

Vidensmedarbejdere i innovative processer

af direktør og partner Jakob Rasmussen, jr@hovedkontoret.dk,
HOVEDkontoret ApS

1. Indledning

Fra hårdt til blødt samfund

Lederens rolle har ændret sig i takt med samfundets udvikling fra "hårdt" industrisamfund til det mere "bløde" videnssamfund. Produktionsprocesserne er blevet automatiserede, og der er stor fokus på udvikling af nye produkter og frembringelse af ny viden. Vidensmedarbejdere er essentielle i denne proces, og hvis vi vil have det bedste ud af dem, må vores lederidealer følge med tiden, så vi kan vedblive med at markere os i den internationale konkurrence.

Prioritere innovation

Vi kan ikke i længden konkurrere med hverken Indien eller Kina, når det drejer sig om produktivitet, så derfor er vi simpelthen nødt til at blive gode til at innovere og på den måde markere os internationalt. Hvis vi skal blive gode til det, så må vi opprioritere arbejdet med innovationsstrategier for virksomhederne og få systematiseret og løbende evalueret de processer, der giver os det innovative forspring.

Kan I håndtere innovation?

For at en innovationsstrategi skal lykkes, er det vigtigt, at man gør sig overvejelser om, hvorvidt organisationen er gearet til at håndtere innovative processer, dvs. om man rent faktisk har de mellemlider-/projektlederkompetencer i virksomheden, som det kræver at føre strategien ud i livet. De ledere, der håndterer innovationsprocesserne på taktisk niveau, skal vide, hvordan de skal få det bedste ud af de vidensmedarbejdere, der indgår i de kreative og innovative processer.

Processen med frembringelse af ny viden er grundlæggende forskellig fra processen med fremstilling af industrielle pro-

dukter, og det er en forudsætning for at få det bedste ud af vores vidensmedarbejdere, at vi holder os forskellen på produktionsmedarbejderen og vidensmedarbejderen for øje og tænker det ind i vores taktiske ledelse.

2. To grundlæggende typer af medarbejdere

Produktion vs. Viden

Jeg opererer i denne artikel med to overordnede typer af medarbejdere, produktionsmedarbejderen og vidensmedarbejderen. De kriterier, der ligger til grund for denne inddeling, er dels samfundets udvikling fra industrisamfund til videnssamfund, dels de arbejdsområder og -metoder, ved hvilke de to typer på en række punkter adskiller sig grundlæggende fra hinanden. Dertil kommer, at de produkter, der er resultatet af de to typer medarbejders arbejde, på mange måder er væsensforskellige, hvilket også har betydning for målbarheden af deres effektivitet.

Den teknik og teknologi, der indgår i produktionsapparatet, har udviklet sig fra den tidlige industrialismes dampmaskiner til vore dages stort set fuldautomatiserede fabrikker, og det har frigivet en masse menneskelige ressourcer, som kan bruges til andre formål, bl.a. udvikling af nye produkter og nye maskiner. Vi kan alle uden videre få vores grundlæggende behov dækket, og det har givet os overskud til at beskæftige os med andet end at skaffe mad på bordet og tag over hovedet. Samtidig betyder det, at medarbejderens rolle og dermed også lederens har ændret sig radikalt.

Roller har udviklet sig

Produktionsmedarbejderens rolle har ændret sig i takt med produktionsapparatets udvikling, og der kræves i dag på mange områder en høj grad af teknisk specialviden for at kunne indgå effektivt i produktionen. Både operatører og teknikere skal beherske en ikke ringe mængde viden om, hvordan man betjener, vedligeholder og i det hele taget håndterer højt automatiseret produktionsmaskineri, og de skal vide en hel del om brugen af computere og andet elektronisk isenkram. Men besiddelsen af en højt specialiseret viden er ikke i sig selv nok til at gøre en medarbejder til vidensmedarbejder.

Produktionsmedarbejderen har brug for noget konkret viden for at kunne udføre sit arbejde, men for ham har denne viden karakter af et værktøj, som er nødvendigt for udførel-

Effektivitet måles nemt

sen af hans egentlige arbejdsopgaver. Den type viden, som industriarbejderen håndterer og behersker, er i alt væsentligt statisk og skal være det, for at han kan bruge den i de daglige opgaver, og hans brug af den er praktisk orienteret.

Resultatet af produktionsmedarbejderens arbejde er fysiske/materielle produkter, og det har den fordel, at man direkte kan gå ind og måle på hans output, hvilket giver en nærmest ufejlbarlig indikator på, hvor effektivt han arbejder.

... dog knap så nemt ifm. viden

Vidensmedarbejderen er en medarbejder, der er beskæftiget med at behandle viden på et mere abstrakt og teoretisk niveau, og det er nødvendigt for hende at kunne orientere sig i store mængder informationer, overskue komplekse problemstillinger og ikke mindst udtrække det væsentlige og fx kombinere det på en ny måde. Dertil kommer et krav om, at den genererede og/eller bearbejdede viden kan og skal transformeres til noget konkret, dvs. den skal formidles til teknikere, ingeniører, operatører og andre, der skal omsætte det teoretiske til praksis. Vidensmedarbejderen arbejder dynamisk med viden.

Vidensmedarbejderen leverer et immaterielt produkt i form af fx idéer, teorier og viden, og processen med at frembringe idéerne og generere ny viden kan optimeres, men de elementer, der indgår i processen, er sjældent målbare i traditionel forstand. Det kan være svært at forudsige, hvornår den gode idé kommer, og det kan ligeledes være svært at beregne, hvad der skal til for at skabe de optimale rammer for genereringen af ny viden. Men man kan gøre meget for at facilitere processen, og ikke mindst er det essentielt, at man i virksomheden sørger for at evaluere alle projekter, både igangværende og afsluttede.

3. Karakteristik af vidensarbejde og vidensmedarbejdere**Bred definition på viden**

Min definition af vidensmedarbejdere er ret bred og dækker medarbejdere, der beskæftiger sig "dynamisk med viden", typisk indenfor de mere innovative områder som fx produktudvikling, grundforskning, research, brainstorming, undervisning, udarbejdelse af dokumentation, udvikling af værktøjer og forretningsudvikling.

Opdelingen passer måske ikke i alle detaljer med den gængse definition af vidensmedarbejderen, men det skyldes især min opdeling ud fra statisk og dynamisk vidensarbejde.

Således vil, ifølge min definition, den faglærte arbejder i produktionsafdelingen, der aktivt tager del i udviklingen af en ny maskine, blive kategoriseret som vidensmedarbejder, mens den højtuddannede medarbejder, der sidder og arbejder med statistik i en fast rutine, vil være grupperet som produktionsmedarbejder. Men i en innovationssammenhæng er der alligevel en vis rimelighed i at lave opdelingen på denne måde, i hvert fald set fra et ledersynspunkt.

Fire typer vidensarbejde

En vidensmedarbejder er *ofte* en akademiker af en eller anden art, der er beskæftiget med en af følgende fire hovedtyper af det dynamiske vidensarbejde i virksomheden:

1. initialisere viden
2. generere viden
3. bearbejde viden
4. formidle viden.

Jeg vil kort give en karakteristik af de forskellige typer af vidensarbejde, og hvori vidensmedarbejderens arbejde består.

3.1. "Initialisering af viden"

Skaber grundlaget

Betegner primært igangsættelsen af de processer, der skal til for at skabe et vidensprodukt. Der vil på dette niveau hovedsageligt være tale om at skabe de strukturmæssige forudsætninger for, at der på en systematisk måde kan produceres ny viden i en virksomhed. Akademikere har typisk en erfaring og viden, der gør, at de vil kunne give værdifuld sparring til både top- og mellemledere i beslutninger vedr. fx:

- a. idéer til nye vidensprojekter
- b. analyse, vurdering og prioritering af de mulige udviklingsområder
- c. udvælgelse af projekter, planlægning af projektforløb og fastsættelse af tidsrammer
- d. allokering af ressourcer til vidensarbejdet, både økonomisk og personalemæssigt
- e. vurdering og anbefaling vedr. arbejdsform og de fysiske rammer for arbejdet
- f. afrapporteringsfrekvens og -omfang
- g. evaluering af metoder, fremskridt og resultater.

Læs resten af artiklen i Børsen Ledeshåndbog Vækst og Forretningsledelse.

*Få mere information om Børsen Ledeshåndbøger på:
www.blh.dk*

