



**mindbiz**

## Videnledelse – viden som den kritiske ressource – hvad betyder det egentlig?

af

Kristian Bierring Lauritsen, mindbiz og

Henrik Kærsgaard, Udviklingschef i NIRAS Rådgivende Ingeniører og Planlæggere A/S

### 1. Hvorfor har vi skrevet denne artikel?

Fordi der sker noget meget spændende og temmelig uoverskueligt overalt omkring os – en slags stille revolution. Viden bliver en stadigt vigtigere faktor for alle aktiviteter i vore samfund og virksomheder overalt i verden, og viden har nogle egenskaber og en natur, som gør dette forhold meget væsentligt: Viden kan kun rummes, skabes og udvikles af mennesker, og kan kun i meget begrænset omfang dokumenteres eller nedfældes på papir, i IT-systemer eller på anden vis.

### Ustyrige ting sker

Vi tror, dette er en meget væsentlig årsag til en lang række af de mange mærkelige og ustyrige ting, der sker i virksomheder og organisationer i dag – ting der i stigende grad bliver en belastning for organisationernes medarbejdere og – ikke mindst – for deres ledere. En af årsagerne hertil er det meget kontante forhold, at hvis viden kun kan rummes af mennesker og samtidig er ved at blive den kritiske faktor for stort set alle aktiviteter i samfundet og i virksomhederne – så ejer virksomhederne og arbejdsgiverne ikke længere den kritiske produktionsfaktor, og dermed heller ikke produktionsmidlerne. Og det er godt nok en ny situation! – også selvom den på mange måder har spøgt i horisonten i en længere årrække.

Vi har derfor valgt at forsøge at beskrive de mekanismer og sammenhænge, der er centrale for håndtering af viden i organisationer ved at:

- Søge at afklare nogle centrale begreber og deres indhold,
- Søge at skabe overblik og forståelse for de mekanismer og processer, der er i spil, og
- Muliggøre beslutninger og handling i forhold hertil – både i forbindelse med at iscenesætte forandringer og nye mål og med at følge op på disse.

Vi er klare over, at denne ambition nødvendigvis ikke kan lykkes, fordi emnerne og problemstillingerne er meget komplicerede og kun i begrænset omfang kendte og belyste i dag. Vi har dog valgt at forsøge alligevel, dels fordi man jo skal starte et sted, dels fordi vi selv synes, vi er på sporet af noget, der begynder at blive brugbart, og endelig fordi vi har lyst – en faktor, der utvivlsomt vil blive meget væsentlig i vidensamfundet og dets organisationer!

Vi begynder med en historie – fra det virkelige og forvirrende liv! Herefter søger vi at identificere og beskrive nogle af de fænomener, historien illustrerer. Efterfølgende gennemgår og diskuterer vi nogle begreber, vi anser for centrale og indholdet af disse begreber, og endelig forsøger vi at indkredse og karakterisere nogle centrale ledelseskompetencer i fremtidens videnorganisationer og en vej fremad.



**mindbiz**

## 2. En case-story fra det virkelige, forvirrende liv...

### **En historie**

Virksomheden Case A/S er et aktieselskab, der sælger samlede løsninger til styring og regulering af forbrændingsprocesser: Analyse og beregninger på eksisterende eller nye anlæg, design af nyt udstyr og leverance/montage/indkøring af soft- og hardware. Der er 500 ansatte inkl. rejsende montører og sælgere.

I mange år har virksomheden været kendt for sin specielle evne til at få det maksimale ud af eksisterende udstyr, og dette har givet mange opfølgningsopgaver hos eksisterende kunder og været en nem start på mange ny kunderelationer. Kunderne kan populært sagt prøve Case af i en lille optimeringsopgave og - hvis kemien og resultaterne ellers er i orden - indlemme Case i gruppen af leverandører, der giver tilbud ved større investeringer.

### **Rolls Royce eller Opel?**

Der har gennem tiden været forskellige udfordringer for Case. En af de vigtigste er et svingende ambitionsniveau fra projektleder til projektleder. Leverer Case "Rolls Royce" eller Opel'er? Hvilket billede skal omverdenen have på dette punkt? Det har egentlig ikke givet store problemer udadtil fordi der under alle omstændigheder leveres fornuftige og fungerende løsninger, men internt har der været gnidninger om spørgsmålet, gnidninger som næppe fremmer arbejdsglæde, videndeling og produktivitet.

### **Økonomisk styring**

En anden hovedudfordring er den økonomiske styring af det enkelte projekt. Det virker som om projektlederne sætter økonomi for langt ned på dagsordenen når løsninger skal udformes, installeres og indkøres. Samtidig er det meget svært at "mærke" om et projekt er ved at blive en dårlig forretning. Alt for ofte kommer det som en overraskelse, når installationen er ved at være færdig, eller i hvert fald når der ikke rigtig er andre handlingsmuligheder end at skælde ud eller ærgre sig eller begge dele.

Der er også "ydre" årsager til nogle af de kiks, virksomheden oplever: Lokale regler i de enkelte lande ændrer sig konstant, beslutning om art og omfang af rensedstyr efter forbrændingsanlægget er stadig mere kompliceret: Der kommer hele tiden nye rensprocesser på markedet. Derudover er der hele tiden nye lovgivningsregler og nye støtteordninger. Selvom Case ikke leverer rensningsudstyr forventer kunderne, at Case dels rådgiver om valg af rensedstyr, dels leverer et anlæg, der umiddelbart spiller sammen med den renseløsning, der er valgt.

### **Service**

Service til kunderne efter salg udgør efterhånden lidt af et paradoks. I mange år er service kontraheret som et fast årligt serviceabonnement, med ret til hotline service. Denne ordning er der efterhånden meget lidt økonomi i, for antallet af kunder, der ringer med "bløde" spørgsmål, det tager lang tid at svare på eller hvor der ikke findes et eksakt svar, er steget meget. Samtidig er nogen af spørgerne blevet voldsomt kloge på reguleringssystemets betydning for dioxindannelse, tungmetalfordampning, etc., etc., så der efterhånden skal mere og mere kvalificerede personer til at støtte hotline funktionen.

I denne situation hører direktionen i Case om en ny type af IT-systemer: Integrerede virksomhedssystemer, der online og i ét system binder alle virksomhedens forretningsprocesser sammen. Ifølge konsulenten fra WRAP (en af de store leverandører på området) giver dette med et slag en lang række fordele:



**mindbiz**

- Ensartede procedurer og dermed mulighed for at indkredse, optimere og dele "best practices" igennem hele virksomheden. Best practices kan i princippet omfatte alle tænkelige problemstillinger - også de "tilgrænsende" problemstillinger om rensning, lovgivning, støtteordninger mv.
- Gennemsigtighed for ledelsen i de procedureforskelle, der måske eksisterer fra projektleder til projektleder. Mulighed for at indkredse procedurer, der er kritiske for succes og for helt konkret at følge op på, om de faktisk bliver fulgt.
- Enestående, fælles databank med mulighed for at indkredse uhensigtsmæssige forretningsprocesser.
- Større medarbejdertilfredshed i kraft af ensartede, retfærdige procedurer, der både giver tilfredshed i sig selv og mindsker behovet for (ubehagelige) sanktioner.
- God sikkerhed - fri adgang til de data, der er relevante for den enkelte og effektiv beskyttelse af fortrolige data. Dette giver også mulighed for ekstern adgang til visse dele af virksomhedens system og dermed en mere effektiv kommunikation med rejsende medarbejdere, kunder, leverandører, myndigheder, ja alle virksomhedens interessenter.

### **Kurser**

Der er ikke meget at betænke sig på! Det vil sige, der er lige det med prisen, men en simpel beregning af, hvor meget der kan spares hvis blot 10 % af forretningsprocesserne blev 25 % mere profitable viser et svimlende potentiale. Altså er sagen klar: For 15 millioner kroner system! Opbygningen foregår i et samarbejde mellem WRAP's konsulenter og Case's egen projektgruppe, der består af tre fra økonomiafdelingen og en meget dygtig projektleder, der er kendt for at have "orden i sagerne". Alle medarbejdere får et tre timers introduktionskursus til de moduler af WRAP, som de kommer i berøring med.

Kurserne går ikke ret godt. Der opstår en række tekniske problemer med programafviklingen i kursuslokalet, og det viser sig derudover, at brugerne, hver gang de får demonstreret en facilitet, spontant kalder systemet indviklet, åndssvagt, mangelfuldt, fejlagtigt - og en hel del ting til. Der er endelig en del fejl (eller er det mon fejl?) i de rettigheder de enkelte brugere er blevet tildelt, så nogle kan se data, de aldrig har set før, mens andre nægtes adgang til data, de er vant til at bruge.

Inden for tre måneder er der opstået noget, der dels til forveksling minder om rent og ægte had til systemet, dels kan få kvinder til at græde og mænd til at råbe som hysteriske børn. Hvad er det dog for noget??

### **Hvad sker der?**

Allerførst er det måske vigtigt at gøre sig klart, om ovenstående er vildt overdrevet. Selvom en tillært tro på fornuftsbetonede processer kan få en til at ønske det, så er det faktisk en meget realistisk historie. I offentlige virksomheder hører vi om "skandalerne" i medierne, i private virksomheder er der større tradition for og øvelse i at undgå offentlig eksponering - men historierne udveksles i Ingeniørforeningen, i Rotary, på golfbanen - eller i Kvickly for den sags skyld.

Er sælgernes argumenter overdrevet? De er faktisk hentet fra hjemmesider og brochuremateriale fra denne type systemer - og der er oven i købet ikke noget som helst i vejen med dem: For så vidt virksomheden har styr på det med information, viden og de interne processer, der transporterer, omdanner, lagrer, vurderer og skaber henholdsvis viden og information er sådanne systemer formentlig et kvantespring i retning af højere produktivitet og bedre transparens af forretningsprocesser. Men hvis en ledelse dybest set ikke aner, hvorledes virksomhedens forretningsgange i virkeligheden udføres, så er det en meget skidt investering. Så er det, en IT-leverandør faktisk godt kan have ret i, at systemet fejlfrit gør det, det er specificeret til at gøre,



**mindbiz**

samtidig med at brugerne har ret i, at systemet er komplet uegnet - og i virkeligheden sænker produktiviteten...

De betingelser og mekanismer, det kan være nyttigt at studere lidt nærmere, har vi fremhævet lidt i næste afsnit.

### 3. Hvad er det for fænomener?

#### **Stadigt stigende informationsmængder/kortere videncyklus**

Der kommer stadig mere information frem som kan have betydning for Case og for kunderne. Samtidig revurderes eksisterende dokumentation med kassation af gamle sandheder til følge. Herudover har lovgivningsstof generelt set kortere levetid end før. Alt i alt er der masser af eksempler på, at dette er et grundvilkår.

#### **Hvem eller hvad udøver kontrol?**

I Case er der meget forskellige oplevelser af kontrol. Der er meget selvkontrol eller "egenkontrol", simpelthen fordi hverdagen kræver afvigelser fra "plejer". Der er også en meget direkte kontrol fra omverdenen, i og med at kunderne giver lyd fra sig, når noget ikke er op til forventningerne. Og endelig er (eller måske rettere var) der en "organisationskontrol", hvor Case's egne systemer, rutiner, regler griber regulerende ind.

Det virker som om omverdenskontrol og egenkontrol er det eneste man kan stole på "til hverdag".

#### **Kunderne er måske tilfredse, men kollegerne?**

Bemærk, at Case faktisk på mange måder har været en succes – det har været en fleksibel og kundeorienteret virksomhed, og produkter og services har fungeret. Det synes i det mindste kunderne i alt væsentligt. Derimod er der meget "bøvl" internt om kvalitetskrav, normer, "hvornår er det godt nok" etc. – "bøvl", der selvfølgelig er irriterende for både medarbejdere og ledelse, og derfor giver masser af problemer – og i sidste instans måske fører til købet af WRAPs system i håb om at få sat en stopper for problemerne.

#### **Teknikken er i orden, men hvad med økonomien?**

Dette er et ofte forekommende problem i virksomheder med højtuddannet arbejdskraft – fagligheden er i fokus og bliver højt prioriteret – "vi skal da finde den rigtige løsning", økonomien i det enkelte projekt kommer i anden række. Årsagen er undertiden en "teknikerkultur" præget af en vis opfindermentalitet, der aldrig kan få tingene helt gode nok – men det er også ofte, fordi virksomheden ikke har prioriteret, at give medarbejderne den nødvendige uddannelse og støtte på det økonomiske område, og fordi de eksisterende systemer til kalkuler og økonomiopfølgning er uklare og bruges forskelligt af alle – med andre ord, fordi ledelsens signaler også på dette område er uklare og indbyrdes modstridende.

#### **Øgede krav til helhedsløsninger og tværfaglighed**

Problemerne med hotlinen er også ganske symptomatiske – her er der igen tale om en følge af den øgede informationsmængde – at alting tilsyneladende bliver mere kompliceret og griber mere og mere ind i hinanden. Kundernes serviceforespørgsler er ikke mere rent tekniske, men vedrører mange andre forhold, herunder hvorvidt udstyret kan fungere i samspil med et stadigt større spektrum af andre tekniske løsninger på problemstillinger, der også skal håndteres af kunderne. Kunderne kommer med spørgsmål om deres komplicerede og konkrete virkelighed, mens virksomheden i udgangspunktet kun er gearret til at svare ud fra sin faglighed vedrørende eget udstyr.



**mindbiz**

Case står lidt populært sagt overfor et problem om at øge tværfagligheden for at have viden nok til virkelighedens behov - eller forsøge at tilpasse virkeligheden til egen, eksisterende organisation og kompetence.

### **Forskellige mennesker har forskellige oplevelser af det samme**

Og så måske den alvorligste udfordring: WRAPs konsulenter, Case's ledelse og Case's medarbejdere har meget forskellige oplevelser af situationen efter indførelse af systemet – og alle er sure på hinanden og gør, hvad de kan for at få ret. Medarbejderne opsøger ligefrem problemer og WRAP's konsulenter begynder at tale endnu mere i uangribelige sætningskonstruktioner, rensat for forsøg på at komme i clinch med kritikken.

Der er med andre ord udfordringer nok.

I det følgende giver vi en række bud på en sammenhængende forståelse af de grundlæggende forhold og "mekanismer", som er i spil og som det er nødvendigt at (turde) gå til roden af, hvis udfordringerne skal håndteres med succes.

## **4. En diskussion af begreber og deres indhold**

### **Hvad er det, der er så særligt ved viden? – og hvad så med information?**

Hvad er egentlig viden? Det lyder som et uskyldigt spørgsmål, men man er ikke kommet ret langt med det, før man er inde i et af de absolutte hovedspørgsmål og hovedproblemstillinger i flere tusinde års grundlæggende, vestlig filosofi. Faktisk er der filosoffer, der inden for de seneste årtier er begyndt at stille spørgsmål ved disse flere tusinde års filosofi - at mene, de har hvilet på et forkert grundlag, hvad viden angår. En af dem er Hubert Dreyfus, der er professor i filosofi ved University of California.

#### **Sokrates**

Hubert Dreyfus fortæller en historie om Sokrates, der gik omkring i Athen og snakkede med forskellige meget dygtige og anerkendte mennesker om, hvori deres dygtighed bestod, for at finde frem til nogle generelle mønstre og principper. Der var tale om hærførere, politikere, håndværkere, krigere, idrætsmænd etc., og han spurgte dem, hvad der gjorde dem så dygtige - bad dem om at forklare, hvad der gjorde dem til de "eksperter", de var anerkendt som. De kunne generelt ikke svare klart på dette, men fortalte i stedet hver gang en "historie" - når f.eks. hærføreren blev spurgt, begyndte han: "Ja, der var jo dengang med perserne.....". Når Sokrates igen trængte ind på ham for at få ham til at konkretisere det - efter lidt træt og fraværende at have lyttet til beretningen - tyggede han lidt på det, og sagde så: "Nåh, jo - så var der også dengang med ægypterne.....". Sådan blev det ved med dem alle sammen, og Sokrates konkluderede, at de jo ikke kunne noget, da de jo ikke kunne forklare, hvad det var, der gjorde dem til noget særligt, de kunne kun fortælle historier! - så verden var åbenbart af lave...

#### **At kunne fortælle en historie...**

De kunne kun "fortælle en historie" - og det er faktisk en vigtig pointe i henhold til Hubert Dreyfus - det er nemlig stort set det, man kan, når der er tale om ikke-simple, sammensatte problemstillinger, der ikke lader sig forenkle og formulere i simple logiske udsagn eller blot simple sætninger - så er man nødt til at "fortælle en historie". Faktisk er der ikke særligt mange væsentlige ting i verden, der kan forenkles til simple sætninger - eller for den sags skyld til lærebøger eller lignende - som også nogle af de grundlæggende erkendelser indenfor naturvidenskaben indenfor de seneste årtier viser. Man kan også sige, at der ikke er ret meget viden, der kan gøres eksplicit - dvs. omsættes til og dokumenteres som information - langt det meste viden er implicit, dvs. underbevidst eller ubevidst i den konkrete situation, og er derfor bundet til mennesket, og det er helt overvejende denne implicite viden, der er afgørende for hvad vi kan - ikke den eksplicite!



**mindbiz**

### **EksPLICIT og implicit/ubevidst viden**

Viden er altså ikke kun det eksplicite - det, der kan skrives ned og dokumenteres, så alle kan forholde sig til det; viden er også alt det nedenunder (eller ovenover, alt efter hvad man foretrækker) - det, der på underbevidst eller ubevidst vis styrer vores handlinger og vores hverdag, og uden hvilket intet ville lykkes for os.

Det er vores viden, der spiller ind, når vi kører rigtigt godt bil uden overhovedet at tænke over det eller koncentrere os om det; det er vores viden, der lige pludselig giver os løsningen på et svært problem, vi har tumlet med et stykke tid, når vi mindst venter det; det er vores viden, der gør, at vi kan finde ud af at angribe en kompliceret problemstilling uden rigtigt at vide, hvordan eller hvorfor osv., osv. - men det er også vores viden, der får os til lige pludselig at hidse os op over noget og overfuse en kollega eller et barn uden nogen rimelig grund. Men hvor stor en del af vores samlede viden er eksplicit, og hvor stor en del er implicit? Dette vides ikke præcist, men det er erkendt, at det kun er en meget lille del af et menneskes samlede viden, der er eksplicit - langt den overvejende del er implicit, og virker altså normalt uden at vores "rationelle hverdagsbevidsthed" er klar over det - det virker intuitivt, umiddelbart - ja, næsten refleksbetinget - derfor er det så svært at "styre".

Vi er alle klare over dette, når vi taler om færdigheder i relation til håndværk, kunst, topidræt, artisteri og andre aktiviteter, der i høj grad er fysiske og kropslige, og kræver træning på højt niveau. Vi ved imidlertid udmærket, at sådanne færdigheder i høj grad også er afhængige af vor mentale tilstand, hvis det skal fungere rigtigt godt i den konkrete situation - der er et meget snævert samspil mellem krop og psyke. Og det viser sig da også, at det intuitive er præcist ligeså vigtigt ved mere "intellektuelle" aktiviteter som f.eks. forskning, administration, forvaltning, projektledelse og alt andet, man kan komme i tanke om - når vi bliver rigtigt gode til det, er det fordi vi har gjort det så meget, at intuitionen - det ubevidste eller underbevidste - er blevet mobiliseret og i høj grad "kører med klatten". Så behøver vi ikke så tit at tænke over tingene mere - det kører bare!

Hubert Dreyfus har bl.a. lavet forsøg med skakspillere, og det viser sig, at eliteskakspillere (stormestre) faktisk stort set ikke er afhængige af, hvor lang tid, de har til hvert træk, om det er 1/2 time eller 5 sekunder - ja, kvaliteten af deres spil bliver endda ikke forstyrret af, at de i de 5 sekunder bliver distraheret af en stemme, der beder dem om at lægge tal sammen, og dermed distraherer deres rationelle hverdagsbevidsthed totalt. Det er altså ikke den, de spiller skak med - ligesom det heller ikke er den, vi kører bil med eller løser vanskelige problemer med - de spiller skak med intuitionen/underbevidstheden, og den reagerer stort set momentant, når man lytter til den og stoler på den. Hvordan det virker, ved vi ikke - men det er gennem nogle muligheder for og evner til at opsamle, fastholde og udnytte ufatteligt store mængder af information - og det foregår formentlig på en helt, helt anden måde end i en computer - på en langt mere "flydende, helhedsorienteret, organisk" måde - og helt sikkert på et andet (dybere, højere?) bevidsthedsniveau end hverdagsbevidstheden.

### **Hverdagsbevidsthed**

I det hele taget kan hverdagsbevidstheden ikke ret meget - det er faktisk lykkedes for hjerneforskere, at måle dens informationsbehandlingskapacitet, og den er så lav som 20 - 40 bits pr. sekund, hvilket er ganske, ganske lidt. Den er derfor ikke svær at distrahere! Heroverfor står, at det menneskelige nervesystems samlede informationsbehandlingskapacitet er af størrelsesorden milliarder bits pr. sekund, hvoraf de forskellige, dybere bevidsthedsniveauer sikkert tegner sig for en betydelig del. Det er derfor ikke noget under, at hverdagsbevidstheden (eller "over-jeg" eller fornuften eller "det rationelle jeg" - kært barn har mange navne) faktisk ikke kan ret meget, og er fuldstændig afhængig af "det andet". Hvorfor opfatter vi da hverdagsbevidstheden som så central for vores liv, som vi jo rent faktisk gør? Det er fordi den er sædet for det, vi i det daglige opfatter som vores "bevidsthed", vores nærvær, vores tilstedeværelse, vores personlighed, vores "jeg" - den er dermed skabt til at få os til at tro, at den fylder mere end den rent faktisk gør - på en måde



**mindbiz**

skabt til at "tage røven på os" og lade os tro, at den har styr på det hele! Det har den dog ikke, men det er der heldigvis noget andet, der har - nemlig alle vore dybere bevidsthedsniveauer.

### **Et hierarki af begreber**

Men hvad er så egentlig viden? Det er selvfølgelig i høj grad et definitionsspørgsmål, hvad man vælger at karakterisere som viden. Mange vælger at sætte viden overfor information, således at "information" repræsenterer alt det, der kan gøres eksplicit og dokumenteres på skrift og diverse elektroniske medier, mens "viden" er alt det andet, dvs. alle vore dybere bevidsthedsniveauer. Det er umuligt, at etablere en 100 % holdbar definition, men denne er ganske fornuftig og kan bruges til noget i virkelighedens verden. "Viden" kommer dermed til at repræsentere et helt hierarki eller system af begreber som f.eks. forståelse, erkendelse, filosofi, visdom, kultur, sjæl og ånd - et system, man igen kan vælge at sætte sammen på mange måder, og i det hele taget få meget tid til at gå med, hvis man synes, det er sjovt eller kan tjene penge på det. Det er dog ikke nødvendigvis særligt produktivt eller brugbart, men det er brugbart at skelne mellem det dokumenterbare - det der kan placeres i et IT-system - og alt "det andet". Dette "andet" kommer da til at rumme alle mentale aktiviteter på de dybere bevidsthedsniveauer - det, der i det daglige foregår "ubevidst" - dvs. stort set det hele!

### **Hvad kan man så egentlig med IT-systemer?**

Man kan holde styr på information - ganske enkelt. Hvad har det med viden at gøre? Stort set intet, bortset fra, at man kan holde styr på information om hvem, der ved hvad, og det kan bestemt være praktisk i store organisationer og netværker. Men kan man formulere information om - dvs. registrere - implicit viden, der jo er det væsentlige? Ja, det kan man indirekte, hvis man registrerer menneskers succes med at gennemføre komplicerede opgaver til stor tilfredshed for alle involverede parter - men dette fremgår ikke af et normalt "curriculum vitae" (levnedsbeskrivelse); det viser kun, hvad en person har lavet - ikke hvor godt vedkommende har lavet det, og hvor effektivt, det blev gennemført. Men man kan godt gennemføre en sådan registrering, man skal blot gøre sig klart, at der bliver tale om følsomme, personlige og subjektive vurderinger af medarbejderne, som de nødvendigvis selv skal involveres i - og denne registrering vil alligevel ikke kunne erstatte folks personlige netværker i organisationen, og den hertil hørende erfaringsbestemte viden om, hvordan hvem fungerer i hvilke situationer - men den vil naturligvis kunne supplere dem - så god fornøjelse med dette arbejde til alle, der har lyst til det!

### **Videnledelse**

"Knowledge management" eller videnledelse ("videnstyring" er en absurd sammenstilling, for viden kan ikke styres!) har således kun i meget begrænset omfang noget med IT at gøre. Dog vil det være en væsentlig forudsætning for at kunne skabe og opretholde den kultur, der vil være en nødvendig del af fremtidens videnvirksomheder - forudsat disse har en vis størrelse - at virksomheden har effektive, driftssikre og sammenhængende IT-systemer, som er åbne og gennemsikkelige og fuldt tilgængelige for alle medarbejdere (naturligvis bortset fra oplysninger som nødvendigvis må være beskyttede som f.eks. kritiske personoplysninger og visse typer af følsomme strategiske tiltag). Hvorfor det? - fordi videnkulturen som et absolut minimum vil kræve fuld adgang til information for alle medarbejdere, ellers er den ikke troværdig overhovedet.

### **Information og viden - et eksempel**

Et eksempel på forskellen mellem information og viden er patenter. Patenter er nødvendige for virksomheder, der producerer noget, der helt overvejende er baseret på eksplicit viden - viden, der kan dokumenteres som information og altså foreligger som information. Dette indebærer nemlig, at andre vil kunne producere det samme med stort set samme kvalitet, hvis de har denne information, som derfor må beskyttes med patenter. Virksomheder, der primært baserer deres produktion på viden som sådan - dvs. overvejende implicit viden - har derimod ikke brug for patenter - de har til gengæld brug for at passe godt på deres nøglemedarbejdere!



**mindbiz**

Viden kan ikke stjæles - derfor er patenter unyttige i videnvirksomheder - men medarbejdere kan lokkes til at skifte job; og det har stort set samme effekt i videnvirksomheden, hvis tilstrækkeligt mange flytter, som det har i industrivirksomheden, hvis man ikke får udtaget patenter på de centrale elementer i virksomhedens produktkoncepter. At det ydermere er sådan at rigtig mange kemiske patenter er "falske", det vil sige primært beregnet på at lokke konkurrenter på vildspor skal kun med som et kuriosum, der nok en gang understreger, hvad "information" er for noget!

Det er ikke muligt at udveksle viden via IT-systemer - kun via personligt samarbejde i gensidig sympati, tillid og respekt. Dette accentuerer behovet for den menneskelige dialog og det konkrete, personlige samarbejde i disse IT-tider - hvis vi alle sidder med næsen i skærmen udveksler vi kun information, og så bliver vi i industrisamfundet - vil vi ind i vidensamfundet, må vi slukke skærmen og begynde at tale sammen!

### **Problemet med intuitionen - det ubevidste - er fornyselsen...**

Der er selvfølgelig et problem med alt det dér intuitive eller ubevidste, som styrer det meste af vores liv - nemlig netop det, at det er intuitivt/ubevidst. Det er altså ikke noget, man tænker over - derfor tænker man heller ikke over, om ens intuitive reaktionsmønstre stadig er tidssvarende eller om de faktisk er ved at være forældede - det kan man nemlig ikke, for de er jo netop ubevidste - så man kender dem jo ikke! Dette paradoks kan ses i sammenhæng med det gamle ord: "Det er lettere, at se splinten i sin brors øje end bjælken i sit eget" - man kan sagtens få øje på andres små fejl og dumheder, men det er ofte svært at se sine egne store. Det er endda ikke engang løgn - det er faktisk svært - man kan ikke selv se dem.

Derfor er det faktisk også sådan, at f.eks. ledere, der konsekvent udviser uhensigtsmæssig adfærd (f.eks. altid giver skideboller til dem, der afslører problemer - den såkaldte "skyd-sendebudet-strategi"), normalt ikke er bevidste herom eller klare over konsekvenserne (der kommer efterhånden ikke flere sendebud, og problemerne forbliver derfor skjulte for lederen indtil de bliver rigtigt store!). Den eneste måde, de kan finde ud af det på, er faktisk hvis nogen gider påtage sig ulejligheden med at sige det til dem - og de så lytter til det og tænker over det. Problemet er blot, at disse typer af ledere, dels ofte har sat sig selv i en situation, hvor ingen gider sige noget besværligt til dem (man ved nemlig, hvad man får ud af dét!) - og at de i øvrigt heller ikke er tilbøjelige til at lytte, hvis det skulle ske.

Det nævnte eksempel er meget tydeligt, men man kan sagtens som leder afskære sig fra information uden at være direkte ubehagelig eller afvisende - selv meget pæne og rare mennesker sætter sig let i den situation, fordi de nok lytter deltagende og snakker med - men aldrig gør noget ved tingene ("repressiv tolerance"), fordi der er "stærkere forhold, de er nødt til at tage hensyn til". Den slags konflikter opstår med andre ord overalt mellem mennesker hele tiden, fordi vi reagerer - ubevidst - på hinandens - ubevidste - signaler, og til sidst bliver viklet håbløst ind i problemer med den gensidige kommunikation og forståelse - problemer som kan være helt umulige, at vikle sig ud af igen uden ganske enkelt at afbryde forbindelsen.

Den eneste vej ud af dette meget store problem og paradoks mellem mennesker er faktisk at udnytte forholdet med "splinten og bjælken" - og rent faktisk etablere en samarbejds- og samværskultur, hvor man taler om de svære ting så tit, at det bliver en del af hverdagen, at arbejde med dem og forholde sig til dem, både hos sig selv og hos andre. Man skal således aktivt udnytte det forhold, at det er let at se andres fejl og svært at se sine egne - men det er jo også lidt lettere, når det nu er klart, at det er helt naturligt, at det er sådan, ikke? Det er det, der er essensen af en videnskultur og vidensamfundet - og det er faktisk bl.a. det, der er hovedformålet med "udviklingssamtaler" eller "medarbejdersamtaler", eller hvad man nu kalder dem - derfor er det så vigtigt, at de er tovejs og foregår på så lige vilkår, som det nu er muligt. Og så er det selvfølgelig helt afgørende, at kulturen også er venlig, så det opleves af alle involverede, at man taler om disse svære forhold for at hjælpe hinanden og ikke for at få magt over hinanden - for det kan det bestemt også bruges til. Vi skal have "reelle



**mindbiz**

hensigter" - og ville hinanden det godt i livet - og vi skal evne at gøre disse positive intentioner troværdige i hverdagen!

### **"Action speaks louder than words"**

Og det er her, det bliver svært, for denne troværdighed kræver, at vi ikke kun vil det gode på det rationelle og formelle plan, med hverdagsbevidstheden, og når vi taler om det. Vi skal også ville det med underbevidstheden og intuitionen - ellers vil det med usvigelig sikkerhed afsløre sig i vore handlinger, i vore attituder, i vort kropssprog eller på anden vis - og dette vil blive aflæst af modtageren med usvigelig og nådeløs præcision, bevidst eller ubevidst (normalt det sidste) - og så har vi balladen. Så er der nemlig forskel på, hvad man siger, og hvad man gør, og så reagerer folk på, hvad man gør og ikke på, hvad man siger. Hvorfor gør de det? - fordi "action speaks louder than words" - det, man gør, er ganske enkelt 1000 gange mere troværdigt end det, man siger, og har derfor 1000 gange større gennemslagskraft - vi mennesker påvirker og præger hinanden gennem vore handlinger og ikke gennem vore ord.

Derfor får ledere, hvad de gør og ikke, hvad de siger. Hvis det er nogenlunde det samme, er der ingen problemer, men hvis der er stor forskel, så går det galt. "Hvorfor gør folk aldrig, hvad jeg siger?" - "Hvorfor følger medarbejderne ikke kvalitetsstyringssystemet?" - "Hvorfor kan vi ikke implementere nye strategier effektivt i denne organisation" - "Hvorfor bliver medarbejderpolitikken ikke fulgt af mellemlederne?" - "Hvorfor respekterer medarbejderne ikke kunderne?" osv., osv. Svaret er altid enkelt: "Fordi du ikke selv gør det og ikke viser det i praksis i hverdagen!" Hvis der ikke er sammenhæng mellem hvad man siger, og hvad man gør, er det faktisk bedst at holde kæft - det er i bedste fald fuldstændig ligegyldigt, hvad man siger - i værste fald kan det øge problemerne i væsentligt omfang. Så hvis du ikke mener, hvad du siger - helt ned i hjertet og underlivet - og er rede til at stå ved det i enhver alvorlig sammenhæng - så hold hellere din kæft!

### **Fornyelse**

Problemet med det intuitive er fornyelsen - hvordan skaber vi forandringer i noget vi ikke er bevidste om? - hvordan skaber vi læring og læreprocesser på det ubevidste niveau? Indtil videre har vi set, at det er vigtigt at tale om de svære ting, men at vi primært præger hinanden gennem vore handlinger, og i det følgende vil vi se lidt mere grundlæggende på, hvad læreprocesser er, for de er meget, meget vigtige: Uden læring sker der ingen forandringer - hverken i det enkelte menneske og dets liv og trivsel eller i de sociale sammenhænge eller organisationer, det færdes i. Læring er nødvendigt for at ændre og udvikle viden - uden læreprocesser vil al viden være statisk.

### **Læring - og forudsætningerne for at det finder sted**

Også her kan man finde interessante bidrag hos Hubert Dreyfus, der har forsket i voksne menneskers læreprocesser i flere årtier, netop i forbindelse med arbejdet med kunstig intelligens. Hans resultater er ganske anerkendte og bruges mange steder, bl.a. indenfor sygepleje, og kan kort sammenfattes som følger:

- Når voksne mennesker skal lære noget nyt, begynder de normalt i dag med at tilegne sig noget information via bøger eller traditionel undervisning eller lignende. Efter relativt kort tid har man tilegnet sig det nye felts grundbegreber - den generelle viden - og kan så småt begynde at fungere på stadie 1: Nybegynder.
- Det viser sig hurtigt, at man begår mange fejl som nybegynder, fordi det ikke er nok at kunne feltets grundbegreber - der er meget anden viden, der er væsentlig, f.eks. praktiske regler - "tommefingerregler" etc. Efterhånden som man lærer mere og mere af dette, kan man fungere på stadie 2: Avanceret begynder.



**mindbiz**

- På et tidspunkt kan man klare det meste af det, man kommer ud for - men ikke uden betydeligt besvær - man er nødt til at gennemføre mange undersøgelser for at forstå det enkelte problem, gennemføre statistiske analyser og vurderinger, søge information på Internettet etc. og vurdere situationen forfra og bagfra og om igen. Men man kan generelt nå brugbare resultater, og nu er man på stadie 3: Kompetent.
- På et eller andet tidspunkt i stadie 2 eller 3 sker der ofte noget meget skelsættende og væsentligt - personen begynder at synes, at det her er spændende og sjovt at arbejde med - han begynder at "gå op i sit arbejde" - følelserne kommer med i spillet. Fra dette tidspunkt begynder læreprocesserne at finde sted på en helt anden måde end tidligere - man når til en slags umiddelbar forståelse af problemerne, men har dog stadig brug for nogle analyser og undersøgelser for at finde løsningen. Man har nået stadie 4: Kyndig.
- Læreprocesserne går nu meget stærkt, og på et tidspunkt når man stadie 5: Ekspert. Eksperten definerer Hubert Dreyfus som "den, der umiddelbart ved, hvad der skal gøres for at løse problemet, uden at behøve at tænke over det" - og har ret! - i langt de fleste tilfælde i det mindste. Denne evne kalder Dreyfus for "intuitiv ekspertise" - det er det, skakspilleren kan, når han ikke behøver at tænke over trækkene - og det er det, konsulenten kan, når hun ved, hvad der er galt med en organisation efter at have færdedes i den i blot 1 - 2 dage og uden overhovedet at have indsamlet data!

De 3 første stadier kan betegnes som de "rationelle", da det her i høj grad er fornuften og den rationelle hverdagsbevidsthed, der er aktiv (i høj grad som flaskehals!) - de 2 sidste stadier kan betegnes de "intuitive", da intuitionen og følelserne her har taget over og sat "turbo" på processen ved at aktivere en langt større del af den samlede bevidsthed - og dermed informationsbehandlingskapacitet - i læringen.

### **Effektive læreprocesser...**

Danskeren Steen Larsen har opstillet 3 grundlæggende forudsætninger for effektive læreprocesser (baseret på børns læring, men med megen værdi for alle læreprocesser):

1. Der skal arbejdes - man lærer ikke noget af at "høre efter" eller "se, hvad der sker på tavlen", men af at arbejde med tingene - at bruge alle sine sanser og hele sin krop.
2. Der skal være engagement og aktiv interesse - følelserne skal være aktive i processen - hjertet skal være med.
3. Der skal hele tiden være noget nyt i det, man laver, men også noget kendt - er alt ny, er det svært at finde engagementet (hvordan kan man interessere sig for noget, man ikke ved, hvad er?), og er alt kendt, er der jo ikke noget at lære.

Læg mærke til, at følelserne også er i centrum her, og at der lægges vægt på arbejdsprocessen, fordi den er kompliceret og helhedsorienteret, involverer hele kroppen og dermed fremmer de intuitive processer. Læg også mærke til, at denne model ikke forudsætter de 3 første stadier i Dreyfus' model - de rationelle stadier - men går direkte på de intuitive læreprocesser. Og det er jo klart, for det er jo sådan, børn lærer fra fødslen - med alle 5 sanser (mindst!) og hele kroppen. Hvis de ikke gjorde det, kunne de aldrig tilegne sig den enorme "skjulte" viden, de skal lære i den tidlige periode i livet - her er indlæringsaktiviteten nemlig langt højere end nogensinde senere.

Kan vi også som voksne lære nye ting meget hurtigere ved at bruge de intuitive metoder direkte? Ja, det kan vi sagtens - hvis vi kan få dem til at fungere og tør stole på dem. Mesterlære er et eksempel herpå, når det altså fungerer, og forholdet mellem mesteren og lærlingen er et forhold i gensidig respekt, sympati, tillid - og kærlighed. "Learning by doing" er et andet, hvor vi netop bruger arbejdet som grundlaget for læring - akkurat som i Steen Larsens model. Vi kan nok ikke gøre det i alle situationer og med alle emner, men vi kan gøre det langt mere, end vi tror i dag. Der er også mange eksempler herpå i dag - fra IT-området ved vi, at nogle af de



**mindbiz**

unge virksomhedsskabere, der har haft størst succes, ikke har en formel uddannelse, og på kulturområdet er der mange eksempler på, at lovende unge talenter ikke kan nå at gennemføre en formel uddannelse, fordi efterspørgslen efter dem er for stor. Det kan altså godt lade sig gøre - den formelle uddannelse er ikke nødvendig for alle.

### **... og "industriell undervisning"**

Hvorfor gør vi det så ikke? Meget tyder på, at det er industrisamfundets undervisningsinstitutioner (masseproduktionen igen), der har lært os - indoktrineret os til - at den "rigtige" måde at lære på er den rationelle – den skolastiske. Det sjove er, at den ikke fungerer ordentligt, før følelserne sætter ind og de intuitive processer alligevel bliver aktive i dølgsmål; hvis vi var afhængige af rationel læring - via gode bøger og kloge lærere, der fortæller os om livet og materien, mens vi sidder pænt og hører efter - ville vi aldrig kunne finde ud af, at slå den berømte pind i en lort uden at ødelægge begge dele - og til og med ende på skadestuen...

Hvad er det uddannelsessystemet gør ved os? Det er en kendt sag i Danmark, at meget få virksomheder er startet af akademikere - det er i langt højere grad folk med kortere uddannelser og håndværksuddannelser, der tager dette skridt. Hvad er det, de højere uddannelser lærer os? - at alt er så svært, at man hellere må lade være at tage nogen chancer og få sig et sikkert, velbetalt job i industrisamfundets bureaukrati - eller skabt af dette? Hvad er det, der gør, at nogen kan få succes helt udenom uddannelsessystemet? - måske tror de bare på sig selv og nægter at acceptere de begrænsninger, industrisamfundet gerne vil forsyne os med for at have "styr" på os? - måske stoler de bare på deres intuition og underbevidsthed, og lærer derfor langt mere effektivt bare ved at gøre tingene? Måske er de videnssamfundets frontløbere? Hvordan mon man opdrager sine børn til at blive sådan?

Når den voksne i henhold til Hubert Dreyfus' læringsmodel mobiliserer følelserne og går over i "intuitive mode", sker der altså virkeligheden det, at den voksne "bliver som barn igen" - finder nogle evner til læring frem, som industrisamfundets undervisningssystemer har gjort, hvad de kunne for at udrydde gennem hele det pågældende menneskes uddannelsesforløb. I mange situationer er den rationelle læreproces helt sikkert en overordentlig besværlig omvej til at opnå intuitiv ekspertise, selvom den selvfølgelig altid vil være af betydning, når man skal tilegne sig noget fundamentalt nyt. Men der er mange muligheder for at lære ting meget hurtigere end vi normalt gør i dag - disse muligheder går via praktisk arbejde med det nye under supervision af en erfaren "mentor" - nøjagtigt som når man lærer at køre bil. Det spændende er, at dette kan bruges langt ud over det "praktisk-kropslige" færdighedsområde og langt ind i det mere "intellektuelt prægede"

### **Mentoren taler om det svære**

Og hvad er det en mentor gør? - han/hun instruerer gennem eksempler og via sin blotte tilstedeværelse; han/hun ser "bjælkerne i elevens øje" og taler om dem - det foregår hensynsfuldt og med respekt, men det bliver gjort. Det er faktisk netop det højeste tænkelige tegn på respekt og sympati for et andet menneske, at man er indstillet på at tale om "bjælkerne" - det er kun folk, der holder meget af én, der gider påtage sig den utaknemmelige og besværlige opgave! Så vi er tilbage ved den intuitive viden, der kun kan ændres gennem læreprocesser - og disse begynder med, at der bliver talt om de svære ting og om deres konsekvenser og følger i hverdagen, og de fortsætter med at der arbejdes med tingene og ved, at hjertet er med i dette arbejde.

Vi kan ikke få den slags ting til at fungere, uden at vi holder af hinanden og tør vise det - og det er også et grundtræk ved videnssamfundet, som vi lige skal have udviklet...

Alt dette er jo fint nok, men det handler mest om enkelte mennesker - hvordan kan en organisation lære? – og hvor befinder det lærte sig, når det er lært? Det er faktisk et rigtig godt spørgsmål, og det er ikke særligt let at svare meget konkret og kontant på. Det befinder sig imidlertid hverken i håndbøgerne (heller ikke selvom de er



**mindbiz**

revideret!) eller i IT-systemerne. Det befinder sig faktisk stadig mellem ørerne på medarbejderne – når læreprocesserne foregår i hold, bliver resultatet nemlig fælles ejendom – også selvom det er ubevidst – man kan helt sikkert tale om en slags "kollektivt ubevidst" i organisationen. Derfor er det heller ikke altid et problem, når nøglepersonen holder op i firmaet – hvis han/hun har arbejdet godt i hold sammen med andre, kan de relativt ubesværet overtage nøglefunktionen, når nøglepersonen forsvinder.

## 5. Indkredsning af centrale ledelseskompetencer – hvad skal man kunne?

### **Tillid er godt - og kontrol er umulig!**

Men vi er slet ikke færdige med viden som begreb og læreprocessernes betydning. Vi har slået fast, at viden i alt væsentligt er intuitiv, og at denne intuitive viden er helt afgørende for vores funktion i hverdagen i alle sammenhænge. Vi har også slået fast, at dette er fint, fordi det stiller de dybere bevidsthedsniveauer enorme informationsbehandlingskapacitet til vores rådighed hele tiden - men også kunne være problematisk, fordi de ubevidste mekanismer er svære at ændre, netop fordi de er ubevidste. Dette kan vi i alt væsentligt håndtere ved at hjælpe hinanden med at få øje på "bjælken i øjet" - se, hvornår vi er nødt til at ændre adfærd eller prioriteringer i livet - og det er i høj grad denne dialog mellem mennesker om de svære ting, der er kendetegnende for videnkulturen i videnvirksomheden.

### **Dialog**

Når denne dialog er fraværende, holder vi nemlig ikke den sunde videnkultur i live - for vi taler ikke om de væsentlige ting på arbejdspladsen. Resultatet er den manglende sammenhæng mellem, hvad man siger, og hvad man gør. Dette er en ond cirkel, fordi handlinger kommunikerer langt mere effektivt end ord - organisationen bliver dermed ukritisk og ureflekteret præget af folks handlinger - især af ledernes - og ikke af deres ord, og forskellen bliver større og større med tiden: Vi skruer retorikken mere og mere op for dog "for helvede at trænge igennem med ét eller andet", samtidig med at handlingerne bliver stadigt mere uproduktive, suboptimerende og destruktive. Der er ingen "gartner" til at rydde op i ukrudtet - i al den negative, ubevidste feedback - og videnkulturen har brug for "gartnere"!

Resultatet er ofte organisationer, hvor man som ude fra kommende må nive sig i armen eller bide sig i kinden for ikke at komme til at skribe over de helt uhyggelige og groteske forskelle, der rent faktisk eksisterer mellem organisationens politikker og dens konkrete handlinger: Politikkerne er ædle, altruistiske og helt oppe i skyerne - og hverdagen er ren overlevelse, manipulation, plat og "gør-hvad-som-helst-for-at-holde-røven-fri-af-slibestenen-teknikker". De menneskelige omkostninger ved denne type organisationer er enorme - både i form af manglende produktivitet og indtjening og manglende styr på omkostningerne, og manglende trivsel og livskvalitet for medarbejderne, både på arbejdspladsen og i fritiden og familielivet.

Men hvordan styrer og kontrollerer man egentlig organisationer, når langt hovedparten af det, der foregår ikke er bevidst? Hvordan styrer man folks ubevidste? Svaret er selvfølgelig enkelt - det kan man ikke! - man kan påvirke det, men ikke styre det i bestemte retninger efter en forud lagt plan. Og så længe påvirkningerne i alt væsentligt også er ubevidste - det er handlingerne, ikke ordene! - er der overhovedet ikke styr på noget, og al kontrol er ren illusion. Så kunne man spørge, hvorfor det ikke går værre? Hertil kan man svare to ting:

- Fordi medarbejderne faktisk gør deres bedste - på trods af selv meget uhensigtsmæssig ledelsesadfærd og meget dårlige systemer - det er reelt ofte medarbejderne på alle niveauer i mange virksomheder, der forhindrer, at det går væsentligt værre end det gør;
- Værre end hvad? - hvem siger, hvor godt det faktisk kunne gå, hvis det virkelig lykkedes at mobilisere de skjulte ressourcer i medarbejderstaben - hvis det virkelig blev livsbekræftende og sjovt og udfordrende at



**mindbiz**

gå på arbejde - hvis det virkelig flyttede noget for den enkelte? Måske går det faktisk helt rædselsfuldt dårligt i dag forhold til, hvordan det kunne gå?

### **Hvis kontrol og styring er umuligt - hvad så?**

Styring og kontrol er umuligt, fordi det generelt beror på systemer, der henvender sig til den rationelle hverdagsbevidsthed - styringssystemer: Kvalitetsstyring, miljøstyring, produktionsstyring, xxxstyring etc. - og det er kun i meget ringe grad det, der påvirker folk adfærd - den påvirkes nemlig helt overvejende af andres adfærd via de ubevidste feed-backmekanismer. Det gør den, fordi vejen ind til de dybere bevidsthedsniveauer og adfærdsreguleringen her, gennem den rationelle hverdagsbevidstheds meget lille informationsbehandlingskapacitet, simpelthen er meget, meget snæver - det er derfor meget, meget svært, at skabe væsentlige forandringer i menneskers adfærd ad denne vej. Men det er en udbredt illusion at tro, at nye medarbejdere i en virksomhed lærer virksomheden at kende via dens håndbogssystem - det gælder kun i meget begrænset grad, og kun hvis håndbogssystemet er meget overskueligt og meget lille af omfang. Generelt lærer nye medarbejdere, "hvordan man gør her" af de gamle medarbejdere, de er sammen med i løbet af arbejdsdagen. Hvis de gamle gør tingene fornuftigt, gør de nye det også, hvis ikke...

Samtidig er mange virksomheders håndbøger reelt utidssvarende, og de bruges derfor ikke i ret høj grad af medarbejderne, der med tiden har opfundet deres egne måder at gøre mange ting på for at få hverdagen til at fungere. Denne situation er helt normal, og det kan også sagtens fungere - indtil håndbøgerne skal erstattes af formelle procedurer i form af et omfattende, integreret IT-system! Vi mener ikke, at man ikke skal have håndbøger i en virksomhed, men man skal være meget selektiv med, hvad det er vigtigt at skrive ned i dem, og hvad ikke. Intet er lettere end at skrive alt muligt ligegyldigt ned i håndbøger, som ingen bruger - håndbøger skal være små, enkle og præcise - virksomhedens kultur skal skabes og opretholdes i hverdagen af ledernes adfærd - ikke af håndbøger eller andet ordsqualder!

Og så sukker mange nok ved tanken om, at arbejdsprocesser tidligere lod sig styre qua organisationskontrol (mødetider, fysisk placering, formaliseret arbejdsdeling osv.). Tilsyneladende foregår der i dag en "kontrolpolarisering", hvor arbejdsprocesser i stigende grad enten styres af omgivelserne eller af individerne selv. Organisationskontrol kan godt udøves, men den er ikke i stand til at leve op til kvalitetskravene herunder kravene til hurtig responstid, tilpasning til kundeønsker eller til offentlighedens krav mv.

Mange virksomheder har procedurer eller medarbejderhåndbøger, som afspejler et meget stærkt ønske om organisationskontrol ("sådan gør vi tingene her") til trods for at det hverken er muligt eller nødvendigt med en så programmatisk tilgang til hverdagens mange (mere og mere) forskellige opgaver. Bemærk i øvrigt, at man udmærket kan skrive procedurer eller forretningsgange, der alene er en fornuftig ramme for arbejdet og som altså ikke falder i "kontrollfælden". Det kan være svært at afgøre, om en given håndbog er af den ene eller den anden slags, men prøv at mærke med følelserne, de ved som regel godt, om håndbogen er realistisk og nyttig eller ej!

Positiv adfærd fremmes kun af én ting, nemlig positiv adfærd! Og positiv ledelsesadfærd kan fremme utroligt meget - men hvad er så positiv ledelsesadfærd? Når man ikke kan styre og kontrollere, kan man så overhovedet lede? Ja, det kan man godt - men de fleste af industrisamfundets ledere kan ikke - de er nemlig vokset op med systemer, procedurer og regler og med opfattelsen af mennesker som tandhjul i et maskineri - og de er faktisk ofte bange for deres medarbejdere, som er dem, det hele drejer sig om og bange for at give slip på kontrollen og slippe kræfterne løs i organisationen.

### **Hvordan ser fremtidens organisationer ud - og hvordan skal de ledes?**

Fremtidens organisationer er enkle og ligetil og kan tegnes med ganske få streger på et stykke papir - men man skal ikke gøre det for grundigt, for de ændres hele tiden, og det skal der være plads til. Organisationen



**mindbiz**

har kun to lag - ét for ledere, der kan have mange funktioner, men stort set har samme grundlæggende ansættelsesvilkår og ikke voldsomt forskellig løn - og ét for øvrige medarbejdere, der selvsagt også har mange funktioner og ensartede ansættelsesvilkår og måske noget mere forskellig løn. Alle ledere og medarbejdere er medejere af virksomheden under en eller anden form. Hierarkiet er således i alt væsentligt afgået ved døden.

Den grundlæggende enhed i virksomheden er projektet (og produktionsplanen for xx måned kan godt håndteres som et projekt!), men andre typer enheder skabes og opstår efter behov. Alle enheder nedlægges igen, når der ikke er brug for dem, og alle medarbejdere kan varetage flere forskellige funktioner i forskellige enheder samtidig. Den enkelte styrer selv sin arbejdsdag og siger til og fra overfor opgaver - der gives ikke ordrer, for lederne er folk, der kan få andre til at kaste sig ind i opgaverne, fordi det er sjovt, udviklende og spændende at være med, hvor der sker noget. Man befinder sig fysisk dér, hvor ens arbejde i øjeblikket foregår og flytter derfor jævnligt rundt.

Industrialismens "bange mænd" er væk som ledere - i stedet har vi en type, der bedst kan karakteriseres som "høvding". Dette betyder, at han/hun normalt er at finde, dér hvor der skal gøres en særlig indsats, tages en særlig risiko, hvor en medarbejder har særlige problemer af én eller anden art, eller hvor situationen på anden vis er kritisk. Lederne tilbringer langt det meste af tiden hos medarbejderne eller hos kunderne, fordi de godt ved, at det er dér, man kan påvirke, har indflydelse og opsamler viden om, hvad der foregår - og de har derfor ingen særlige pladser eller kontorer eller andre artefakter til at markere deres status. De arbejder blot hårdere, er dygtigere, tør mere og skaber mere entusiasme og dynamik omkring sig end andre, bl.a. ved jævnligt at tale om "bjælkerne" - og så er de fremsynede og prøver hele tiden nye idéer og grænser af for virksomheden, sig selv og medarbejderne - de er primært proaktive, ikke reaktive (og slet ikke inaktive!).

Der er tale om en sand revolution i ledelseskulturen - fra en "kontrol- og systemforvalter og krise-manager", der helst selv vil befinde sig i relativ sikkerhed, til en modig "høvding", der altid er med, hvor det går hedest til.

Hvad er det, der holder sammen på fremtidens og vidensamfundets organisation? Det er arbejdsglæde, personlig og professionel udvikling sammen med gode og spændende kolleger, dygtige ledere, der er nyskabende og forretningsorienterede, og spændende opgaver - "vi er her for at udvikle hinanden og lave noget, der flytter noget!" Det er et sted, hvor frie, vidende og voksne mennesker selv vælger at være, fordi de har lyst til det, og fordi det udvikler dem professionelt og menneskeligt - og hvor formel magt og formelle positioner går en svær tid i møde.

Hvad er det, der holder sammen på industrisamfundets organisationer? Det vil vi gå let henover her, fordi det ikke er emnet, og fordi det heller ikke er særligt lækkert og rart at tale om! Men på vejen fra industrisamfund til vidensamfund sker der en række ting:

- Vi går fra kontrol til tillid;
- Vi går fra tvang og manipulation til selvdisciplin og selvrealisering;
- Vi går fra kontrakter og aftaler til at forsøge på hele tiden at gøre tingene bedre end forudsat;
- Vi går fra klare rammer og pres til flydende rammer og individuel støtte;
- Vi går fra ord og systemer til handling, forandring og udvikling;
- Vi går fra arbejde og fritid til levetid;
- Vi arbejder hårdere, fordi det er sjovt og udviklende;
- Osv., osv.



**mindbiz**

... og vi går måske en bedre og lykkeligere fremtid i møde?

### **Hvordan kommer vi i gang?**

Vi har i dag personligt en del erfaringer med dette, både fra arbejde i vore egne organisationer og som konsulenter. Det er egentlig ikke så svært at komme i gang med, men det er ofte svært at holde energien oppe med tiden og få "trådt en udvikling igennem", simpelthen fordi der tit er en meget stor og kompliceret pulje af traditioner, arbejdsformer, adfærd, vaner og meget andet - kort sagt en kultur! - som der kræves en lang række af opgør med. Disse opgør er hårde, vanskelige, smertefulde og energikrævende for alle i organisationen, og derfor er fristelsen til "lige at tage den lidt med ro og spise brød til" hele tiden nærværende. Derfor er det helt, helt afgørende med ledelse af udviklingsprocessen og med ledelsens nærvær i denne proces.

Selvom man ikke kommer hele vejen i første hug, får man dog altid sat nogle ting i gang og får sået nogle frø, der begynder at spire - og de skal nok på den ene eller anden måde vokse videre fremover, for det er ganske enkelt nødvendigt, fordi flere og flere kræfter i verden trækker denne vej

Indledningsvist er det afgørende at få arbejdet seriøst gennem en række workshops med begreberne og sammenhængene i denne artikel, og derigennem få fundet ud af, hvad de helt konkret betyder for vores virksomhed. Denne proces skal dels finde sted i ledelsen, dels i en kernegruppe af udvalgte nøglemedarbejdere i virksomheden, gerne begge dele samtidigt og under alle omstændigheder effektivt koordineret. Resultatet bliver en kort redegørelse, der dels indeholder

- et antal - typisk 2-4 - hovedudfordringer for virksomheden, dels
- et antal konkrete projektidéer til at komme i gang - disse idéer skal have udgangspunkt i hovedudfordringerne og i virksomhedens konkrete virkelighed, og være realistiske men også ambitiøse. Projekterne skal hænge indbyrdes sammen i en samlet plan på skitseniveau.

Herefter skal projekterne realiseres med udgangspunkt i planen. Dette kræver en styregruppe, der typisk vil bestå af kernegruppen ovenfor, suppleret med nogle repræsentanter for ledelsen. De første projekter skal ledes af en projektleder fra denne styregruppe, men skal selvsagt også involvere et antal øvrige medarbejdere i organisationen på forskellige niveauer - ideelt set skal hele organisationen involveres på en eller anden måde i løbet af nogen tid. De løbende informationer om de samlede aktiviteter skal hele tiden være tilgængelige for alle i virksomheden via intranet, projektweb eller lignende IT-løsninger.

Det samlede udviklingsforløb kan strække sig over en årrække, hvor det vigtige er hele tiden at følge op og sætte nye, relevante initiativer i søen, så energien i omstillingsprocesserne holdes oppe. Det vil ofte være nødvendigt med ekstern bistand for at komme godt og effektivt i gang, men virksomheden bør selv kunne overtage ansvaret for videreførelsen af processen efter 6 - 12 måneders forløb.

Det svære i processen er selvfølgelig de opgør med fortiden og "plejer", der hele tiden vil være nødvendige undervejs - kort sagt udviklingsprocesserne - der altid vil være smertefulde for organisationen og for dens medarbejdere - og især for den ledere! - da der hele tiden vil opstå nye erkendelser og overraskelser, der skal håndteres.

Det er derfor ofte nødvendigt at uddanne et antal nøglemedarbejdere til at gennemføre vanskelige og konfliktfyldte interne udviklingsprojekter og -processer, da sådanne kvalifikationer tit er en mangelvare i de fleste organisationer - og i øvrigt vil blive vigtigere og vigtigere fremover. Dette skal ske i forbindelse med



**mindbiz**

realiseringen af de første projekter, dvs. via "learning-by-doing" i fuld skala, da det er den eneste mulige måde at gøre det på - den eneste tilstrækkeligt effektive læreproces. Det vil endvidere stort set altid kræve ekstern bistand, da det vil blive for hårdt for de pågældende nøglemedarbejdere uden ekstern støtte at håndtere alle konflikterne undervejs konstruktivt og produktivt - og dette er vigtigt, da processen ellers uvægerligt vil blive sat i stå eller standset på vejen.

Hvis det ikke lykkes at komme i gang eller at holde dampen nogenlunde oppe undervejs, så processen går i stå, er der kun én vej videre - ledelsesudvikling - og her kan man selvfølgelig også starte, for det er der jo altid brug for!