

FAKTA

Kjeld Fredens er læge og hjerneforsker. Han har været lektor (hjerneforsker) ved Århus Universitet, seminarirektor ved Skive Seminarium, udviklingschef ved Vejle Neurocenter, vismand i Kompetencerådet. Forfatter til "Innovation og Ledelse - Hjernen som medspiller," *Academica*, 2009, og sammen med Anette Prehn: "Selvcoaching- brug hjernen til en forandring".

Gyldendal Business, 2009.



"Hvis ikke dine medarbejdere har den nødvendige energi, kan du ikke sætte noget nyt i gang. Du vil blive mødt med begrænsningstænkning i stedet for mulighedstænkning," sagde Kjeld Fredens, læge og hjerneforsker, på LederForums Årskursus.

AF: IRENE BRANDT

Innovation kan ikke skabes

BAG ET SKRIVEBORD

Innovation er et udtryk for en forandringskultur på et ledelsesmæssigt plan, hvor nytænkning i organisationen vurderes i forhold til organisationen som helhed.

I en organisation er det ikke nok, at der er nogen, der får idéer. Man skal også forholde sig kritisk og vælge de mest værdifulde idéer," sagde, læge og hjerneforsker Kjeld Fredens på LederForums Årskursus, da han holdt sit foredrag: Inno-

vation og ledelse - hjernen som medspiller.

Han skelnede i sit indlæg mellem begreberne kreativitet og innovation, der begrebsmæssigt godt nok er det samme men med den forskel, at kreativitet tilhører livet, mens innovation hører hjemme i en organisation.

I en virksomhed er kreativitet derfor en skabende aktivitet på individ og gruppeplan, mens innovation er et udtryk for en forandringskultur på et ledelsesmæssigt plan, hvor nytænkning i organisationen vurderes i forhold til organisationen som helhed. Sagt

”Lederen skal med andre ord i mødet med medarbejderen være bevidst om kreativiteten i organisationen, og bevidst om helheden”

anderledes, så er kreativitet, når vi taler om udvikling i en videnorganisation, en bottom-up proces, mens innovationsprocessen er top-down - eller som Kjeld Fredens sagde:

”Det er lederens opgave at fremme kreativiteten på gulvet og innovationen på lederplan. Innovationen skal foregå gradvis og med tid til refleksion under vejs.”

Elsk det, du gør

”I pressede situationer har mennesker en tendens til at lade sig styre af deres frygt, og så vælger de at gøre, som flertallet, og gøre det samme, som de plejer. Det er kærligheden, der får os til at gå egne veje,” sagde Kjeld Fredens.

Det gælder med andre ord om at skabe et udviklende arbejdsmiljø i organisationen, hvis man ønsker at fremme nytænkningen. Ifølge Kjeld Fredens kan man blandt andet have fokus på sprogbruget i organisationen. Mestrer man kunsten at kunne tænke ’op’? (opret, optaget af noget, optimist, optimal, opdage, opgang etc.) eller tænker man ned fra højere til lav? (nedbøjet, neddyssat, nedgang, nedgøre etc.)

”Smil noget mere - også selvom du ikke mener det, for når du smiler, tror din hjerne, du er glad,” sagde Kjeld Fredens og anbefalede vitaladfærd i organisationen, for frygt får os til at lukke ned.

”Hvis ikke dine medarbejdere har den nødvendige energi, kan du ikke sætte noget nyt i gang. Du vil blive mødt med begrænsningstænkning i stedet for mulighedstænkning,” sagde Kjeld Fredens.

MUS-samtalerne kan, hvis de bruges rigtigt, fremme processen.

”Lederen vil til en MUS-samtale forhåbentligt helst høre, hvad medarbejderen gerne vil fortælle - for eksempel om den bedste arbejdsdag medarbejderen har haft i år. Det kaldes en narrativ proces. Lad være med at skrive referat fra mødet; men aftal i

stedet hvornår, hvordan og med hvem medarbejderen gør, hvad I har aftalt - og følg op på aftalen senest efter 14 dage, for det er lederens opgave at udstikke retningen for medarbejderen som på sin side derefter skal lægge værdierne til opgaven,” sagde Kjeld Fredens. Han fortsatte:

”For innovation gælder det også, at den er størst hos de mennesker, der har fingeren nede i processen. Innovation kan ikke skabes bag et skrivebord. Lederen skal med andre ord i mødet med medarbejderen være bevidst om kreativiteten i organisationen, og bevidst om helheden.”

Det handler om at have fornemmelse for, hvornår og hvor organisationens viden kan anvendes - og at have en plan for at gennemføre udvikling.

Det handler også om ikke at tænke i kasser, for følelser smitter i relationer mellem mennesker. Og derfor handler det om at finde glæden, for den smitter i tre led.

”Et menneske, der er glad, er god til at finde glæde og se en sammenhæng i det, de gør. Dét, der giver dem glæde i nuet, fører videre og giver dem også glæde i fremtiden. Så det gælder om at se det interessante i dét, der ellers er træls, for ved at mobilisere glæde, skaber man også en sammenhæng. Kan det ikke lade sig gøre - så få det overstået i en fart!” sagde Kjeld Fredens.

Læring

Kjeld Fredens anbefaler, at man tager afsæt i forskellige læringsstile, når man skal finde den enkelte medarbejders - og sin egen - motivation; men man skal ikke nøjes med at kende stilen, man skal også arbejde på at udvikle de sider, som ikke er ens naturlige præferencer.

”Lysten til at lære, kommer altid før læringen. For selvom ydre motivation godt kan virke fremmende på elementær læring, så er det den indre motivation, der skaber kreativiteten,” sagde Kjeld Fredens. ■

SVARET ER KREATIVITET

Hvis vi vil forklare, hvordan mennesket håndterer en usikker verden, er svaret kreativitet. Kreativitet er en uløselig del af vor tilværelse, det er midlet til at holde mennesket fast på karruseller, når jorden snurrer rundt. Problemet er bare, at vi ikke kan se dens virke i det små, fordi vi har det samme forhold til hverdagens upåagtede kreativitet, som fisken har til vand: der er for meget af det. Derfor springer vi over mellemregningerne og snakker i et væk om kreativitet, som var det en eksotisk plante, der er uopnåelig for de fleste. Hvorfor? Fordi industrisamfundet har givet os et mekanisk syn på mennesket: Vi vil have styr på alt. Der skal evalueres og kontrolleres. Der er forbud mod kniv og bidske hunde. Elever skal sidde stille og høre efter som fugle på et foderbræt. Lederen skal bruge værktøjer. En rask person er en, der ikke er undersøgt godt nok på hospitalet.

Kjeld Fredens, læge og hjerneforsker

VITALADFÆRD

- En vitaladfærd er en social mestringsstrategi til at håndtere dagliglivets udfordringer, at magte og at genfinde magten over væsentlige sider af sit liv. Vitaladfærd giver følelse af livsmod og livsglæde og oplevelse af, at have kræfter og overskud, samt energi der giver virkelyst.
- Det er en slags ”best practices”, og på mange måder den lille forskel, der gør en afgørende forskel.
- Sociologer kalder det positiv afvigelse, og positiv afvigelse er salutogenetisk orienteret.

*Kjeld Fredens,
læge og hjerneforsker*