

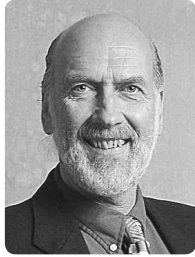
FORSKNINGSRAPPORT

ENERGY POOL

Bedriftsintern videreutvikling av talentfulle medarbeidere

Kjell Skogen *professor emeritus*

Energy Pool er Leo Burnetts talentutviklingsprogram for en liten gruppe ekstra flinke kreatører. Det startet i Chicago i 2009, og har nå spredt seg til 6-7 byer rundt om i verden. I Norge drives det av Kitchen Reklamebyrå og har i 2012/13 bestått av fem kreatører. Bendik Romstad var i sin tid med å starte Kitchen, og leder nå Energy Pool Oslo sammen med prosjektleder Aram Zarkoob.



Forskningsrapporten
er utarbeidet av

Kjell Skogen

Født 5.2.1939

Professor emeritus ved
Institutt for spesialpedagogikk,
Det utdanningsvitenskapelige
fakultet, Universitet i Oslo

Etter en samtale med programmets leder Bendik
Romstad skrev redaktør Knut Kristian Hauger i bladet *Kampanje**:

«Reklamebyrået Kitchen oppretter et nytt talentprogram etter mønster fra sin internasjonale eier Leo Burnett. Programmet heter 'Energy Pool' og fungerer som et internasjonalt rekrutteringsverksted for unge kreative hoder i Leo Burnett-gruppen.

Målet er å finne, og trene opp, de største talentene og løpende vitalisere byrået.

Dette blir en energiinnsprøytning hvor vi sammen skal finne enda bedre kreatører for byrået, våre kunder, og bransjen som sådan.

Hele tanken med å etablere 'Energy Pool' i Norge er å gi talentene en hel pakke, sier Romstad.»

* www.kampanje.com/jobb/article5902053.ece

Innhold

Innledning med problemstilling	4
Forskningsmetodisk tilnærming	4
Teorigrunnlag	5
Funn	14
Referanser	18
VEDLEGG: Mini-cv, Kjell Skogen	18

Innledning med problemstilling

Denne rapporten bygger på en studie av et ettårig bedriftsinternt opplæringsprogram (2012–2013) for spesielt lovende rekruiter innen reklamebransjen. Programmet er lagt til reklamebyrået Kitchen som eies av Leo Burnett.

Målet med programmet er flersidig, og sentralt står ønsket om å videreutvikle unge mennesker, som allerede har dokumentert uvanlig stor kapasitet innen reelle og relevante arbeidsområder.

Opplæringen er lagt til en reell arbeidsplass på det området de skal få hevet sin kompetanse, og veiledere og lærer er i alt vesentlig erfarne og dyktige yrkesutøvere på det aktuelle området.

Det legges vekt på å bruke sin kreativitet innenfor rammen av det som er relevant, nyttig og økonomisk forsvarlig på det aktuelle området, og det legges vekt på å stille spørsmål ved etablerte sannheter, se muligheter til forbedringer og å gjøre noe med det («make a difference»).

Det styrende forskningsspørsmålet i denne studien er:

Under hvilke betingelser utnytter spesielt talentfulle (evnerike) best mulig sitt potensial for læring og faglig utvikling?

Hensikten med studien og den ønskede nytteverdien ligger i at opplærings- og utdanningsinstitusjoner, samt næringslivet skal kunne lære mer om hvordan de bedre kan legge forholdene til rette for de spesielt talentfulle (evnerike).

Forskningsmetodisk tilnærming

Undersøkelsen er lagt opp som en «embedded singel-case»-studie slik denne forskningstilnærmingen er beskrevet av Robert K. Yin (2003). Informantene var de fem unge talentene som deltok i programmet, samt sentrale personer fra Kitchen som ledet programmet. Datainnsamlingen

besto av intervju med informantene som enkeltpersoner og i grupper, samt korte spørreskjemaer hvor det ble lagt opp til korte tekster som svar på spørsmål. Konklusjonene er utviklet og formulert av forskeren, men informantene har fått anledning til å lese igjennom, korrigere feil og komme med supplerende informasjon og vurderinger.

Teorigrunnlag

Det teoretiske grunnlaget for studien er knyttet opp til to sentrale begreper med betegnelsene intelligens og selvkontroll. Vi kan innledningsvis presentere vår forskningsmessig underbygde antagelse om at

*prestasjoner er produktet
av intelligens og selvkontroll.*

Å være intelligent (evnerik eller talentfull) betyr i praksis at en har gode grunnleggende forutsetninger for, eller er disponert for å kunne yte gode prestasjoner. Dette gjelder både skolefaglige prestasjoner og intellektuelle prestasjoner ellers. Vi har i forskningen funnet høye korrelasjoner mellom målt intelligens (IQ) i ung alder og gode prestasjoner eller suksess senere i livet (Plomin, 1999). Det ser ut til at intelligens, som er en vesentlig forutsetning for suksess og høye prestasjoner, i relativt stor grad er genetisk bestemt. Videre ser det ut til at intelligensen, slik den kommer til uttrykk gjennom målt IQ, ikke endrer seg vesentlig i løpet av livet. Vi har altså å gjøre med en relativt stabil forutsetning for prestasjoner som i relativt stor grad er fastlagt ved fødselen. Vi kan med andre ord, i meget liten grad påvirke utviklingen av denne variabelen innenfor rammen av normale livsbetingelser. Disse evnene må vi derfor ta vare på både som enkeltpersoner og som samfunn, blant annet gjennom vårt utdanningssystem og vårt næringsliv.

De gode prestasjonene kommer imidlertid ikke av seg selv – suksessen forutsetter adekvate læringsbetingelser, god tilrettelegging og høy egeninnsats. Denne «andre faktor» har gjennom tidene blitt viet stor oppmerksomhet faglig, blant annet innen fagene psykologi og pedagogikk. På dette området har det vært store svingninger med hensyn til tro på intelligensens relative betydning i forhold til andre faktorer. Det har pendlet mellom hovedvekten på den arvelige intelligensen og en klippetrol på ulike

miljøfaktorer. Uansett standpunkt eller tro i arv-miljødebatten er vel de fleste seriøse aktører innen de ulike fagdisipliner i dag, enige om at begge deler spiller en avgjørende rolle. Da står vi igjen med at det er de andre faktorene (miljøfaktorene) som vi har størst mulighet til å påvirke i arbeidet for stadig bedre prestasjoner. Begreper som Baumeister (2011), i den senere tid, har bidratt til å gi en fornyet oppmerksomhet i forbindelse med utnyttelse av intelligens er selvkontroll eller viljestyrke. Vi vil i det følgende nytte selvkontroll som en sentral betegnelse når vi omtaler den «andre faktor».

Det gamle folkelige begrepet viljestyrke eller det mer moderne begrepet selvkontroll kan hjelpe oss til en intuitiv og mer lettfattelig forståelse av et relativt komplisert fenomen. Viktig i denne sammenheng er det forhold vi nettopp har omtalt, nemlig at intelligensen er relativt stabil mens selvkontroll kan styrkes og oppøves omtrent som musklene hos en idrettsutøver. La oss derfor se nærmere på antagelsen ovenfor om at våre prestasjoner er et produkt av intelligens og selvkontroll. Det er velkjent at både intelligens og selvkontroll, hver for seg, har en relativt høy og positiv korrelasjon med prestasjon. Det viktige her, både for foreldre, skolefolk og arbeidsledere, er å være klar over at mens vi kan gjøre svært lite med intelligensen, kan selvkontrollen påvirkes i meget stor grad. Forskning viser at amerikanske studenter fra fjerne østlige land med en IQ på 110 presterer like høyt som hvite amerikanere med en IQ på 120. Selvkontrollen er den variabelen som ser ut til å kunne forklare forskjellen mellom disse studentgruppene (Baumaster, 2011).

Idrettspsykologer og -trenere har i større grad enn pedagogiske forskere og lærere beskjeftiget seg med forutsetningene for høye prestasjoner. I disse idrettsmiljøene legges det stor vekt på at man må

1. ha et konkret forstått og ønsket **mål**
2. kunne holde **fokus** på dette målet over tid
3. ha høy **smerteterskel** (se Fiskerstrand & Rimeslåttén, 2009)

En forutsetning for å kunne realisere disse tre forholdene er en høy grad av selvkontroll som i stor grad må oppøves under ledelse av en trener. Det er ingen grunn til å anta at forutsetningene for prestasjoner på andre områder, skiller seg vesentlig fra prestasjoner innen idretten. I teksten til en av vår tids populærsanger bruker kunstneren formuleringen «alle veit» om ting som er allment kjent. La oss her bruke formuleringen og hevde at «alle veit» at Magnus Carlsen i utgangspunktet hadde spesielle evner

eller talent i sjakk, men at han uten kompetente trenere og veiledere og stål-selvkontroll ikke ville vært den sjakkmeisteren han er i dag.

La oss se på de tre nevnte vinklingene på hvorfor det er viktig stadig å styrke selvkontrollen. I denne sammenheng støtter vi oss på forskningen fra blant annet idrettspsykologien og fra organisasjon og ledelse i næringslivet. For det første dreier det seg om å ha en konkret forståelse

Dette kan være mer skadelig enn nyttig dersom målet ikke er forstått

av hva som er det ønskede **målet**. Dersom målet er uklart, vil det ikke være mulig å arbeide effektivt fram mot dette. Videre må målet være ønskelig for utøveren, om denne er en fotballspiller eller en reklamekreatør. Arbeidet med å utvikle en god felles forståelse av målet både hos veileder og elev,

krever viljestyrke eller selvkontroll fra begge sider. Det er ikke uvanlig at eleven, eller kanskje også veilederen, snarest mulig vil komme i gang med selve treningen eller oppgaveløsningen. Dette kan være mer skadelig enn nyttig dersom målet ikke er forstått, eller er ulikt forstått av lærer og elev. Like viktig som en god forståelse av selve hovedmålet, er det å utvikle delmål som en kan arbeide mot og hvor eleven selv har forutsetninger for å vurdere måloppnåelsen, sammen med læreren eller alene.

De spesielt evnerike, eller talentfulle/intelligente, trenger i større grad enn andre å forstå logikken i oppgavene eller utfordringene, samt få forklart hvorfor de ulike kunnskaper er viktige for å komme videre. Både målet, veien til målet og delmålene, samt kompetanse til å vurdere både måloppnåelse og veivalg, er vesentlig for disse. Det andre området i denne sammenheng, er **fokus og utholdenhet**. Ved siden av å kunne formidle strategier og basiskunnskaper må læreren formidle betydningen av utholdenhet og belønne denne. En hovedforskjell mellom svake og flinke yrkesutøvere er evnen til ikke å gi opp, men stadig prøve nye tilnærminger inntil oppgaven er løst. Etterhvert vil selve gleden ved å løse et problem bli belønning nok, men underveis må veilederen belønne utholdenheten og arbeidet med å definere og redefinere selve oppgaven. Alle trenger hjelp til ikke å la seg avspore, og dette må trenes opp systematisk. Alle må få hjelp til å lære at det er målrettet arbeid over tid som skaper resultater både i sjakk, fotball og reklame. Dersom en får priser og belønning uten arbeidsinnsats, er utfordringene for små og lite utviklende og vedkommende vil sannsynligvis «møte veggen» senere i livet. Her kan vi bevege oss over til punkt nummer tre, nemlig øking av **smerteterskelen**. Det å utnytte sitt lærings- og utviklingspotensial krever slit og smerte. Fristelsen til å gi opp eller slappe av er aller størst når det begynner å gjøre vondt

under løpstreningen i motbakken. Mestringen av en ny utfordring kan være like smertefull, og en tidlig dusj eller en kveld på Facebook kan virke uutholdelig fristende. I de siste ti-årene har noen entusiastiske og godhjertede politikere kanskje overdrevet sitt prat om at skolen skal være morsom og at sosiale relasjoner er et mål i seg selv. I tillegg er det kanskje

Det er imidlertid ingen grunn til at vi skal behandle vårt arbeid som mindre viktig enn idrett

ikke lett å mobilisere for hardt arbeid i oljelandet Norge. Oljesjeikenes barn har jo tradisjonelt ikke behøvd å arbeide hardt, men har kunnet la fristelser og fornøyerer dominere sine liv. Enkelte av vår samtids debattanter har i den senere tid begynt å advare oss skolefolk (både politikere og fagfolk) mot å ta for lett på behovet for kunnskap og for

målrettet hardt arbeid. En av disse, Bjørn Vassnes (2011), har pekt på faren ved kombinasjonen av lettjente penger og mangelfull kunnskapsutvikling. Historisk trenger vi ikke å gå helt tilbake til Romerrikets fall for å finne eksempler på dette. Målrettet og hardt arbeid med høy smerteterskel er med andre ord viktig og av stor betydning for vår overlevingsevne generelt. Dette forutsetter evne til ikke å la seg avspore av tilfeldige impulser – **impulskontroll** står derfor helt sentralt under oppøvelsen av selvkontroll.

På alle disse tre områdene spiller selvkontrollen en avgjørende rolle dersom vi skal kunne utnytte de intellektuelle forutsetningene eller talentene. På dette tidspunkt kan det derfor være på sin plass å analysere selve begrepet selvkontroll litt nærmere. La oss gjøre dette enkelt ved å bruke en ikke uvanlig tredeling av vårt liv ved å rette oppmerksomheten mot områdene **tanker, emosjoner og handlinger**. Disse tre områdene er alle relevante for våre faglige utfordringer, og for våre liv generelt. Selve hovedfienden når det gjelder målrettet bruk av våre ressurser, er våre *impulser* som nettopp springer ut av tanker og emosjoner og påvirker våre handlinger. Denne kategoriseringen samsvarer med fremstillingen til Baumaster (2011).

Våre tanker vil ofte initiere handlinger og påvirke våre emosjoner. Det vil derfor være viktig å holde tankene fokusert på det som er vår primæroppgave. Det er ikke relevant å vise til at bestemor strikket selbuvotter samtidig som hun så på tv og planla middagen – strikking og hverdagsmatlaging var automatisert og ren rutine for henne. Det er prinsipielt to utfordringer forbundet med tankekontroll. På den ene side gjelder det å holde tankene fokusert på den aktuelle utfordringen, og på den annen side gjelder det å holde unna irrelevante og forstyrrende tanker. Det er en treningssak å fokusere tankene sine og det krever energi. Små barn må få trening i å konsentrere seg i lengre og lengre perioder.

Etter hvert vil de kunne bli selvstendige i å vurdere sin utholdenhet på dette området. Etter hvert vil de også lære seg hvilke omgivelser som stimulerer til konsentrasjon og hva som distraherer mest. Allerede i første klasse vil barna ha utviklet visse preferanser på dette området.

Emosjonene vil kunne påvirke våre handlinger i stor grad både direkte og via våre tanker. Dersom vi er lei oss, sinte eller veldig glade, kan vår evne til å fokusere på utfordringer bli svekket. På samme måte som våre emosjoner påvirker våre handlinger, kan våre handlinger også påvirke våre emosjoner. Det gjelder også her å lære seg hva som skaper ro og konsentrasjon og hva som forstyrrer. På den ene side gjelder det å finne ut hva som forårsaker forstyrrende emosjoner slik at en i størst mulig grad kan forebygge. På den annen side gjelder det å lære seg hvilke handlinger og tanker som kan bidra til at en kan kvitte seg med de forstyrrende emosjoner som har oppstått.

Handlingene våre har vært i fokus under omtalen av både tankekontroll og emosjonskontroll. Det er imidlertid naturlig, siden det kanskje er handlingene våre som er viktigst å kontrollere. Det er ingen tilfeldighet at idrettsutøverne i sine intervjuer stadig refererer til sine «arbeidsoppgaver» som de hele tiden må fokusere på og konsentrere seg om under utøvelsen av sin idrett. Dette har de naturlig nok lært av sine trenere som vet hvor viktig selvkontrollen er for en toppidrettsutøver. Det er imidlertid ingen grunn til at vi skal behandle vårt arbeid som mindre viktig enn idrett, en veileders oppgaver i læringsprosessen er like viktige som trenerens oppgaver er for idrett. Som sagt tidligere er en av lærerens viktigste oppgaver å hjelpe elevene til å trene opp sin selvkontroll slik at de best mulig kan utnytte sitt intellektuelle potensial.

Våre *impulser* er selvkontrollens verste fiende, og derfor er god impuls kontroll det første bud for å oppnå gode prestasjoner hva vi enn driver med. Dagens moderne samfunn preges av fristelser som fjerner oppmerksomheten fra våre arbeidsoppgaver. Disse fristelsene presenteres av profesjonelle eksperter som for eksempel prøver å få oss til å ta en pause for kjøpe en spesiell leskedrikk eller en spesiell kaffe. Vi fristes til å kjøpe og lytte til musikk via en liten elektronisk gjenstand som for eksempel en mobiltelefon. Vi fristes til hyppige telefonsamtaler eller sms-utvekslinger med våre venner. Vi fristes til å fortelle verden hva vi gjør for øyeblikket gjennom såkalte sosiale medier, og vi fristes til å følge med på hva alle våre venner og alle kjendiser gjør via de samme kanaler. Vi fristes til å spille ulike spill på datamaskinen vår, osv., osv. Ja, selv topp-politikere innen skole og utdanning understreker hvor viktig det er med utvikling

og dyrking av såkalte «sosiale relasjoner». Enkelte ganger opplever vi at politikerne til og med advarer mot å satse for intenst på skolefag for de evnerike elevene med den begrunnelse at det kan gå ut over deres «samarbeidsevne». Vi kan sikkert si at datateknologien har frambrakt vår tids beste og mest nyttige regne- og kommunikasjonsverktøy, men samtidig er det også vår tids mest avanserte og skrupelløse tidstyv. Det kan i denne

Stereotypien, eller karikaturen av en byråkrat, er en person som har vage forestillinger om overordnede mål

sammenheng også være naturlig å referere til en av dagens moteretninger, nemlig multitasking; foreldre, lærere og elever lures til å tro at det er så viktig å kunne gjøre mange ting på en gang. Det er god grunn til å sette et stort spørsmålsteget ved denne trosretningen (Vassnes, 2011). Det er faktisk god grunn til

å trekke fram det gode gamle rådet om å gjøre en ting om gangen, eller ett prosjekt om gangen. Vi kan ikke løse vanskelige oppgaver, dersom vi hører på musikk, utveksler sms eller sjekker Facebook samtidig.

Innenfor «populærpedagogikken» finnes det en «sannhet» som går på at et dårlig selvbilde fører til dårlige prestasjoner og at det derfor er viktig å bygge opp et godt selvbilde før vi setter i gang med læringsprosessen. Dette er nok en overforenkling (Baumeister, 2011), Sammenhengen mellom selvbilde og prestasjoner går første og fremst andre veien; gode prestasjoner fører ofte til et bedre selvbilde. Et veldig dårlig selvbilde kan føre til lavere prestasjoner, men et veldig godt selvbilde kan også føre til lavere prestasjoner på grunn av overdreven tro på egne muligheter og dermed slurv. Det beste er med andre ord å ha et rimelig godt og realistisk selvbilde som er bygget opp gjennom gode prestasjoner.

Innenfor reklamebransjen, og innenfor de fleste moderne og konkurranseutsatte næringer i dag, står **kreativitet** helt sentralt. I nær tilknytning til aktuelle moteord som for eksempel *endringsledelse* og *entreprenørskap*, har kreativitet en særstilling. Kreativitet vil derfor naturlig stå som et av de sentrale forankringspunkter for opplæring og videreutvikling av sentrale medarbeidere i en bedrift. I det følgende vil oppmerksomheten derfor bli rettet mot noen sentrale utviklingsområder, både for bedriften og den enkelte medarbeider, for å fremme kreativitet. Det dreier seg om

risikovillighet,

positive holdninger til nye ideer,

god informasjonsflyt,

adgang til *kunnskapskilder og faglige ressurser,*

ledelsesengasjement og

relevante belønningssystemer:*

Risikovillighet står sentralt i dagens næringsliv, som oftest dreier det seg om økonomi, og på dette området må en selvsagt kalkulere risikoen og vurdere kostnadene. Bedriftskulturen må være preget av en akseptering av risiko, og en må være villig til å ta kostnadene knyttet til eventuelle mislykte nyskappingsfremstøt. Vi møter imidlertid kravet om risikovillighet også på det personlige plan i forbindelse med kreativt arbeid. Bedriftskulturen må i denne forbindelse være preget av en viss tabbetoleranse, og gi plass for eksperimentering og dristige ideer. Store byråkratier har ofte et velutviklet regelverk og trenede byråkrater, og det vil lett kunne utvikles en kreativitetshemmende kultur. Stereotypien, eller karikaturen av en byråkrat, er en person som har vage forestillinger om overordnede mål, holder seg til regler og tradisjoner, ønsker ikke «uro på arbeidsplassen», ser et mislykket prosjekt som et nederlag, pynter på evalueringer så det virker vellykket, og ser på utviklingen av sin egen vellykkethetsimage som viktigere enn å utrette noe. Dette er selvsagt en effektiv vaksine mot fremskritt.

Det er helt avgjørende at organisasjonskulturen virker slik at de ansatte opplever at den kan *ønske nye ideer velkommen*, og at det blir satt pris på at de prøver nye måter å gjøre ting på. Ledere og kolleger som i utgangspunktet er negative til nye ideer og nye arbeidsformer kan hindre fremskritt og sikre at ingenting nytt skjer. For konkurranseutsatte virksomheter kan dette være begynnelsen på slutten med tap av kunder og kanskje konkurs. Organisasjoner hvor selvtilfredsheten råder har nettopp denne tendensen til ikke å lete etter, eller verdsette nye ideer (Kotter, 2002). En annen grøft å falle

Det er en forutsetning at ansatte og ledelse har en konkret og felles oppfatning av hva organisasjonen skal levere

i her vil være manglende evne til å forankre nye ideer i virksomhetens overordnede mål. Uten inngående kjennskap til og forståelse av misjonen og visjonen, vil jo nye ideer umulig kunne vurderes. Ansatte vil kunne komme opp med ideer i «hytt og pine», gjerne forankret i egne «synser» og interesser, og ledelsen vil ikke kunne

vurdere ideer som kommer. Det er en forutsetning at ansatte og ledelse har en konkret og felles oppfatning av hva organisasjonen skal levere. Dermed kan de ansatte forankre sine ideer, og ledelsen kan bruke dem eller avvise

* *Harvard Business Essentials*, 2003, s. 101

dem på et saklig grunnlag. Ideer som ikke passer inn i bedriftens strategi, eller ideer som det ikke finnes økonomisk grunnlag for å følge opp må selvsagt avvises av ledelsen med begrunnelse. Det er også viktig at kreativitet ikke bare reserveres for helt nye tiltak eller produkter, men gjennomsyrer bedriftens daglige arbeid. Alt kan nemlig hele tiden gjøres litt og litt bedre, ofte omtalt som kontinuerlig forbedring (Shiba og Walden, 2001).

Siden kreativiteten har sine beste levekår i spenningsfeltet mellom kunnskap og en forståelse av virksomhetens mål og utfordringer, blir god *informasjonsflyt* viktig. Vi vet også at spredning av informasjon, kunnskap

*Sett fra en leders
ståsted kan imidlertid
det hele virke som
en umulig oppgave*

og ideer i stor grad skjer gjennom sosiale nettverk (Skogen, 2004). Denne informasjonsspredningen er viktig av flere grunner. Det er viktig i forhold til å få ut informasjon til alle om virksomhetens misjon og visjon, slik at alle har en konkret, enhetlig og helhetlig forståelse av strategien og utfordringene. Dette er viktig for å kunne finne sin plass i organisasjonen og for å kunne bruke sin kreativitet i virksomhetens tjeneste. Videre er det viktig å være informert om hvilke arbeidsoppgaver, utfordringer og løsninger det fokuseres på andre steder i bedriften. Kreative ideer oppstår ofte i skjæringspunktet mellom ulike arbeidsoppgaver, ulike teknologier eller logistiske løsninger. Informasjon stimulerer til tenkning som kan lede til generasjon av ideer*. En form for rasjonering av informasjon, som skjer i enkelte organisasjoner i manipuleringshensikt eller for maktdemonstrasjon, vil kunne straffe seg i form av mindre kreativitet blant medarbeiderne. Fri flyt av informasjon er faktisk ikke bare et demokratisk anliggende, men et lønnsomhets spørsmål. Dersom en ønsker å følge med, eller aller helst ligge i fronten på sitt område, er fri flyt av informasjon en vesentlig forutsetning. Det er viktig å legge til rette for ulike anledninger og former for uformell informasjons- og ideutveksling av interaktiv karakter. Nå hjelper det ikke om ledelsen legger til rette for dette dersom de ansatte for øvrig ikke tar poenget. Enkelt tror at topplederens tale på firmafesten bare skal være underholdning og at «fredagspilsen» arrangeres bare for å drikke pils og formidle sladder, eller at informasjon er ledelsens ansvar alene og at de øvrige ansatte skal «mates» med informasjon. Det er nødvendig med en bedriftskultur hvor en god informasjonsflyt er et kollektivt ansvar hvor alle aktivt gir informasjon, søker informasjon og reagerer på informasjon.

* *Harvard Business Essentials*, 2003, s. 104

En side av dette er at det blir viktig med *adgang til kunnskap og faglig ressurser*. Det vil være avgjørende at alle i organisasjonen, i tillegg til en god grunnutdanning før tilsetting, har optimale muligheter til å skaffe seg kunnskap gjennom arbeidet. Faglige ressurser er sannsynligvis like viktig som økonomiske ressurser, om ikke viktigere. Det er selvsagt ulike kilder for kunnskap, men i denne sammenheng skal vi bare fokusere på todelingen mellom interne og eksterne kunnskapskilder. De *interne* kunnskapskildene har vi allerede berørt under avsnittet om informasjonsflyt ovenfor. Ved siden av korte interne rapporter fra ulike prosjekter og tiltak er det viktig med etablering av spontane og uformelle samtalegrupper omkring spesielle interesseområder, utfordringer eller problemer. Enkelte entusiaster tror at dette faglig nettverksarbeidet kan pushes via organiserte lunsjer og middager, eller seminarer over tregrensa eller i metropoler langt vekk. Dette er vel like naivt som å tro at kreativiteten kan økes ved å hoppe i strikk, sove i «gapahuk» eller spise tørt reinsdyrkjøtt med tollekniv i lavvo – greie frynsegoder for dem som liker slikt, men neppe produktivt. Det avgjørende er at alle ansatte har en ekte indre motivasjon for å skaffe seg kunnskap ved å lære av egne og andres erfaringer, og ser på denne kunnskapen som en ressurs i sitt arbeide for å bidra til realiseringen av bedriftens misjon. De *eksterne* kunnskapskildene forutsetter også først og fremst at hver enkelt ansatt forstår nødvendigheten av en kontinuerlig kompetanseheving for seg selv og de andre. Kildene vil nesten alltid være innen rekkevidde i form av bøker, artikler, kurs, informasjon på nettet osv. Samtidig vil det være viktig å holde kontakt med det aktuelle praksisfelt hvor brukerne eller kundene, oppholder seg. Ideelt sett bør slik kunnskapssøking springe ut av den enkeltes opplevde læringsbehov med forankring i virksomhetens behov for kompetanse. Med motivasjon og interesse, fokus på virksomhetens behov og egen rolle samt støtte fra ledelsen vil det alltid være mulig å skaffe seg stadig mer kunnskap, og kunnskap er som sagt, ofte det viktigste råmaterialet for kreativitet.

På alle viktige områder i bedriften er det viktig at *ledelsen er engasjert* på en slik måte at de ansatte opplever dette engasjementet. Sett fra en leders ståsted kan imidlertid det hele virke som en umulig oppgave, og motløsheten er hele tiden like om hjørnet. Ledere vil ofte fungere som rollemodeller, og det vil derfor være viktig at ledelsen viser gjennom egen handling eget engasjement at de satser på innovasjon og kreativitet, og at de setter pris på kreativitet hos andre. På denne måten vil de også høste personlig erfaring med kreativ virksomhet i egen bedrift, og dermed bli bedre ledere for andre i deres kreative virksomhet. Ved siden av å engasjere seg i innovativt arbeid på egne fagområder og utvikle sin egen kreativitet, vil det være viktig å stille

opp som støttespillere når medarbeidere har utviklet gode ideer som de vurderer som realistiske å implementere. Det er uansett viktig å føle støtte fra sine kollegaer, men det er enda viktigere å føle støtte fra sine ledere.

Det siste punktet som skal nevnes her er betydningen av *relevante belønningssystemer*. I avsnittet ovenfor pekte vi på den psykologiske belønning som ligger i at ledelsen engasjerer seg i oppfølgingen av ens egne ideer. Det er imidlertid viktig at det også legges arbeid og ressurser i utviklingen av andre relevante og gode belønningssystemer som kan fremme kreativiteten i organisasjonen. Anerkjennelsen må gis med kjennskap til hva de enkelte medarbeidere setter pris på, noen nyter å bli belønnet med blomster og taler, mens andre liker mer diskret anerkjennelse med gratulasjon på tomannshånd og en liten kommentar i et informasjonsnotat eller et bedriftsblad. Den store taushet etter en kjempeinnsats vil imidlertid være skuffende for de fleste. Delegering av ansvar og tildeling av ekstra ressurser for implementeringen av en ide vil alltid være en velkommen belønning. Videre kan det være aktuelt å feire selve nyskapingen, om det nå er et produkt eller en ny tjeneste. Den beste belønning for de fleste vil være vissheten om at det de var med på å skape blir vurdert høyt av ledelsen og andre. Det er vel et faktum at kreativitet krever hardt arbeid som ikke kan utføres mellom kl. 0800 og kl. 1600, mandag til fredag. Ledelsen bør i slike tilfeller kunne belønne en ekstrainsats med en avspaseringsperiode, slik at vedkommende kan ta seg inn igjen og samle krefter.

Funn

1. Generelle og overordnede funn

Deltakerne i programmet vant 2 gull, 1 sølv og 2 bronse under årets «Gullblyanten» (NM i reklame)*, dermed har de allerede markert seg i fronten blant dagens reklamekreatører. Deltakere og ledelse gir også implisitt og eksplisitt uttrykk for opplevelsen av at det har skjedd god *læring* og *faglig utvikling* i løpet av året. Deltakerne gir samtidig uttrykk for at de i tillegg til god læring har opplevd programmet som både *slitsomt* og *stressende*.

* www.kampanje.com/job/article6617586.ece

Deltakernes begrunnelser for at læringen har vært god er i stor grad konsentrert om at

- › de fikk arbeide med reelle utfordringer (arbeidsoppgaver)
- › de fikk arbeide i en reell kontekst, nemlig i et reklamebyrå
- › de fikk arbeide i relasjon til reelle kunder (klienter)
- › målet var hele tiden både reell produksjon og egen læring
- › de fikk arbeide i samarbeid med erfarne reklamefolk
- › de fikk en rimelig grad av frihet, ansvar og selvstendighet
- › de møtte hele tiden tydelige og høye forventninger
- › de fikk møte eksterne fagfolk som ga korte innspill til deres faglige utvikling
- › de fikk individuell veiledning og støtte fra ledelsen

Deltakernes forhold til opplevelsen av et slitsomt og stressende år var også i noen grad ambivalent. De ga uttrykk for at det til tider hadde vært plagsomt, men ga også uttrykk for at det nok hadde vært en viktig del av årsaken til læring og utvikling. Konkretiseringen av stressfaktorene forsterker denne virkelighetsoppfatningen, siden det i stor grad dreier seg om

- › høye forventninger til resultater (produksjon)
- › høye forventninger til innsats og hardt arbeid
- › stor fokusering på konkurranse, både når det gjelder
 - *å bli sett av de innflytelsesrike personene*
 - *å vinne priser og utmerkelser*
 - *å skaffe seg de beste partnere og komme inn i de beste nettverkene*
 - *å skaffe seg de beste jobbene*

2. Kreativitet og selvkontroll

Det er videre naturlig at vi i resultatgjennomgangen trekker frem og fokusere på de to nøkkelbegrepene; kreativitet og selvkontroll. Kreativitet har en meget spesiell og sentral plass blant folk som arbeider innen reklame, og selvkontroll har en sentral plass i alle sammenhenger hvor det satses på spesielt gode prestasjoner.

Utviklingen av kreativitet

La oss se på de hovedfaktorene i forbindelse med utvikling av kreativitet, som vi trakk frem tidligere under teorigrunnlaget, nemlig; *risikovillighet, positive holdninger til nye ideer, god informasjonsflyt, adgang til kunnskapskilder og faglige ressurser, ledelsesengasjement og relevante belønningssystemer.* Det går frem av samtalene med deltakerne at disse forholdene både implisitt og eksplisitt har blitt godt ivaretatt og verdsatt i løpet av programmet. Vi skal imidlertid ikke se bort fra at det omtalte stresset, som har vært med på å skape et realistisk miljø, kan ha virket noe hemmende på kreativiteten.

Utviklingen av selvkontroll

Funnene indikerer tydelig at programmet indirekte og implisitt, har ivaretatt de fire nøkkelaspektene ved selvkontroll slik vi har referert dem fra idrettspsykologien tidligere under presentasjonen av teoriforankringen, nemlig; *målrettethet, utholdenhet, høy smerteterskel, og impuls kontroll.*

Av disse fire faktorene kan det se ut som om det er impuls kontrollen som er vektlagt minst i programmet og av ledelsen underveis. De høye forventningene og den tette oppfølgingen har imidlertid fremtvinget en rimelig god impuls kontroll. Programmets ledelse har imidlertid også vektlagt selvkontroll-faktorene mer eksplisitt under siste halvpart av programmet.

3. Noen vesentlige dilemmaer som er identifisert

Gjennomgangen av informantenes tekster har synliggjort en rekke dilemmaer som lærere, veiledere og arbeidsledere nødvendigvis må forholde seg til og som det uten tvil er viktig å reflektere nærmere over:

- › Balansen mellom på den ene siden å erfare selv og på den andre siden å lytte til eller å lese eksperters utlegninger
- › Balansen mellom å gi deltakerne et realistisk krevende arbeidsmiljø uten å legge stressnivået så høyt at kreativitet og læringen hemmes
- › Balansen mellom å legge vekt på regler og rutiner kontra å tenke nytt og selvstendig
- › Balansen mellom å være lydige og lojale mot den etablerte ekspertisen kontra å ta sjansen på å avvike så mye at en eventuelt kan bidra til å bringe «verden videre»
- › Balansen mellom samarbeid og konkurranse. Den tøffe konkurransen om fremtidige jobber medførte en del betydelige konflikter mot slutten av programmet.

- › Lære å leve med etiske dilemmaer og å gå på akkord med seg selv uten å miste sin integritet.
- › Balansen mellom «kunden har alltid rett» og å gå for «best kvalitet».
- › Balansen mellom filosofisk refleksjon og handling

4. Avsluttende drøftinger og konklusjoner

Denne studien har støttet eksisterende teori med hensyn til at for å oppnå gode resultater og høye prestasjoner, er *intelligens*, eller intellektuell kapasitet, en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning. Det er ytterligere to faktorer som peker seg ut i denne studien, nemlig *selvkontroll* og *kreativitet*. Selvkontrollen ble ivaretatt gjennom vektlegging av tydelige mål, utholdenhet og høy smerteterskel, samt impuls kontroll. Når det gjelder kreativiteten kan det være klokt å merke seg at i tillegg til friheten til å tenke nytt, kreves det kunnskap og kompetanse innenfor det aktuelle fagområde (en jazzmusiker må beherske sine instrumenter og sin musikkjanger før han kan bli en fremragende improvisatør!).

Det skulle herske liten tvil om at erfaringene fra dette prosjektet vil kunne bidra til bedre organisasjonsbygging og bedre ledelse, samt bedre rekruttering og etterutdanning innen så vel privat næringsliv som offentlig forvaltning, også inkludert utdannings- og helsesektoren.

Videre skulle dette prosjektet kunne bidra til å synliggjøre behovet for nytenkning når det gjelder arbeidsdelingen mellom offentlig utdanning og opplæring på arbeidsplassene.

Referanser

- BAUMASTER, R.F. & THIERNEY, J., 2011
Willpower
New York: The Penguin Press
- FISKERSTRAND & RIMESLÅTTEN, 2009
Veien til toppidrett
Oslo: Gyldendal
- KOTTER, JOHN P., 1996
Leading Change
Boston: Harvard Business School Press
- PLOMIN, 1999
IQ and Human Intelligens
www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc1288305
5.3.2013
- SHIBA & WALDEN, 2001
Four Practical Revolutions in Management
USA: Productive Press
- SKOGEN, KJELL, 2004
Innovasjon i skolen
Oslo: Universitetsforlaget
- VASSNES, BJØRN, 2011
Socrates og sjøpungen – flukten fra kunnskapen
Tromsø: Margbok
- YIN, R.K. 2003
Case study Research. Design and Methods
London: SAGE

VEDLEGG: Mini-CV, Kjell Skogen, 5.2.1939

Adresser:

PRIVAT: *Arnold Haukelands plass 5, 3. et, 1338 Sandvika*
KONTOR: *Boks 1140, Blindern, 0318 Oslo*
TELEFON: +47 975 86 727
E-POST: kjell.skogen@isp.uio.no

Stilling:

Professor emeritus ved Institutt for spesialpedagogikk,
Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Universitet i Oslo.

Eksempler på oppdrag:

Valgt rektor og instituttleder i to perioder ved henholdsvis Statens spesiallærerhøgskole (1988–1994) og Institutt for Spesialpedagogikk, Universitetet i Oslo (1998–2004)

Gjesteforskeropphold ved

1. London School of Economics and Political Science,
2. University of California, Los Angeles, og
3. Harvard University.

Ledet prosjektet «En vurdering av om innføringen av Reform 97 har ført til at skoler har utviklet inkluderende praksis, sosialt, kulturelt og faglig» innen Program for Evaluering av Reform 97, Norges Forskningsråd

Medlem av den faglige evalueringsgruppen som evaluerte «Undervisningsdifferentiering i faget dansk på mellomtrinnet i Folkeskolen», på vegne av Danmarks Evalueringsinstitut, København

Medlem i NOKUT-komiteer for vurdering av søknader om opprettelse av Master- og/eller Doktorgrad ved norske høyskoler

Konsulent for den Indonesiske regjering i forbindelse med innføring av spesialpedagogikk i lærerutdanningen i Indonesia i regi av Verdensbanken

En rekke oppdrag for sentrale myndigheter, utdanningsdirektører, kommuner og skoler med fokus på rådgivning, innovasjon og/eller ledelse

To Socrates-prosjekter med partnere fra Spania og England, i regi av EU, og med fokus på nettbasert etter- og videreutdanning

Medlem av Utdanningsdirektoratets Råd for inkluderende opplæring

Medlem og/eller leder av en rekke bedømmelseskomiteer i forbindelse med opprykk og tilsettinger, samt doktorgerads- og mastergradsavhandlinger

Eksempler på nyere publikasjoner med relevans for opplæring av spesielt evnerike:

SKOGEN, KJELL, 2013

Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving

Oslo: Universitetsforlaget

BALTZER, K., NISSEN, P., KYED, O. & SKOGEN, K., 2012

Talent i skolen

Trondheim: Pedagogisk Psykologisk Forlag

IDSØE, E.C. & SKOGEN, K., 2011

Våre evnerike barn

Kristiansand: Høgskoleforlaget – CappelenDamm

SKOGEN, KJELL, 2006

Entreprenørskap

Oslo: Gyldendal Akademisk

STRØMSTAD, M., NES, K. & SKOGEN, K., 2004

Hva er inkludering?

Hamar: Oplandske Bokforlag

KITCHEN

Kitchen Reklamebyrå AS
www.kitchen.no Telefon 906 34 400
Drammensveien 130, bygg B8
Postboks 114 Skøyen
0212 Oslo