye teknologi. Derfor forsøger ledelsen på forskellig vis at få flere med på vognen. Det handler blandt andet om at give plads til at "rode og lege" lidt med teknologien. Det kan være på et morgen- eller personalemøde, hvor der bliver lagt tid ind til lidt uformel undervisning i fx udkaldssystemet eller mere fri afprøvning af en ny app.

Betydningen af de værdifulde digitale frontløbere er man meget opmærksom på hos *Lys- og Trafikledelse i Aarhus Kommune*. Her arbejder en række specialister, der er blandt de førende i landet på deres felt. Derfor ønsker lederen, at de løbende kommer ud og fortæller om deres speciale og indgår i fx faglige netværk, hvor de kan dele deres erfaringer og suge ny viden til sig, som kan komme kommunen til gavn.

”

Selvfølger er der nogle faglige kompetencer, som skal være på plads – også i forhold til det digitale. Men det er i mine øjne det mindste, for det kan de fleste lære. Når jeg rekrutterer, kigger jeg virkelig meget efter mindset, for hvis folk ikke har viljen til at lære og nysgerrigheden efter at opsøge noget nyt, kan man heller ikke få bygget evnerne på.

Peter Ryberg Neess, afdelingsleder, lys- og trafikledelse

”

Mine forventninger handler ikke kun om det digitale mindset. At være åben og tænke over, hvordan vi kan gøre tingene bedre, er en del af et samlet mindset på vores arbejdsplads. Vi kan ikke have ét mindset til det digitale, og et til alt det andet.

Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud