

Genopfinde dybe tallerkner eller opfinde nye måder at servere suppe på?

(Vera, D. og Crossan, M.: Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Review, 2004, Vol. 29 No. 2: 222-240).

Man skulle tro, det var løgn! Selv når man læser en langhåret, teoretisk artikel om ledelse,

kan man risikere at lære noget særdeles nyttigt om den praktiske hverdag:

Det strategiske lederskab har betydning for læring i organisationen. Hvis ledelsesstilen passer til omstændighederne, lærer man også mere. Det er forholdsvis nærliggende, at et forandringens lederskab (transformational leadership) kan understøtte organisationens beredskab til at tackle nye udfordringer. Knap så indlysende er det, at et mere operativt lederskab (transactional leadership) også kan betyde meget for organisationens læreprocesser. Nemlig læreprocesser, som handler om at videregive erfaringer fra organisationen til gruppen og videre til den enkelte – og det er forhåbentlig disse driftssituationer, der fylder mest i den enkelte organisation!

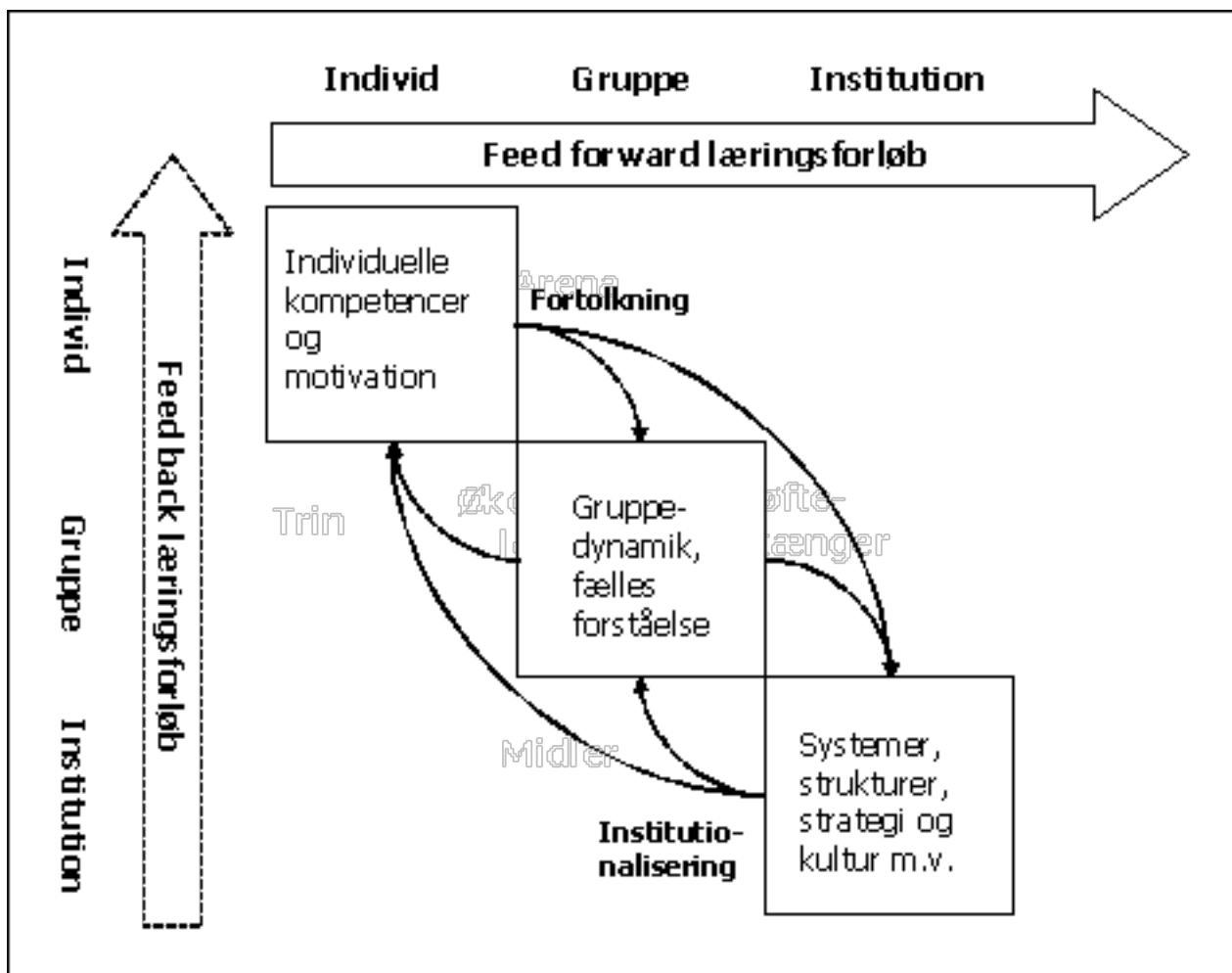
Med lidt anderledes begreber, er vi med ét i centrum af de problemstillinger, der i dag mest går under betegnelsen videnledelse. Hermed får forfatterne meget hurtigt lagt op til to temaer:

Fokuserer vi altid på det rigtige, når vi udforsker ledelse? Er der ikke en tilbøjelighed både hos praktikere og forskere til at koncentrere os om det spektakulære, de store spørgsmål. F.eks. at omstille organisationen til hurtige og hyppige læringscykluser? I virkeligheden er de store spørgsmål ikke altid dem, der betyder mest for organisationens liv og præstationer. Hvis man – som Dan Turéll – "holder af hverdagen", er det også vigtigt, at det strategiske lederskab bidrager til, at den fungerer bedst muligt. Det er i hverdagen, at værdierne skabes. Hvis organisationen hele tiden skal holde sig på sporet og få mest muligt ud af den viden, den skaber, skal den vitale viden gøres tilgængelig, og den skal bruges. Videnprocesserne er tit besværlige og tillige omgærdet med følelser, der kan få mange til at holde sig på afstand. Derfor kan topledelsens indsats være af stor betydning på dette område. Den har potentielt stor indflydelse på, hvordan der prioriteres imellem udviklingen af videnprocesser i hverdagen og andre indsatsområder- om viden hele tiden kommer derhen, hvor den gør mest nytte.

Forfatterne til artiklen har sat sig for at undersøge forbindelsen imellem de to hver for sig temmelig velkendte og udforskede begreber, nemlig strategisk ledelse og organisatorisk læring. Deres litteraturstudier viser, at netop forbindelsen mellem disse to begreber indtil videre er spinkel. De to forfattere hævder provokerende, at effektive læreprocesser i organisationer ganske vist forudsætter, at ledelsen fremmer overførsel af individuelle erfaringer til gruppeniveau og herfra videre til hele organisationens niveau.

Men ledelsen skal også fremme tilbageførslen af viden, som organisationen allerede besidder, til den enkelte. Over tid går videndeling jo begge veje. Ved større forandringer (transformationer) er der behov for at trække ideer og erfaringer fra individniveau op på gruppeniveau og herfra dele videre med organisationen som helhed. I den løbende drift (transaktioner) skal den viden, som er opsamlet i strategier, systemer og procedurer stilles til rådighed for driftsenheder og videre tilføres enkeltpersoner f.eks. i form af oplæring.

Forfatterne fremstiller principperne i følgende model:



Når jeg læser artiklen, står først og fremmest dette budskab tydeligt: det er vitalt at opsamlet viden hele tiden bygges ind i arbejdsprocesser og systemer, så den formidles og udnyttes med mindst mulig anstrengelse. Krudtet skal helst ikke bruges på at genopfinde dybe tallerkner, men snarere på nye og mere hensigtsmæssige måder at servere suppe på. Hvis organisationen effektivt skal forfølge den tankegang, skal strategierne også udtrykke det, systemer understøtte det og ledelsesadfærd demonstrere det.

Videndeling og læreprocesser handler ikke blot om at overbevise medarbejderne om, at de skal dele deres viden. Der er altså også opgaver for den øverste ledelse!

Henrik W. Bendix