

# LEDELSSE

Af Henrik Holt Larsen

rhoven@jp.dk



»Vi taler om primadonnaer og trækker på smilebåndet af deres nykker uden at erkende betydningen af fagprofessionelle specialister.«

Henrik Holt Larsen, professor, dr. mærc. og fagkonsulent i Leading Capacity.

## KOMMENTAR

# IKKE OVERKLAFFE, MEN SÆRKLASSE

**VIDEN** Danske virksomheder har i stigende grad brug for videnarbejdere, men de ved for lidt om dem. En ny rapport og en ny bog sætter den fagprofessionelle specialist i fokus.

**VI HØRER TIT**, at de menneskelige ressourcer er vores vigtigste aktiv. Nogle gange er det tomme programerklæringer eller fromme håb. Andre gange er det faktisk alvorligt ment, og mange virksomheder handler da også herudfra.

Vi hørnes imidlertid af, at vi har nogle meget stereotyper opfattet af, hvad det vil sige. Vi taler om videnarbejdere som den nye overklasse uden at konkretisere, hvori det særegne består. Vi taler om Generation Y, som kan gå på vandet og ikke siger »I. maj« men »Mig først« – men dermed overser vi seriositet og kompetence hos de unge. Vi taler om leder- og karriereudvikling uden at tage konsekvensen af, at de fleste aldrig bliver ledere – og ikke ønsker det. Vi taler om primadonnaer og trækker på smilebåndet af deres nykker uden at erkende betydningen af fagprofessionelle specialister.

**DET ER UBESTRIDT**, at Danmark i stigende grad består af videnvirksomheder med højuddannede, ofte specialiserede medarbejdere. Disses identitet knytter sig i høj grad til professionen (f.eks. som læge, sygeplejer, arkitekt, jurist, ingeniør, socialrådgiver osv.). Videnarbejdere tænder på faglige udfordringer, udviklingsmuligheder, netværk med kolleger i og uden for virksomheden og styres i høj grad af professionens etiske standard. Dette kan være i konflikt med loyalitet over for virksomheden. Alligevel ved vi for lidt om disse videnarbejdere, især den spænding der kan opstå mellem deres begejstring og den belastning, der kan være en uundgåelig ledsager til engagement i jobbet.

**DETTE RÅDER** et nyt forsknings- og udviklingsprojekt, der er støttet af Arbejdsministeriets Forskningsfond, bod på Projektet Kulegraver forskningens vedr. stress og videnarbejde, og samtidig arbejdes der i praksis med temaet i et antal virksomheder. En ny bog (Anders Buch, Vibeke Andersen og Ole H. Sørensens: "Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning", 2009) analyserer videnarbejders socialisering og identitetsdannelse.

Dette sættes i relation til de forskellige teorier og skoler, der findes inden for stressforskning. En væsentlig forklaring på spændingen mellem begejstring og belastning er de modsatrettede krav, forventninger og idealer, der ofte er indeholdt i videnarbejde. De gør det meget vanskeligt at afgøre, hvornår et arbejde kan karakteriseres som "godt nok". Hertil kommer, at der er et meget komplekst samspil mellem videnarbejderen og den virksomhed, som vedkommende arbejder i. Efter som videnarbejder besidder en for virksomheden unik, strategisk og nødvendig kernekompetence, påvirker de i høj grad virksomhedens virke, kvalitetsstandarder og udvikling. Samtidig er virksomhedens kultur dog ofte så stærk, at videnarbejderne i høj grad socialiseres hertil. Man kan derfor kort sige, at videnarbejdere på samme tid danner videnarbejdere og dannes af disse.

**HVOR FINDES** disse videnarbejdere? Det konkrete projekt analyserer rådgivende virksomheder, politiske organisationer og virksomheder med korte deadlines. Hele kultur- og medieområ-

det er også eksempler herpå, og det er netop i disse miljøer, at vi taler om primadonnaer.

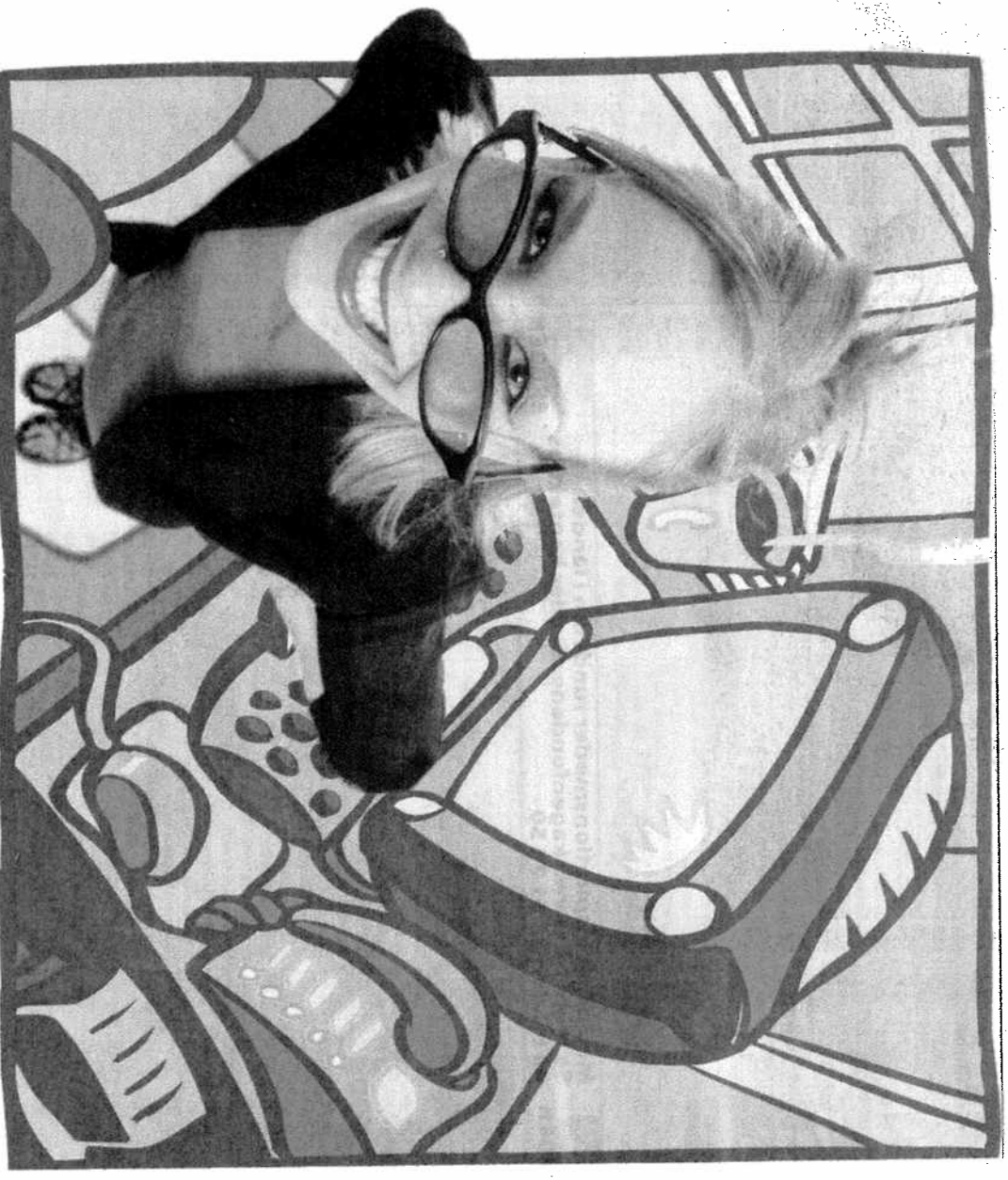
Sygehuse, skoler, universiteter, offentlig administration og retsvæsen har også en høj koncentration af videnarbejdere – og præges af disse tænkemåde.

**NETOP FORDI** videnvirksomheder findes i så mange sektorer og har så stor samfundsmæssig betydning, er det vigtigt, at vi kommer til at kende videnarbejders DNA bedre. Det beskrevne projekt og den nye bog er eksempler herpå. Landvinningen består bl. a. i at vise

den kompleksitet og forskellighed, der gemmer sig under fællesbetegnelsen videnarbejder.

Jagten på balancen mellem fællestrek og forskellighed bør være et ledemotiv i den videre forskning, så vi får størst mulig gavn af videnarbejderne i de virksom-

heder, der har så hårdt brug for dem, men ofte kan have svært ved at tilrette arbejdsforholdene på en sådan måde, at de udnyttes optimalt. Det er svært for en virksomhed at skulle leve med videnarbejdere, men alternativer er værre, nemlig at man ingen har... ■



Erhvervssektionen, der ikke bare fortæller, hvad der sker, men også hvorfor det sker.  
**Følg med fra mandag til fredag ...**

