

Den viden, der sidder mellem ørerne på medarbejderne, er fortsat den vigtigste

Af Professor, dr. oecon. Børge Obel, Handelshøjskolen i Århus (bo@asb.dk) og Direktør, Ph.d. Henrik W. Bendix

Udgivet via Managers Hotline A/S, nu henrikwbendix.dk A/S, 2006

2. bølge er på vej

Når en kinesisk maskinarbejder for en tiendedel af lønnen kan lave det samme som en dansk kollega – og lige så godt, vel at mærke, må man tænke sig alvorligt om. Skal danske virksomheder klare sig under sådanne konkurrencevilkår, skal der gøres noget radikalt. Ét af svarene er blevet ”videnledelse”. Ifølge god strategisk latin skal vi finde og udnytte kernen af vores særlige fortrin. Viden er et godt bud i dansk sammenhæng. I nogle år har vi så sat ind over for de særlige udfordringer, videnintensive virksomheder har. Men vi er kommet på vildspor.

Der tales fortsat ofte om ledelse af menneskelige ressourcer (HRM); men mennesker er ikke en produktionsfaktor, man kan forvalte lige som maskiner og jord. Mennesker tænker selv. Tilsvarende kan man ikke bare stimulere skabelse og deling af viden ved at lave en effektiv IT-motorvej med tilhørende faciliteter imellem medarbejderne. På godt og ondt er mennesker ikke blot rationelle og forudsigelige, men har følelser og intuition, som også spiller en stor rolle i arbejdssammenhæng. Mennesker gør – heldigvis – uforudsigelige ting – får nye ideer for eksempel.

Vi gør os til talsmænd for en 2. bølge af videnledelse, hvor vi skaber de rigtige balancer mellem de menneskelige aspekter, virksomhedens strategi og den informationsmæssige infrastruktur. Hvis ikke det sker, tyder undersøgelser på, at det går ud over virksomhedens bundlinie. Vi tror, det drejer sig om både at støtte effektive læreprocesser, at kunne lede videnmedarbejdere og skabe rammer der letter adgangen til viden.

Kreativitet og deling

Også når man beskæftiger sig med videnintensiv virksomhed, er ressourcerne begrænsede. Derfor bliver det afgørende vigtigt at identificere og optimere de processer, som gør den store forskel på virksomhedens økonomiske resultat. Oversat til jernindustrien kan et eksempel være den proces, hvor et produkt konstrueres til en bestemt kunde, som afgiver en ordre, hvorefter der skal produceres en serie af produktet.

Den proces er kritisk. Meget kan gå galt her. Jo mere informationsstrømmen kan standardiseres og automatiseres, des mindre dobbeltarbejde og godt kontrolarbejde og des flere kræfter kan frigøres til at tænke kreativt. Her er intelligent IT-understøttelse en kæmpegevinst, fordi den kan skabe et ”informations-transportbånd”, hvorpå relevant information føres fra station til station frem mod den endelige færdiggørelse helt parallelt med det fysiske produkt i produktionshallen.

Det bliver straks lidt mere komplekst, når vi skal integrere den nyeste teknologiske viden i produktet. Her viser ny forskning – lidt overraskende – at plusord som netværk og integration skal praktiseres med måde. Når vi strukturerer det kreative arbejde, skal vi passe på med for velsmurt transmission imellem alle led. Det viser sig, at kreativiteten i udviklingsarbejdet trives bedst, hvis der er plads til isolation og distance. Nogle af de mest kreative kræfter er ikke teamplayers, men individualister. For tæt integration med resten binder deres energi og skaber konformitet. Det handler altså om den rette balance mellem individualisme og holdspil.

Smarte systemer og menneskelige særheder Når vi arbejder med personer, der har kvalifikationer til at lave det usædvanlige, må vi også forvente, at det sætter sit præg. Groft sagt ved vi, at usædvanligt kvikke mennesker kan være sære for os andre. Derfor kan det ikke nytte, at vi blot tænker lineært og rationelt om organiseringen.

Bare fordi der er nogle meget let tilgængelige databaser og smarte søgesystemer, er det ikke givet at medarbejderne lydigt lægger deres seneste og dyrekøbte erfaringer ned i dem, eller henter erfaringsmæssige landvindinger til brug i deres næste projekt. Jo mere veluddannede desto vanskeligere er folk at have med at gøre! De er forfængelige, perfektionistiske og frem for alt utilpas ved at udsætte sig for andres kritik ved at lægge deres materiale frem. De kan synes, at andre ikke skal komme for let til deres resultater, eller nogle kan endda stadig opfatte deres særlige indsigt som deres ansættelsesforsikring.

Når de har gjort erfaringerne, har de ikke altid lyst til at skrive dem ned, men vil hellere tage dem med sig i hovedet og kaste sig over ny og spændende udfordringer. Med høj risiko for, at erfaringen slet ikke når at fæstne sig rigtigt. Det kan være lige så vanskeligt at få nybegyndere til at tage de veldokumenterede erfaringer til sig. Nogen hellere selv have opdagelsesglæden. Andre vil ikke risikere at hænge fast i forældede opfattelser af, hvad der kan lade sig gøre og hvad ikke.

Derfor er det svære og væsentlige, at finde strukturelle rammer og arbejdsformer, hvor vi tillader denne holdning nok til, at der sker passende med fornyelse og samtidig ikke mere end, at der ikke bruges for mange kræfter på at opfinde hjulet igen.

Med andre ord er de virkelige udfordringer i videnledelse ikke kun at designe og implementere avancerede informationssystemer, men også at indrette organisation og processer så vi tager højde for, hvordan videnmedarbejdere fungerer. Når vi skal flytte dem mentalt, skal vi starte dér, hvor de er. Det er ikke nok at antage, at de rationelt vil passe ind i systemerne. Ganske vist kan det være ganske effektivt at ”tvinge” ensartet adfærd igennem med fælles systemer, når man vil samordne og fusionere. Det hjælper bare ikke, når man samtidig skal have medarbejderne til at være originale, innovative og give alt, hvad de har i sig som systemudviklere, udviklingsingeniører, rådgivere og forskere.

Vi tror, vi bliver nødt til at gøre mere ud af at designe strukturer og udviklingsprocesser, så mennesker lejlighedsvis mødes under kvalificerede former, så ”fyrtårnene” bruges som

katalysatorer ligesom i de bedste laboratorier. Vi bliver nødt til at bygge videndeling, uegennyttigt og relevant samspil med kolleger ind i præstationsmålene og incitamentsystemerne, så det bliver mere "rationelt" at gøre det rigtige. Ikke mindst at få topcheferne til at gå synligt foran. Dét er videnledelse i ordets sande betydning.