



# UDDANNELSE OG FORSKNING PÅ TVÆRS (OG PÅ LANGS)

PROFESSOR, PH.D. OG VICEINSTITUTLEDER, LENE  
TANGGAARD, AALBORG UNIVERSITET



AALBORG UNIVERSITET

Hvorfor på tværs (og på langs) i det professionelle arbejde?

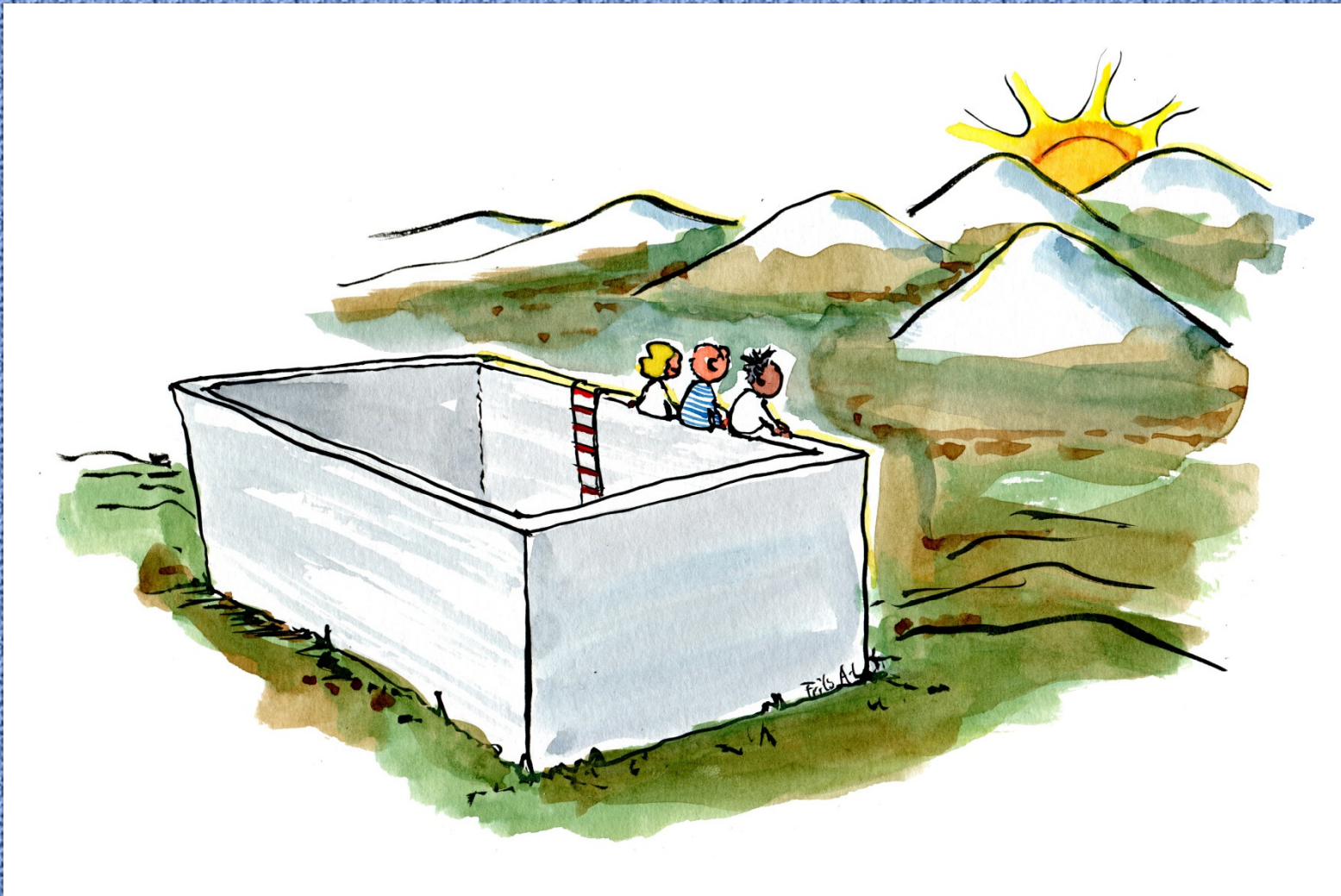


# Hvorfor samarbejde?

- Hvis vi skulle genopfinde den offentlige sektor, ville vi gøre os umage for ikke at indføre alle de grænser, som besværliggør samarbejde og som gør, at mennesker skal henvende sig mange steder for at få forskellige typer af hjælp, med risiko for dårligere og mindre sammenhængende behandling
- Øget specialisering, modsatrettede incitamentsstrukturer og konflikterende lovgivninger (På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde, Jørgensen, Digmann, Ingerstev og Andersen, 2016).



# På kanten af boksen



# På kanten

*Live life on the edge.*

- 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

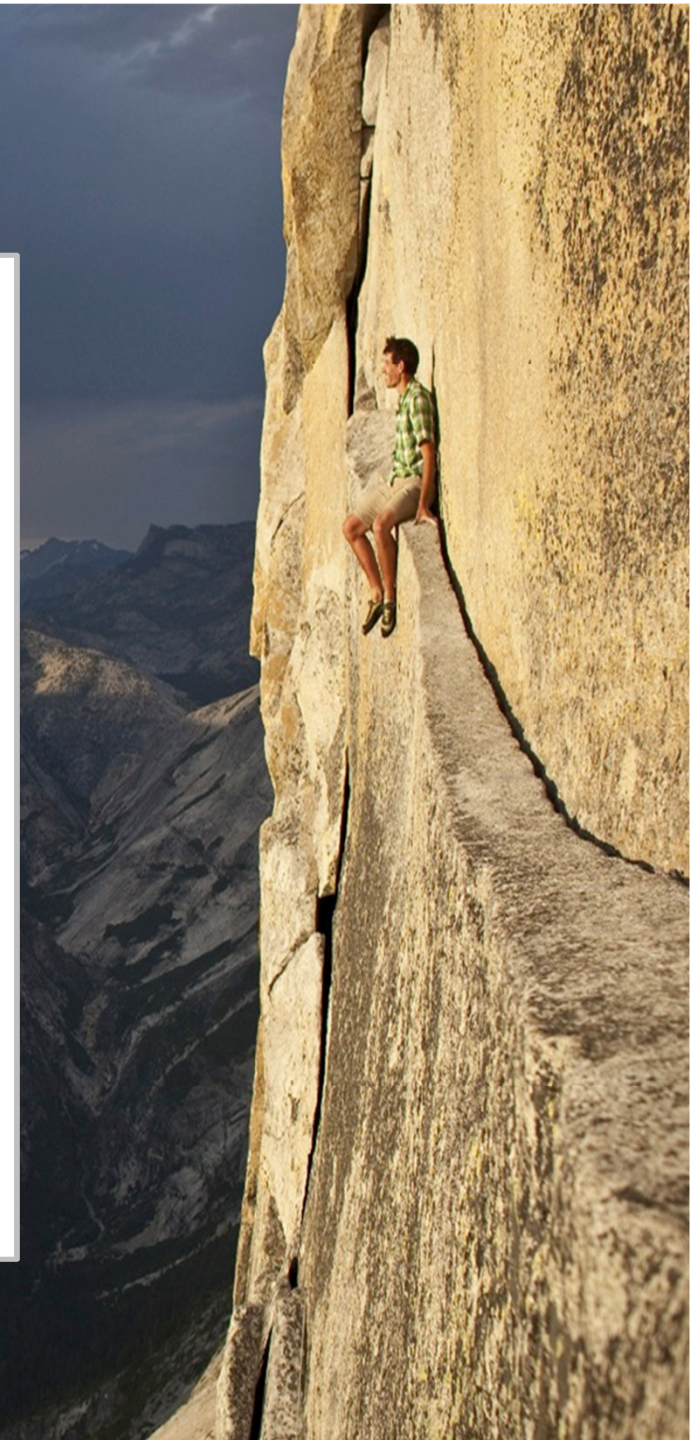
## Udfordringer

- We need to know why some cities and regions are successfully integrating their knowledge providers, while others are lagging behind.
- This cooperation plays a big part in enabling Europe's regions and cities to make the most of the most precious resource they have: people's brains, talents and willingness to engage in their communities  
([https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/navracsics/announcements/making-cooperation-core-business-role-university-industry-partnerships-regional-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/navracsics/announcements/making-cooperation-core-business-role-university-industry-partnerships-regional-innovation_en))



## Svar på udfordringer

- “Innovation happens where ideas and experiences collide – where different branches of knowledge interact within or across national borders; and where people with entrepreneurial skills work side by side with those who have frontier knowledge” (op.cit.)



## Læring – den glemte dimension

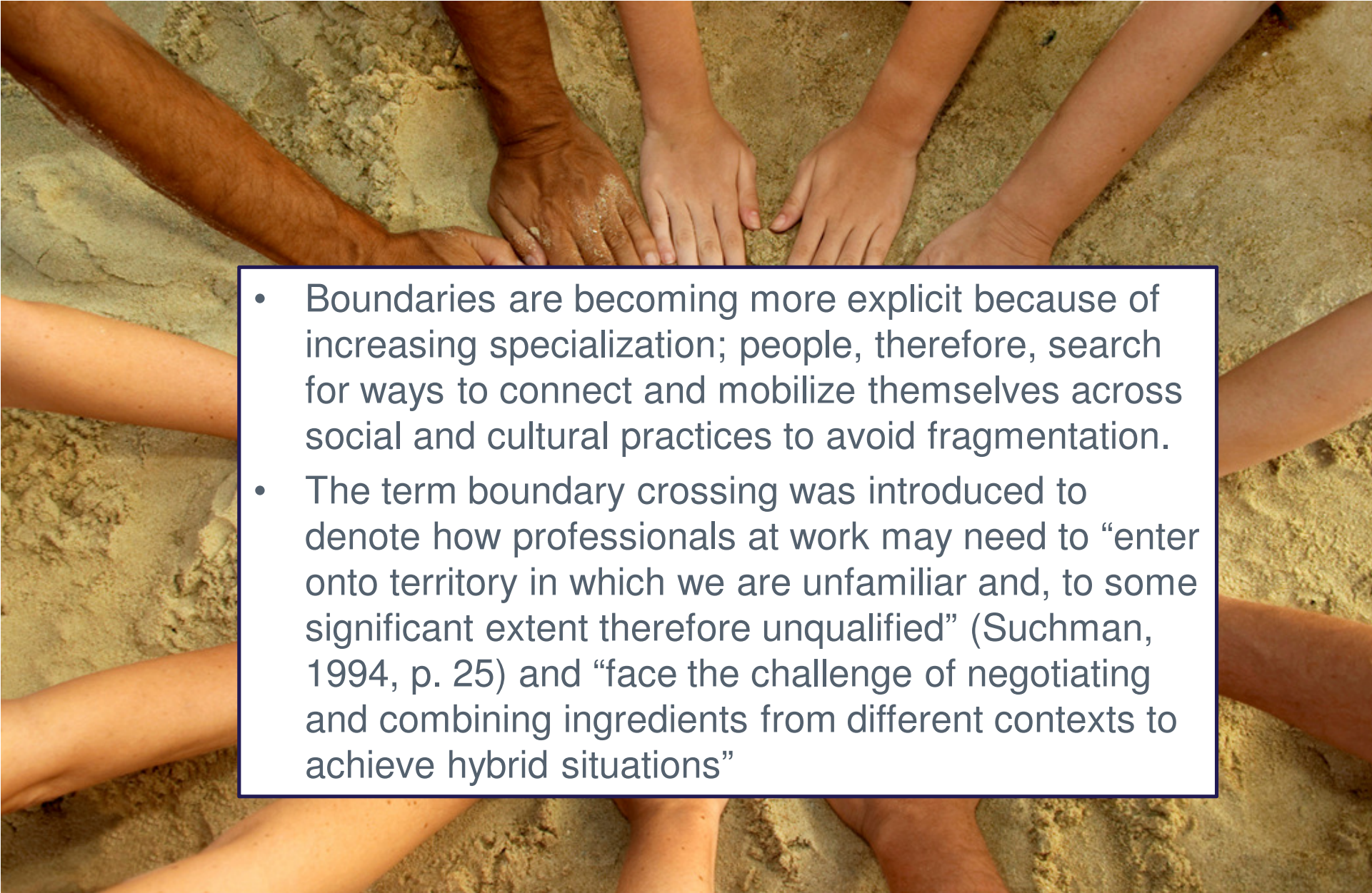
- *„Modet til at lære er det vigtigste redskab for enhver leder.“*  
- Sheryl Sandberg







**Mindre potentiale, mere håndværk!**

- 
- Boundaries are becoming more explicit because of increasing specialization; people, therefore, search for ways to connect and mobilize themselves across social and cultural practices to avoid fragmentation.
  - The term boundary crossing was introduced to denote how professionals at work may need to “enter onto territory in which we are unfamiliar and, to some significant extent therefore unqualified” (Suchman, 1994, p. 25) and “face the challenge of negotiating and combining ingredients from different contexts to achieve hybrid situations”



## Lav ritualiserede samarbejder

- 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*

RITUALS...

AUTIS



## Forpligt jer og lav gensidige kontrakter

- 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

## 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



## Pas på læringsfælderne



De syv læringsfælder

**DANGER**







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.“





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.





Bliv ved med at gøre det, de andre gør

## Det Rytmske Konservatorium i København

Spilleregul 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 spilleregul 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...





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.

