

Vi deler ikke bare viden fordi det er en god ide – heller ikke i vidensamfundet

af adjunkt Karina Skovvang Christensen, ksc@pnbukh.com,
Aarhus Universitet og
professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Aalborg Universitet

De gode spørgsmål giver anledning til refleksion

1. Indledning

Det allerbedste ved at være underviser er, når du får et svært spørgsmål, som du har fået før. Vi kender vist alle sammen fornemmelsen af bagefter at vide, hvad man skulle have gjort eller svaret i en given situation. Hvis man har været bragt i en usikker situation, er blevet stillet et ubehageligt eller svært spørgsmål, så hænder det tit, at man per automatik tænker over det bagefter. Måske mens man tager bad eller laver mad – eller når man løber en tur.

Som regel er det for sent at ændre sit svar, men de dårlige eller forkerte svar er fundamentet for, at vi udvikler os og lærer. I den klassiske læringsteori, som ideen om den lærende organisation bygger på, er udgangspunktet netop, at man dels skal lære umiddelbart af sine fejl ved at korrigere dem (single loop-læring) og dels mere grundlæggende skal reflektere over de antagelser, værdier, verdensopfattelser etc. som førte til vores handlinger i første omgang (double loop-læring).

Undervisning er det perfekte læringsrum for underviseren

Tilbage til underviserens privilegium. Da den ene af os, Per Nikolaj, underviste første gang, sagde en af hans kolleger ganske rammende, at det eneste sikre i en undervisningssituation er, at læreren får noget ud af det. Måske var det specielt møntet på Per Nikolaj's evner, men kollegaen tænkte også på, at man som underviser vil lære noget, mens man forbereder sig. Mens det ikke på forhånd er givet, hverken at de studerende forbereder sig, eller de får noget ud af undervisningen.

Mange dilemmaer og paradokser er tilbagevendende

Igennem de sidste 8-10 år, hvor vi har beskæftiget os meget med videnledelse, har en række af de dilemmaer og paradokser, der opstår i dette konkrete felt dukket op flere gange. Og vi har derfor haft mange chancer for at overveje svarene. Der er i særdeleshed et spørgsmål, som vi i forskellige varianter har hørt adskillige gange; og hvor der har været anledning til at lære meget – både af spørgsmålet og af de svar, vi enten lykkedes med at give, da vi fik spørgsmålet, eller har diskuteret med hinanden bagefter.

“De bruger det ikke”

Spørgsmålet drejer sig om, hvordan man sikrer sig, at de teknikker man har indført også bliver brugt... Mest ramrende blev spørgsmålet i variant for 6-7 år siden stillet over en frokost på følgende måde: Vi har for nylig oprettet et centralt diskussionsforum på vores Intranet, men kun 7 gange har der været nogen, der har været koblet på – og de tre gange var det mig selv, der ville se, om der blev stillet nogen spørgsmål. Spørgsmålet lød herefter: Hvad skal vi gøre ved det?

3. Stokken og guleroden

Vi kan altid få teknikkerne brugt...

Uden at kunne huske helt præcist hvad svaret blev i den konkrete situation, har vi tit vendt tilbage til spørgsmålet og siden svaret på det utallige gange siden: Du har to muligheder. For det første kan it-afdelingen sikkert installere en anordning, således at ingen medarbejdere kan bruge computeren uden at have været rundt omkring Intranettet... og for det andet kan I give medarbejderne 100 kroner i løntillæg, hver gang de bruger Intranettet. Dvs. stokken og guleroden.

... men er der brug for dem?

Men hvor fører det os hen? Er der egentlig nogen, der har brug for den information, som kunne udveksles med udgangspunkt i den konkrete løsning? Er der mekanismer, der

sikrer, at den viden, der cirkulerer i organisationen, kvalificeres? Kunne andre løsninger være mere egnede til at løse de problemer, vi tror, vi har? Disse spørgsmål er muligvis nye på den ledelsesmæssige dagsorden – men de udspringer af den fundamentale ledelsesviden, som der også blev undervist i for 20 år siden – og givetvis også før da.

Grundmekanismerne er (måske) opdaget

4. Kan vi opfinde nye metoder?

Vores pointe her er, at de behov for ledelse der til enhver tid vil være og de ledelsesmæssige værktøjer, der tages i brug, i deres grundformer er velkendte. De er opfundet for længe siden, og man kan med det udgangspunkt med en vis ret spørge: Hvordan kan man egentlig forske i ledelse? Underforstået 'opfinde noget nyt'. Her adskiller ledelse og samfundsvidenskab i det hele taget sig naturligvis fra naturvidenskab ved, at vi ikke opfinder ting, der evt. kan tages patent på og ved, at vi ikke på samme måde som i sundhedsvidenskab udvikler nye måder at behandle på, som vi efterfølgende i kontrollerede eksperimenter kan teste om faktisk virker.

Ledelse er et mere diffust begreb, og vi kan fundamentalt set ikke adskille udøveren af teknikken fra den teknik eller metode, der anvendes, ligesom 'patienten' og 'diagnosen' er komplekse størrelser, hvor erfaringer og intuition spiller en langt større rolle end målinger og instrumenter.

Men konteksten er forskellig

Men den samfundsmæssige udvikling den seneste halve snes år har betydet, at nogle spilleregler og mekanismer har ændret sig i takt med, at nye organisationsformer, nye kommunikationsmåder osv. har vundet frem. Derfor udfolder videnledelse, ledelse af videnmedarbejdere og ledelse i videnvirksomheder sig på andre måder end, hvad vi har været vant til. Derfor er vores påstand om, at vi kender alle mekanismerne på forhånd kun delvis rigtigt. Vi har måske elementer af en erkendelse af, at nogle ting er, som de plejer, mens at andre ting er anderledes. Problemstillingen er, at vi ikke med sikkerhed ved, hvad der er ændret, og hvad det kommer til at betyde. Netop derfor er der brug for, at vi lærer af videnvirksomheders erfaringer med ledelse under nye rammebetingelser og om, hvordan virksomheder praktiserer videnledelse. Der er stadig meget at lære, og vi må både som forskere og som praktikere gå til feltet med en vis ydmyghed.

Nogle ting holder stadigvæk

Vi genkender ikke altid de 'gamle' mekanismer

5. Afsluttende bemærkninger

Det er ikke alene et spørgsmål om, at de fundamentale sammenhænge er ændret. De erhvervsøkonomiske panderter til tyngdeloven gælder stadig. Altså forstået på den måde, at der er nogle fundamentale mekanismer, som i sine grundformer vil holde. Den videnbaserede økonomi og vidensamfundet har ikke ændret på grundbetingelserne for ledelse.

Vi kan dog ikke altid genkende det handlingsrum, vi bliver stillet over for, selvom valgmulighederne i eksemplet ovenfor er de velkendte: Stok og gulerod. Men læringen og erfaringen kommer netop af erfaringer. Jo flere eksempler på ledelse af videnvirksomheder og videnledelse vi ser, jo bedre vil vi både som ledere og forskere blive til at genkende grundsituationerne og vide, hvordan man succesfuldt praktiserer ledelse. Vores afsluttende råd er derfor: Lad dig ikke overraske over nye fænomener – du kender dem måske... men bliv overrasket over at de alligevel er anderledes og regn ikke med, at du kender svarende, før du har set dem fungere.



Per Nikolaj Bukh, Cand. oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



*Karina Skovvang Christensen, cand. oecon., er adjunkt ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter innovation, videnledelse og strategisk ledelse, og hun er sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på ledelseshåndbogen *Knowledge Management*.*

Om håndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til ledelseshåndbogen *Knowledge Management*. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktøren vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af håndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af håndbogens hovedredaktører.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, *Knowledge Managements* rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med anvendelse af *Knowledge Management* etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.

12.8.

Vi deler ikke bare viden fordi det er en god ide –
