

Videndeling

(Henriksen, L.(2001): Videndeling – en forandringsproces snarere end en teknologisk udfordring – implementering af videndeling, Ledelse og Erhvervsøkonomi, Nr. 1, 2001: p. 29-37)

Vi har hidtil i vores interesse for ledelse af vidensintensive virksomheder været tilbøjelige til at fokusere for meget på de teknologiske aspekter og for lidt på den forandringsproces, som må foregå i virksomheden. I stedet bør vi være mere opmærksomme på

At værdifuld organisatorisk (fælles) viden opbygges over tid ved at mennesker samarbejder om løsning af opgaver. At ledelsen gennem sin vision og strategi viser vejen for resten af organisationen med at udvikle og udveksle viden At mobilisering og konvertering af viden er påvirkelig af den sociale sammenhæng. Dermed bliver ledelsens adfærd og organisationens struktur vigtig.

Det hævder Lotte Henriksen i en vigtig lille artikel, der indgår i et nyligt temanummer af Ledelse og Erhvervsøkonomi om vidensledelse.

Forfatteren begrundet sin interesse med, at der er udbredt enighed om, at viden idag er den kritiske konkurrencefaktor for mange virksomheder specielt vidensintensive virksomheder som professionelle rådgivningsfirmaer, IT- og ingeniørvirksomheder. Ny produkter er ofte komplekse løsninger, som kun kan etableres gennem en intensiv udnyttelse af den viden, medarbejderne hver for sig bærer rundt på.

Lotte Henriksen bruger et eksempel fra en international dansk rådgivningsvirksomhed, Avanti som har arbejdet systematisk igennem en periode med videndeling, til at illustrere nogle af sine overvejelser.

Avanti lagde netop ud med at beslutte indførelsen af et intranet, som skulle understøtte udvikling og udveksling af viden på tværs af organisationen. Inden for et års tid bliver nettet til rådighed, og der begynder at komme en del aktivitet, men ikke den kommunikation og dynamik man havde forventet. Derfor besluttede man at igangsætte et nyt videndelingsprojekt, hvor fokus netop var på samspillet imellem rådgiverne om skabelse og brug af viden igennem såvel intranettet som ad andre kanaler.

Artiklen koncentrerer sig herefter om iværksættelsen af dette projekt og erfaringerne, som indhøstes i den forbindelse.

1. Konvertering af individuel viden til organisatorisk viden

Nogen viden er eksplicit - erkendt og anden er implicit – skjult, ikke-erkendt. Det første er tilgængeligt i dokumenter, metoder, systemer m.v. mens det sidste selvsagt er vanskeligere tilgængeligt og f.eks. overføres, når mennesker samarbejder (lærlingrelationer og teams) eller løser opgaver i fællesskab.

Avanti koncentrerede sig i det første projekt om at gøre den eksplicite viden tilgængelig gennem intranettet. Næste indsats skulle til gengæld sikre dels, at den tilgængelige viden faktisk blev brugt selvom behovet opstod i en anden afdeling end der, hvor den fandtes. Dels skulle den sikre rutiner, hvor viden blev afkodet i form af f.eks. evalueringer ved afslutningen af projekter, erfagrupper på tværs af funktioner m.v.

Det er straks vanskeligere bl.a. fordi rådgivere har travlt og sjældent får tid til systematisk at efterbearbejde indhøstede erfaringer.

2. Visionen og strategiens betydning

I erkendelse af at den normale drift i en vidensintensiv virksomhed ikke nødvendigvis fremmer eller blot gør fornuftig videndeling mulig giver det anledning til nogle ledelsesmæssige overvejelser.

I Avanti lagde man ansvaret for at dele viden ud til alle og signalerede dermed en forventning om, at forandringer også kunne ske nedefra og op. Det havde ikke den tilsigtede effekt, og Lotte Henriksen er her lidt uklar, men antyder at ledelsen kunne/burde gøre mere for at forfægte og forklare strategien for resten af organisationen og dermed stimulere processen.

3. Organisatorisk adfærd

Under denne overskrift gemmer sig nok nogle af artiklens vigtigste perspektiver. Her beskriver forfatteren de forskellige mønstre i den daglige drift af Avanti, der henholdsvis hindrer videndeling eller bliver brugt som undskyldning for ikke at praktisere det.

Der fortælles om produktivitetspresset og måle- og belønningssystemer, der ikke understøtter tidsforbrug på læring og deling af viden. Derfor er man tilsyneladende i gang med at reformere belønningssystemerne i Avanti for også at kunne understøtte en anderledes adfærd blandt medarbejderne.

Når vi taler belønning er det ikke blot et spørgsmål om at belønne rigtig adfærd. Simple belønningssystemer med fokus på personlig præstation vil generelt vanskeliggøre en deling med andre.

Endelig er der det mønster, at de professionelle medarbejdere ofte har et stort individuelt præstationsbehov og har stor selvtillid. Det indebærer en tilsvarende kritisk indstilling over for såvel egne som andres bidrag. Med mindre der kulturelt gøres meget aktivt for at modarbejde det, vil disse holdninger også bremse en deling med andre. Man vil ikke stille sine produkter til rådighed før de er helt i orden, og så bliver det ofte aldrig.

Konklusion

Sammenfattende kan vi sige, at Lotte Henriksen med sin artikel belyser, hvordan strukturelle virkemidler i form af infrastruktur, incitament, mødestruktur m.v. er nødvendige men ikke tilstrækkelige betingelser for effektiv videndeling. Når vi har at gøre med professionelle miljøer som i rådgivningsvirksomheder er der stærkt bud efter en ledelse, som går foran og på lang sigt skaber en kultur, hvor den rigtige adfærd er at generere ny viden og dele den med andre i organisationen. Det er til gengæld en markant udfordring til personlighed og tradition blandt professionelle videnmedarbejdere.