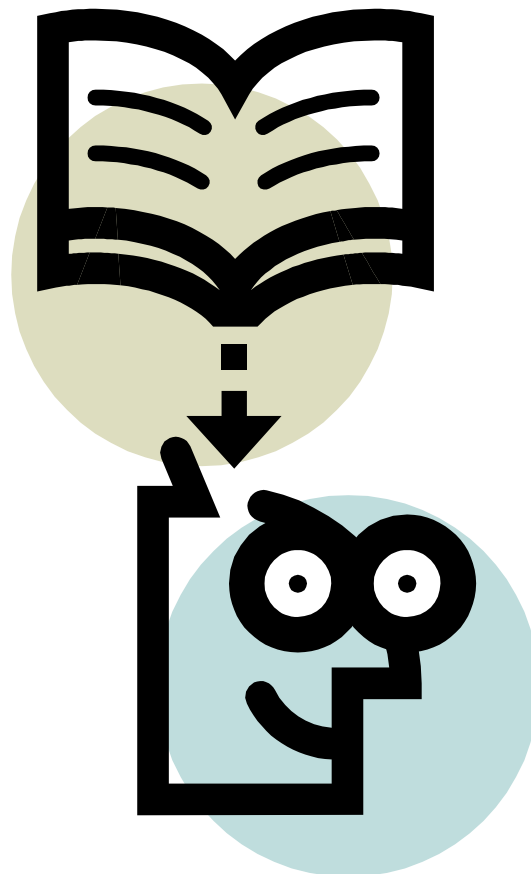


Lene Tanggaard  
(2015)

# LÆR!

Effektiv talentudvikling og innovation



## Forord & introduktion

Der er mesterlære overalt, men bogen vil gerne invitere læseren med på en opdagelsesrejse i den eksisterende praksis.

I 1990 introducerede Peter Senge "den lærende organisation", hvis pointe er, at forandring er et grundvilkår og at læreprocesser er drivkraften i disse forandringer. Men der er stor sandsynlighed for, at det man lærer, ikke for alvor kommer til at gøre en forskel på arbejdspladsen! Og der findes mængder af viden, som man kun vanskeligt kan tilegne sig eller få overført via formel uddannelse.

Organisationer står læringsmæssigt med 2 udfordringer: (1) Nyansattes viden bliver ikke systematisk omsat via accelererede oplæringsforløb og (2) de erfarnes viden forsvinder med stor hast, når de forlader arbejdspladsen/-markedet.

Argyris skriver, at der er stor risiko for, at vi ikke tager ved lære af vore erfaringer. Vi fastholder i stedet eksisterende praksisser, selv når det vil være mere frugtbart at ændre disse.

I det postmoderne samfund skabes viden blandt os og i vore relationer, hvor vi knytter bånd og definerer og producerer samtidigt. Man kan sige, at rundt om opgaven samles læringsfællesskabet og lærer, mens de udløser udfordringen. Det er ikke en metodik, der skal trænes - men en kultur, der skal fremelskes...

## DEL 1:

### 1: Læring - den glemte dimension

Vore organisationer har mest af alt brug for mod til at lære. Vi er dømt til evig mesterlære!

Kreativitet bliver tænkt som det at få gode idéer, men vi har brug for et radikalt brud med denne temmelig gammeldags forståelse af kreativitet. Det betyder ikke, at vi ikke skal fejle enkeltpersoners bedrifter. Det betyder bare, at vi skal blive skarpere på, hvordan disse bliver til.

Ved ensidigt at fokusere på formelle uddannelser får vi ikke nødvendigvis skabt den læring, der er brug for ude på arbejdspladserne. Op til 75% af den læring, medarbejdere i en organisation oplever, er uformel og foregår som en integreret del af opgaveløsningen.

Virksomheders programmer for læring og udvikling bør i højere grad skræddersyes til virksomhedens øvrige strategier, ligesom strategier bør være lærende og drevet af udvikling.

Læring - ikke mindst moderne tolkninger af mesterlære - bliver en vigtigere og vigtigere del af virksomheders udviklingspotentiale.

### 2: Kreativitet - det er noget, vi lærer

Hvis du tror, at kreativitet er noget med gule POST-IT'sedler, så bliver du klogere. Kreativitet handler om mestring, håndværk og genbrug. Det er mere "business as usual" end vi tror! Thomas Edison sagde at genialitet handler om én procents inspiration og 99% hårdt arbejde.

Vi har brug for at bevæge os væk fra den romantiske illusion af, at kreativitet er et spørgsmål om skævtænkning og guddommeligt inspiration.

Kreativitet på højt niveau fordrer ekspertise, tager tid og kræver en masse arbejde. Det betyder dog ikke, at enhver form for gentagelse er frugtbar. Kreative teams består af en kombination af mennesker, der er gode til at tænke nyt, og mennesker, der er gode til at tilpasse sig.

Fremtidens organisationer kommer ikke til at mangle idéer - men de får nøje brug for at overveje, hvilke idéer de vil bruge og afsætte ressourcer til at forfølge. Generelt er nye idéer overvurderede. Vi skal i højere grad fokusere på at realisere de idéer, vi allerede har.

I det nye kreativitetsparadigme er læring, mestring, vaner, rutiner og traditioner mere centrale elementer end inspiration.

### 3: Mindre potentiale, mere håndværk!

Håndværkeren bør være den nye tids etos. Vi har brug for mindre potentiale og mere håndværk. Det betyder, at mesterlæren ganske enkelt skal rehabiliteres som den mest virksomme form for læring nogensinde.

Værdien af at lave godt håndværk for dets egen skyld er truet. På arbejdsmarkedet kan krav om forandringsparathed og fleksibilitet gøre det vanskeligt.

I stedet for håndværk fremmer det moderne samfund meritokrati, hvor potentielle evner fejres snarere end fortidige bedrifter, men de fleste mennesker har brug for et vedvarende livsnarrativ at være stolte af - at være gode til noget bestemt. Ny teknologi udviser behovet for håndværk.

Det er blevet et idéal, at undervisning skal være levende, spændende og varieret - men nyere forskning fremhæver nødvendigheden af fordybelse. Desuden peger forskning på, at man bliver bedre til at improvisere, når man kan noget udenad.

Donald Schön skelner mellem begreberne "refleksion i handling" og "refleksion over handling". Mesterlæren inkluderer tilsyneladende begge dele.

Den hurtige bevægelse fra job til job kan forhindre oplæring og i sidste ende mestring. Vi lærer i dag, at vi i stigende grad skal tage personligt ansvar for vores liv og at vi ikke kan regne med andres hjælp i fremtiden. Men faktisk er fordybelsen vigtig - og fordybelsen kan til en vis grad gøre mennesker bedre i stand til at foretage skift.

Når håndværk, træning i fordybelse og mestring er en vej til fleksibilitet, hvordan kan man så organisere læring, der fremmer mestring? Dewey betoner, at vi lærer ved at gøre gennem praktisk udforskning og feed-back fra andre.

Vi har brug for at fordybe os og opleve glæden ved mestring, og vi har i samfundet brug for dygtige håndværkere, der kan lave bæredygtige og langtidsholdbare produkter. Vi har mere brug for håndværkeren, end vi har brug for potentialet. I håndværket kan vi få lov til at opleve glæden ved fordybelse midt i et hæsblæsende og måske overfladisk arbejdsliv. Forbybelsen skal forstås som et alternativ til det senmodernes idealer om hurtige skift i arbejdsmarkedet.

Mange organisationer mister innovationskraft, fordi de ikke tager håndværk alvorligt. På overfladet overflødiggør moderne teknologi håndværk, men hvis vi taber fornemmelsen for materialer og traditioner gennem brug af teknologi, så går det ud over kvaliteten af vores løsninger.

Læring kan og bør være drivkraften i forandringsprocesser. Hvis vi skal rykke os, er vi nødt til at fokusere mindre på potentialer og mere på håndværk. Kreativitet er noget, vi lærer.

## DEL 2:

### 4: Det handler om mere end talenter

Talent er ikke alene en samling af individuelle karaktertræk, men afhænger af, hvordan disse har mulighed for at komme til udfoldelse. Talent skal formes, udvikles og læres, og enhver kan live god til noget. Det kræver bare den rigtige træning at blive dygtig og det er mere et spørgsmål om motivation end om talent.

Vi kan sagtens tale om talentfulde individer, men i mange sammenhænge giver det mere mening at tale om talentfulde miljøer. Organisationers humane kapital og talentmasse er noget af det eneste, der muliggør fremtidig vækst. Chancen for at holde på talentfulde medarbejdere over længere tid øges, hvis de får mulighed for at bidrage til organisationens udvikling gennem krævende projekter.

Flere og flere konsulenter er begyndt at tale om, at talentdagsordenen er død. Vi skal hellere slå et slag for et udvidet talentbegreb og et fokus på hele organisationen frem for på særlige individer. Vi skal gå fra at fokusere på rå talent til at kigge på motivation og læring.

Læreprocesser er afgørende for talenters tilblivelse og udfoldelse, og man skal aldrig tænke talent uden at medtænke motivation og målrettet træning. De stærke talentmiljøer trækker resten af organisationen med op og det skal være attraktivt for alle organisationens medarbejdere at være lærende.

### 5: Specialisterne - nøglen til dyb viden

Ekspertise er noget, mennesker gør - ikke noget de besidder og ejer. Ekspertise opstår i relationer og skal findes i udøvelsen af et fag i en kontekst og i relation til andre mennesker.

Det er for sent at blive opmærksom på vigtigheden af specialister, når de har forladt virksomheden. Husk, at det kan være udfordrende at blive ved med at lære og videreudvikle sin praksis, hvis der ikke er støttefunktioner tilstede og fokus på dette i organisationen.

Mesterlære kan være et nøgleord i forbindelse med specialistudvikling. Men de mesterlærelignende forhold opstår ikke af sig selv i en travl hverdag. Dreyfus siger, at med målrettet træning og deltagelse i en praksis, kan den lærende nå øverste læringsniveau: Mestring. Det er gennem deltagelse i konkret praksis, observation af mester og målrettet træning, at man udvikler sig i retningen ekspertise og mestring.

Som leder skal du derfor sørge for, at de erfarne medarbejdere og specialister, der stadig er i organisationen, ikke føler sig overset eller taget for givet. Omvendt skal både novicen og den erfarne specialist være indstillet på at lære fra sig og de skal kunne se vigtigheden af, at dette sker i en organisatorisk kontekst.

Mennesker med en dyb viden er måske den største konkurrencemæssige fordel, en organisation kan have. Det er op til 20 gange dyrere at miste dyb viden end at tage hånd om oplæring og systematisk vidensoverførsel.

Det er en essentiel ledelsesopgave at hjælpe med til, at specialister og novicer lærer sammen og som leder skal man være opmærksom på de barrierer for vidensoverførsel, som eksisterer i organisationen.

### 6: Fra performancekultur til læringskultur

Læring og evaluering hænger unægtelig sammen. Pendulet er lige nu svinget for langt ud mod evalueringssiden. Men ved at arbejde målrettet med kollektiv læringskultur kan vi måske opnå bedre performance end ved et regulært fokus på individuel præstation.

Man kan sagtens have en læringskultur uden at tale om uddannelse hele tiden. En læringskultur skabes gennem læring, nye erfaringer og respektfulde relationer. En organisations kultur kan derfor være et af de største aktiver, en organisation besidder - hvis den vel at mærke arbejder i den retning, organisationen har sat sig for at gå. Som leder er det derfor vigtigt at arbejde strategisk med læringskultur.

Når vi taler om læring, kan vi ikke undgå at tale om evaluering, for når vi lærer noget i en organisatorisk kontekst, så lærer vi det ikke udelukkende for vores egen skyld. Men der er en hårfin balance mellem at bruge evalueringen aktivt til at fremme læring og lade evaluering få større prioritet end læring.

I en læringsoptik er evaluering funktionel, når den er med til at ændre forudsætninger for at handle. Evaluering er støttende og anerkendende, når den rettes mod forbedringer af medarbejdernes deltagelse i praksis. De summative evalueringer gør status, men peger sjældent fremad.

De formative evalueringer udvikler kompetencer samtidig med, at disse evalueres.

Hvis læringskultur skal være en af nøglerne til at skabe den nødvendige innovation og fremtidssikrede organisation, så kan en opskrift være:

- Sæt holdet. Sæt konsekvent erfarne medarbejdere sammen med novicer i sammensætninger, hvor de kun kan lykkes som team - det er med til at skabe en læringskultur
- Hold fokus i teamet. Hvis holdet er optaget af at lære både individuelt og kollektivt, så er der større tilbøjelighed til vidensdeling på tværs i gruppen.
- Skab ritualer - ikke kun resultater. Ritualer (fx torsdagskage) er med til at de (ny)ansatte hurtigere kommer til at føle sig som en del af organisationens kultur.

Hvis organisationen formår at etablere en stærk læringskultur, kan det bidrage til fortsat vækst på forskellig vis. Hvis det rygtes i faglige fora, at her er et godt sted at arbejde for specialister, så er det langt mere effektivt end diverse opslag på jobfora. En stærk læringskultur kan hjælpe med til, at vi får de dygtigste til at bidrage, så længe de er en del af organisationen.

Altså: Læringskulturer skabes ikke automatisk. De er resultatet af små ritualer, blik for den rette hold-sætning og lærende evalueringer.

Læringskultur handler om at blive lært op i kulturen, lære at være i kulturen og lære at forny kulturen. Det er en dynamisk proces.

Evaluering og læreprocesser kan ikke skilles ad. Man skal derfor være opmærksom på, hvordan de to processer påvirker hinanden i organisationen. Performancefokus kan stå i vejen for et læringsfokus.

## 7: Gør innovation til hverdag gennem læring

Gennem et systematisk blik på læreprocesser kan enhver organisation øge sin opmærksomhed på nyskabelse og få mere værdi ud af anstrengelserne.

Det gælder for direktøren om at komme ud af kontoret på øverste etage og fornemme, hvad der foregår. Strategier er ikke noget, man planlægger gennem en formel proces - det er noget, man lærer! Den inkrementelle innovation er vital for at bevare og udvikle eksisterende forretningsområder, men der er også brug for radikale former for innovation. Uanset om man arbejder med inkrementel eller radikal innovation, er læreprocesser og tæt dialog med eksisterende og potentielle kunder essentiel.

Succesfuld innovativ ledelse handler om at skabe og opretholde en kultur, hvor innovation kan ske igen og igen - et miljø, hvor folk er både villige og i stand til at gøre det hårde arbejde, som innovativ problemløsning kræver. Første skridt for lederen er at få medarbejderne i organisationen til at samarbejde, så de hver især kan bidrage til den fælles opgave.

Husk, at:

- Den innovative leder er mere interesseret end interessant

- Innovation er ofte et spørgsmål om at løfte detaljer fra hverdagen.
- Procedurer hæmmer eller fremmer innovationen. De er ikke neutrale rammer
- Systematiserede læreprocesser er ofte svaret på mange innovationsudfordringer
- alle medarbejdere kan spille en potentiel rolle i innovationsprocesser

## 8: Pas på læringsfælderne

De fleste af os kender godt fælderne i vores egen organisation. Vi går til møder, beslutter ét og gør noget andet. Der bliver ikke fulgt op, og medarbejderne gør, som de plejer.

Der er syv vigtige fælder, som vi helst skal undgå eller lære at håndtere:

- Tænk ud af boksen. Vi skal holde op med at tro, at kreativitet handler om at tænke ud af boksen. Kreativitet handler ikke kun om at få gode, nye idéer, men om at arbejde med dem længe nok. Hårdt arbejde er vigtigt! Der er mange, som får gode idéer, men som ved alt for lidt om den praksis, de er idérige på vegne af.
- Skynd dig videre. Vi suser fra projekt til projekt og gentager fortidens fejl. Det er, som om det ikke har værdi i sig selv at være dygtig til noget. Vi skal helst hele tiden videre.
- Bliv ved med at gøre det, de andre gør. Mesterlære og livslang læring er vigtig. Men mesterlære handler ikke om at blive en kopi af sin mester. Det handler om at forstå forudsætningen for tilblivelse - men man skal omvendt forstå, at man er sig selv i sidste ende og at man skal ud af spejlkabinettet for at finde sin egen stil. Ellers sker der ikke nogen reel læring og udvikling.
- Talentet, der aldrig kom videre. Vi tænker ofte snævert om talenter. Den måske største fælde af dem alle er, at man om udpeget talent tænker: ”Jeg behøver mig ikke at øve mig og gøre mig umage”-fælden. Det handler nemlig om et samspil mellem arv/genetik og hårdt arbejde.
- Specialisternes viden forsvinder. Specialister er guld værd, når nyttilkomne skal læres op, men mange specialister har svært ved at sætte ord på det, de kan. Lave og Wenger siger, at en afgørende fælde for læring opstår, når de erfarne holder på deres viden og ikke giver novicerne adgang til den.
- Evaluering frem for læring. Studier viser, at læringsorienterede teams er mere kreative end performanceorienterede.
- Innovation? Det er de andres skyld. Hvis vi skal skabe en innovationskultur, skal vi turde satse på læringsdrevet udvikling og gøre det lige så essentielt som sikker drift. Det er i samspillet mellem dygtige specialister, teknikere og håndværkere at vi kan lykkes med at udvikle både det inkrementelle og det radikalt anderledes.

## Konklusion og eftertanke

Vi skal arbejde mere systematisk med arbejdspladslæring i et hverdagsperspektiv. Vi har brug for læreprocesser, fordi de er drivkraften i social og personlig forandring. Vi skal gentænke arbejdet med talentudvikling, med specialisternes viden, med innovation og med læringskultur vs. performancemanagement ude på arbejdspladserne i organisationen.

Der ligger en væsentlig læringsmotivation gemt i at få adgang til en fuldt udfoldet praksis, som det eksempelvis sker i mesterlæren.

Mesterlære er blevet det nye sort. Mesterlære er progressivt, fordi de fleste har opgivet tanken om at kunne lære noget af andre. Vi lærer bedst, når vi ikke er opmærksomme på at lære

SPM ☺ 2016 04 08