INNOVATIONSKULTUR OG TALENTUDVIKLING

LENE TANGGAARD, PH.D., PROFESSOR
DEPARTMENT OF COMMUNICATION AND PSYCHOLOGY

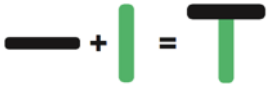
AALBORG UNIVERSITET

På kanten

- Usikkerhed og forandring har sat sig som grundvilkår i vores samfund. Det gør læringsparathed til en central kompetence for enhver organisation, der gerne vil fungere og overleve i dag

AALBORG UNIVERSITET

Udfordringer

- 75% af alt oplæring i vores organisationer er en del af driften og hverdagens opgaveløsning
- Vi ved meget lidt om, hvordan vi kan forstå og systematisere denne læring
- 
- Deep smarts og talenter – hvordan håndterer vi dem?
- Kreativitets- og innovationsforståelser savner blik for mestring og håndværk og det lange seje træk

AALBORG UNIVERSITET

Svar på udfordringer

- Accelereret oplæring
- Dyb viden giver fleksibilitet i en dynamisk læringskultur
- Stærke talentmiljøer er vigtigere end jagten på individuelle talenter, da miljøerne trækker resten af organisationen med op
- Det er op til 20 gange dyrere at miste dyb viden end at tage hånd om oplæring og systematisk vidensoverførsel, før det er for sent
- Læringskultur er nøglen til forbedret performance i vidensintensive organisationer.

Stuff

Læring – den glemte dimension

- *„Modet til at lære er det vigtigste redskab for enhver leder.“*

  - Sheryl Sandberg

AALBORG UNIVERSITET

Det vi har glemt

- Vi er dømt til evig mesterlære
- Virksomheders programmer for læring og udvikling bør i højere grad skræddersyes efter virksomhedens øvrige strategier, ligesom strategier bør være lærende og drevet af læring.
- Læring er den central akse, hvorom det nye opstår.

”Kreativitet er ikke længere en luksus for de få, men nødvendigt for alle“. Csikszentmihalyi

- Læring, der leder til kreativitet, fordrer, at der arbejdes med det. Kreativitet bygger på evnen til at se klarere og på at opdage det, vi ved, men som vi kan have glemt (Vera John-Steiner, 1997, p. 52)

Kreativitet – det er noget, vi lærer

Hvis du tror, at kreativitet er noget med gule post-it-sedler, så er du galt afmarcheret. Kreativitet handler om mestring, håndværk og genbrug. Det er mere ‘business as usual’, end vi tror.

AALBORG UNIVERSITET

Fra kreativt potentiale til kreative handlinger

- *”Poeten, skulptøren eller arkitekten arbejder med hele sin krop, ikke primært gennem intellektet, teori eller tilegnede, professionelle kvalifikationer. Faktisk er det sådan, at meget af det, vi har lært, må aflæres for at kunne blive virksomt.”*
- - Juhani Pallasmaa

AALBORG UNIVERSITET

Mindre potentiale, mere håndværk!

Håndværk, flid og fordybelse - nøglen til innovationskraft

- *„I stedet for håndværk fejrer det moderne samfund potentielle evner snarere end fortidige bedrifter. Idealet bliver et selv orienteret mod kortsigtede mål, fokuseret på potentielle evner, villig til at droppe fortiden“*. Richard Sennett

- Det er ikke medfødte evner, der er afgørende for, om medarbejderne bliver dygtige til deres fag, men nærmere viljen til at arbejde koncentreret og længe.

AALBORG UNIVERSITET

Det handler om mere end talenter

- Der savnes en bredere talentforståelse, der er befriet fra sportens jerngreb, og som tillader os at komme på højde med verdens førende tænkere og praktikere. Danmark har unikke muligheder for at skabe effektive læringsmiljøer, så lad os gribe chancen.

Talenter i mange varianter

- Det er ikke et spørgsmål om talent, men et resultat af hårdt slid. Det afgørende er, om du bliver en ekstra time i hallen for at træne og forfine dit skud."

- Lars Christiansen

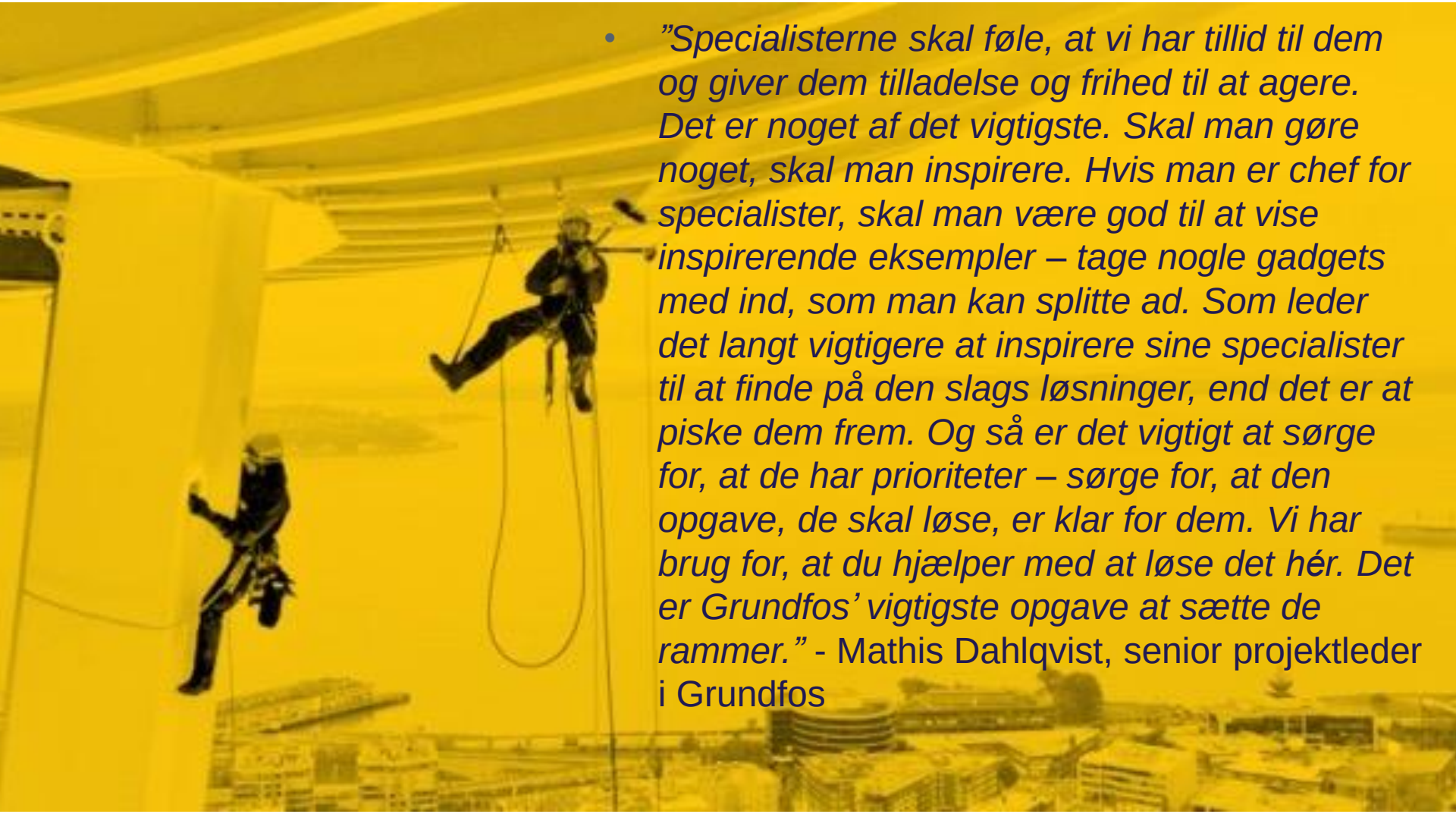
Hos os findes talenter i alle varianter – du kan vise dit talent som 60-årig efter mange år i organisationen, og det er o.k. Så begynder vi bare der. Vi har mange potentielle talenter i vores organisation, som vi måske bare ikke har opdaget endnu. Ofte viser de skjulte talenter sig, når medarbejderne sættes i nye situationer, når de skal arrangere en fest, et arrangement eller f.eks. en revy. Så vi arbejder meget bred- spektret med talentbegrebet. Det er aldrig for sent at blive et talent hos os.
- Mads Nygård, SVP, Kvadrat

Udfordringer for nye medarbejdere

- Den erfaring, det kræver at forstå komplekse systemer
- Den ofte implicitte forståelse af markedet eller omverdenen
- Opmærksomheden på hvordan interne og eksterne kræfter (eksempelvis organisationsændringer eller konjunkturændringer) kan påvirke en organisation.

- Læreprocesser er afgørende for talenters tilblivelse og udfoldelse.
- Man skal aldrig tænke talent uden at medtænke motivation og målrettet træning.
- De stærke talentmiljøer trækker resten af organisationen med op.
- Det skal være attraktivt for alle organisationens medarbejdere at være lærende.
- Læring kan med fordel tænkes ind i alle dimensioner af nytilkomnes hverdag.
- Det skal være attraktivt for medarbejdere at bidrage til andres læring.
- Det kan vendes det til en styrke, at organisationen som udgangspunkt har de mest talentfulde på lånt tid.

Specialisterne – nøglen til dyb viden i Grundfos



- *”Specialisterne skal føle, at vi har tillid til dem og giver dem tilladelse og frihed til at agere. Det er noget af det vigtigste. Skal man gøre noget, skal man inspirere. Hvis man er chef for specialister, skal man være god til at vise inspirerende eksempler – tage nogle gadgets med ind, som man kan splitte ad. Som leder det langt vigtigere at inspirere sine specialister til at finde på den slags løsninger, end det er at piske dem frem. Og så er det vigtigt at sørge for, at de har prioriteter – sørge for, at den opgave, de skal løse, er klar for dem. Vi har brug for, at du hjælper med at løse det hér. Det er Grundfos’ vigtigste opgave at sætte de rammer.”* - Mathis Dahlqvist, senior projektleder i Grundfos

- Det er en essentiel ledelsesopgave at hjælpe med til, at specialister og novicer lærer og lærer sammen.
- Vi skal være opmærksomme på de barrierer for vidensoverførsel, der eksisterer i organisationerne.

AALBORG UNIVERSITET

Fra performancekultur til læringskultur

Ritualer i Grundfos

- *Det er de små ritualer. Vi spiser en kage som hold, hver gang der er nogle små gode ting, som individer har gjort eller er lykkedes med. På den måde er der ikke nogen, der føler sig udstillet eller pinligt fremhævet, men vi kan godt sige, at i dag spiser vi kage, fordi Jens har gjort det godt. Så spiser alle sammen kage, og så gør vi ikke mere ud af det. Det er de små ting og ritualer, der bliver vigtige.* - Mathis Dahlqvist, senior projektleder i Grundfos

Klassikere i Kvadrat

- *Vi vil gerne lave klassikere. Det er meget bedre end hele tiden at skifte ud. Præcis som vi gerne vil have vores medarbejdere til at værdsætte klassikere og at følge os, når vi opfinder nye klassikere. Derfor forpligter vi os over for vores medarbejdere i en form for gensidig aftale, hvor de giver den fuld gas, mens vi forpligter os på at give dem den bedste oplæring. Det er en form for frihed under ansvar.*
- *Hos os er det ikke bare sælgerne og designerne, der skal forstå vores kultur – det skal alle vores medarbejdere. Mange virksomheder har kun værdierne stående på væggen, vi har været vedholdende og har satset på kontinuitet.*

  – Mads Nygård, SVP, Kvadrat

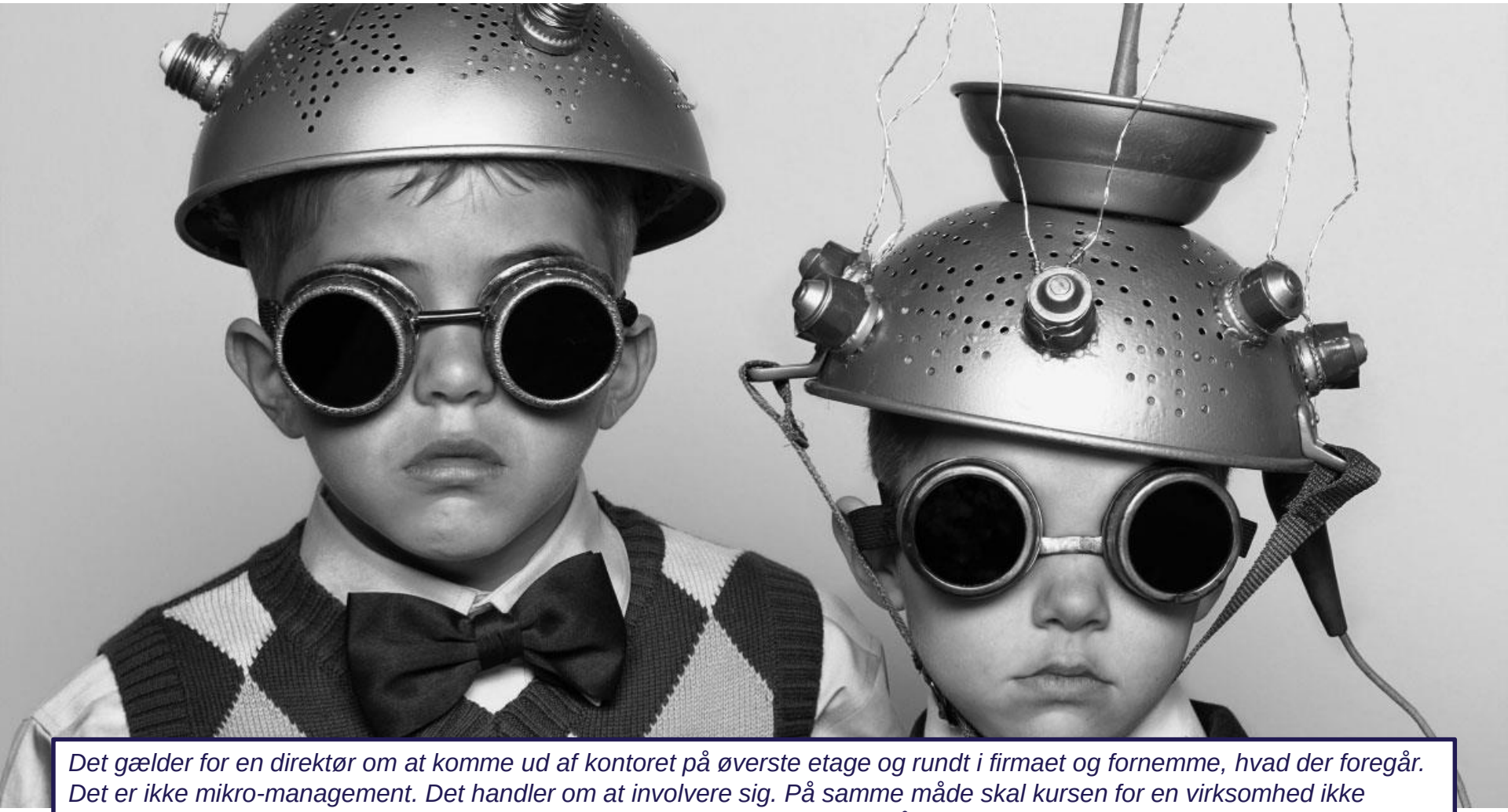
Vigtige pointer

- Oplæring bør gå i ét med virksomhedskulturen. Læring er, vil og bør være formet af virksomhedens værdier.
- Det giver ikke mening at tale om læring som et generisk fænomen.
- En læringskultur skabes gennem læring, nye erfaringer og respektfulde relationer.
- Evaluering er essentiel i læreprocesser – men det er en hårfin balance
- Evalueringspraksis skal evaluere de læreprocesser, vi har interesse i at fremme i organisationen
- Sæt holdet! nytilkomnes læring og tilegnelse af praksis afspejles i antallet af sociale relationer på arbejdspladsen.
- Hold fokus i teamet - holdets indbyrdes fokus får stor betydning for, hvor meget viden der deles, og hvor effektivt dette sker. Det er i høj grad kulturen, der afgør, om projektet lykkes.
- Skab ritualer – ikke kun resultater

Fra læringskultur til nyttiggjort innovation

AALBORG UNIVERSITET

Gør innovation til hverdag gennem læring



Det gælder for en direktør om at komme ud af kontoret på øverste etage og rundt i firmaet og fornemme, hvad der foregår. Det er ikke mikro-management. Det handler om at involvere sig. På samme måde skal kursen for en virksomhed ikke udstikkes fra broen uden nogen kontakt med, hvad der faktisk er brug for på resten af skibet. Strategier er ikke noget, man planlægger gennem en formel proces – det er noget, man lærer. Henry Mintzberg

Innovative organisationer har brug for lærende strategier

- Opfindsomhed i værdikæden i Grundfos

Nogle af udfordringerne

- Innovationsudfordringen er ikke alene teknisk, men angår evnen til at agere smart, tilpasningsdygtigt og opfindsomt i mødet med nye aktører og nye kunder
- projekter i dag er så komplekse og rummer så mange usikkerheder, at den traditionelle måde at håndtere projekter på ikke længere kan stå alene.
- Projekterne er nødt til at være langt mere læringsorienterede end tidligere.

Vi er ikke gode til hurtigt at identificere de bæredygtige ideer blandt alle de ikke-bæredygtige, og det er svært at nå hurtigt nok ud til kunden for at finde ud af, om det nye produkt overhovedet kan blive en succes. Flemming Hedegaard, Manager of New Concepts i Global Research and Technology, Grundfos

Forskellige typer af innovation skal sameksistere

- Uanset om man arbejder med inkremental eller radikal innovation, er læreprocesser og tæt dialog med eksisterende og potentielle kunder essentiel!

Inkrementel innovation	Radikal innovation
Tæt på kerneforretningen	Udfordrer og bevæger sig på kanten af kerneforretningen
Bygger på eksisterende produkter og servicer og tilpasser disse til eksisterende og nye markeder	Nyt for verden og derfor også for den konkrete virksomhed. Bygger ofte på kombinationer af noget eksisterende, der sættes sammen på nye måder
Centralt for forretningen, høj opmærksomhed fra topledelsen	Perifært for den eksisterende forretning, starter ofte med lav opmærksomhed fra topledelsen
Tæt styring og opfølgning, blik for hele værdikæden og fokus på optimering og effektivisering af det eksisterende.	Mindre agile teams med sparring, frihed under ansvar og lærende evalueringer som nøgleord for ledelsesindsatsen.

- Innovation trives ofte bedst, når de teams, der er involveret, har mulighed for at agere som mindre, agile enheder i den store virksomheds-kontekst

”Frontloading”

”De fem ingeniører”

Pas på læringsfælderne

AALBORG UNIVERSITET

De syv læringsfælder

DANGER

1

Tænk ud af boksen

2

Skynd dig videre

3

Bliv ved med at gøre det, de andre gør

4

Talentet, der aldrig kom videre

5

Specialisternes viden forsvinder

6

Evaluering frem for læring

7

Innovation? Det er de andres ansvar

AALBORG UNIVERSITET

Tænk ud af boksen

- **„Hvad nu hvis vi bare blev siddende her? Hvad nu hvis der pludselig står en blå elefant dernede? Ja, det kan vi ikke rigtig bruge til noget. Overkreativitet er i mine øjne lige så uinteressant som konvergent tænkning. Kreativitet for kreativitetens skyld er ikke interessant. Omsætningen er vigtig hos den voksne. Hvad kan du udtrykke din kreativitet med – hvad vil du bruge din elefant til? Det er her, fagligheden er vigtig.“**

2 Skynd dig videre

- …Vi kender ham godt – eller hende. Konsulenten, der lever af sin viden og af at give andre gode råd. Han eller hun drøner fra job til job, altid på farten og i stand til på få sekunder at tilpasse sig nye kunder og nye problemstillinger. Konsulenten er sindbilledet på den aktuelle tids selvideal. Fleksibel, omstillingsparat, projekt- og kontraktansat og sjældent bundet til kun en opgave. Dette selv er baseret på potentiale, der handler om, hvor god man er til at flytte sig fra opgave til opgave. At kunne arbejde med enhver i enhver kontekst og at kunne omstille sig til dette på kort tid – det er opskriften på succes.

3

Bliv ved med at gøre det, de andre gør

Det Rytmiske Konservatorium i København

Spilleregel nummer et: Du skal som studerende sigte mod at udvikle din egen stil. Det bør du gøre ved at have mange mestre, hvis stil, udtryk og personlighed, du så skal tage det bedste fra. Det er et krav, at du ‘skal på valsen’, om ikke ved at rejse internationalt, så ved at sørge for at lære af flere mestre. Samme spilleregel findes i Tyskland, hvor du ikke kan få ansættelse ved det universitet, hvorfra du netop har erhvervet din ph.d.-grad, men må søge et andet sted hen først. Dette for at undgå fælden i mesterlære, nemlig at du alene fortsætter andres arbejde og ikke finder dit eget udtryk. Forudsætningen for dette er dog også, at du har mestre, der vil lære fra sig, og som tør give slip…

4

Talentet, der aldrig kom videre

- Andrew Robinson, *Genius – a Very Short Introduction*: Robinson refererer til en undersøgelse, hvor man delte en række musikstuderende op i to grupper, baseret på en vurdering af deres talent. De studerende vidste ikke selv, hvilken gruppe, de blev placeret i, men det viste sig efterfølgende, at de studerende, der havde øvet sig mest, var dem, der blev bedst til at spille musikinstrumentet, uagtet hvilken gruppe, de var blevet placeret i.

5

Specialisternes viden forsvinder

- I en stor koncern som Grundfos vil pensioneringen af 700 erfarne teknikere og ingeniører svare til, at op mod 27.000 års samlet erfaring forsvinder.
- Leonard og Swap er i deres forskning kommet frem til, at kritiske fejl og tab af specialisternes viden inden for de fire nøgleområder (relationer, ry, dobbeltarbejde og fornyelse) er forbundet med omtrent 20 gange så høje omkostninger som udgifterne til rekruttering af nye specialister og den målrettede træning og opbygning af deres dybe viden i form af bl.a. accelereret oplæring.

6

Evaluering frem for læring

- *Forkert fokus*. Traditionelle evalueringsmetoder kan fokusere på individuelle bidrag og fremme egocentricitet, hvor teamarbejde og vidensdeling er essentiel for at lykkes med opgaven.
- *Rigtigt fokus giver forkert resultat*. Vi kan have glimrende performancemålinger for alle vores medarbejdere og stadig opleve at blive overhalet indenom af konkurrenterne. Mange af vores årlige evalueringspraksisser er bagudskuende og driftsorienterede, og vi risikerer at fostre en kultur, hvor læring og udvikling nedprioriteres i for- hold til at opnå gode rangordninger.
- *Rigtige resultater giver dårlig performance på sigt*. Selv de bedst performende medarbejdere kan opleve, at de bliver demotiverede af at sidde i performancesamtaler, hvor de får en farve og et nummer klistret på sig. Mange af vores systemer er upersonlige, generelle og hjælper ikke medarbejderen til at blive bedre til sit daglige arbejde.

Innovation? Det er de andres ansvar

Linda Hill, ’Collective Genius’ 2014:

- Innovation er en ledelsesopgave – men lederen skal være interesseret og ikke interessant.
- Lederen skal fremme en samarbejdende organisation, fremme nysgerrighed og læring og en integrerende beslutningsproces.
- Det skal være lige så essentielt, at vi er lærende, som at driften kører.

Afsluttende bemærkninger og tak for i dag!

Mesterlære i dag
er det nye sort

Lær, ja, men lær
af nogen

AALBORG UNIVERSITET