

ENHVER SELVBEVIDST ORGANISATION HAR I DAG EN STRATEGI FOR AT DELE VIDEN. DYBEST SET HANDLER DET OM, AT MEDARBEJDERNE DELER DERES VIDEN MED ORGANISATIONEN, SÅ DERES VIDEN BLIVER ORGANISATIONENS UDELELIGE EJENDOM. DERMED FÅR ORGANISATIONEN MERE MAGT – OG MEDARBEJDEREN MINDRE.

# OFF THE

Mens den amerikanske hær 'off the record' satte strøm til uskyldige irakere i Abu Graib-fængslet og ledte mere og mere desperat efter de forsvundne masseødelæggelsesvåben, afholdt Donald Rumsfeld en pressekonference i Pentagon. Her spurgte en kritisk journalist til de forsvundne våben, og hvem der vidste hvad hvornår. For ingen i verdenssamfundet kunne længere skelne sandheden fra løgnet og formodningerne fra forløbet. Rumsfelds senere så berømte vrøvl-svar var:

"Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know."

Med den udtalelse vandt Donald Rumsfeld prisen for årets mest forrøvelde udtalelse i 2003. Den humoristiske pris hedder 'The Foot In Mouth Award' og uddeles hvert år af Selskabet til fremme af korrekt engelsk. Det var dog ikke blot forrøvellet og latterlig krigspropaganda, men direkte forkert. Han glemte nemlig den vigtigste af alle kategorier; det, vi ikke ved, vi ved – det ubevidste. Den viden, der ikke kender sig selv, som Jacques Lacan plejede at sige til sine patienter.

Det er desværre ikke kun Pentagon eller neurotiske patienter, som fortrænger deres eget ubevidste. Alle organisationer har deres fortrængninger og paradokser, når det gælder, hvem der ved hvad. I Pentagon ved de noget, som de ikke deler, og så ved de ikke noget, som de lader, som om de deler. De ved også noget, de ikke ved, de ved. Det handler alt sammen om tidens modeord: vidensdeling. Enhver selvbevidst organisation har i dag en bevidst strategi for, hvordan de deler og styrer deres viden – en udvikling og et behov, der opstod som en reaktion på 90'ernes massive nedskæringer og reorganiseringer. Efter de mange fyringer og forflytninger indså mange organisationer, at uvurderlig viden var forsvundet for evigt. For at det aldrig skulle ske igen, begyndte man at dele viden blandt så mange

som muligt. Målet var bevidst at revaluere de medarbejdere, som var blevet devalueret i årtierne før. Processen fik det flotte engelske navn 'Knowledge Management' og blev solgt som en gave fra alle til alle. Med det engelske ord blev organisationer med ét forandret fra en straffekoloni til et udforsket bibliotek med hjælpsomme bibliotekarer i hvert et hjørne. Pludselig var den psykopatiske chef en støttende 'knowledge coach', som sikrede spændende selvrealisering for den enkelte medarbejder. Nu skulle medarbejderne iscenesætte sig selv som proaktive i evig jagt på at blive opdateret. Arbejdspladsen var ikke længere en arbejdsplads, men en lærende organisation, hvor skrivebordet blev flyttet rundt i åbne lokaler for at få folk til at tale sammen. Dyrt indkøbte IT-systemer blev lagt som en ålerruse omkring og i organisationer, så ingen viden kunne slippe ud igennem det fintmaskede net af administrative rutiner. Alt sammen for at den enkelte kunne blive bedre til at dele.

Under den besnærende overskrift 'empowerment' fokuserede organisationsledere på, hvor meget og hvor enkelt medarbejderne kunne få viden fra hinanden. I begejstringen fortrængte de, der bestemmer, desværre en vigtig ideologisk mellemregning. 'Knowledge Management' er ikke en revaluering af medarbejderne, men en forsat, dog nu fortrængt, devaluering maskeret som en revaluering. Viden er magt, men magt er også viden om, hvad de andre ikke skal vide. Den klassiske 'Knowledge Management' litteratur er meget optaget af, hvad man skal huske for at overleve som organisation, men i virkeligheden handler 'Knowledge Management' i lige så høj grad om, hvad man skal glemme, for at organisationen kan overleve. Målet er at tømme, udsuge, synliggøre, dokumentere og kategorisere den viden, som før var skjult i den enkelte medarbejder, for at gøre organisationen mindre sårbar ved medarbejderudskiftning, lønkrav eller organisationsforandringer. Den skjulte dagsorden med 'empowerment' er derfor, at organisationen får mere magt, så medarbejderne får mindre power. For at dette kan lykkes, skal medarbejderne glemme, at de er blevet bestjålet. Helt konkret sker det ved, at man i enhver organisation depersonaliserer den tilgængelige viden.

Er det en paranoid mistænkeliggørelsens hermeneutik eller en let-købt, kedsommelig Foucaultsk analyse, hvor magt er viden, og viden er magt som set i de sidste 20 års humanistiske forskning? Næppe. Prøv blot at tænke over, hvor svært det er at finde e-mail-adressen på en tidligere medarbejder i enhver organisation. Overvej, hvor svært det er i en organisation at forbinde personer med bestemte former for viden. Medarbejdere vil spørge den og den person om et

alt, og grænserne for, hvilken viden der er relevant og vigtig, bliver usynliggjorte. Al viden bliver en mulighed, og den enkelte medarbejder bliver underlagt diffuse og potentielt uendelige krav til at samle så meget viden som muligt. Vi ser her en bevægelse væk fra en ansvarshavende medarbejder, hvor viden og autoritet kommer oppefra, til en ansvarstagende medarbejder, som har et eget ansvar for sin egen rolle og den viden, han vil indsamle. Den enkelte bliver her

# RECORD

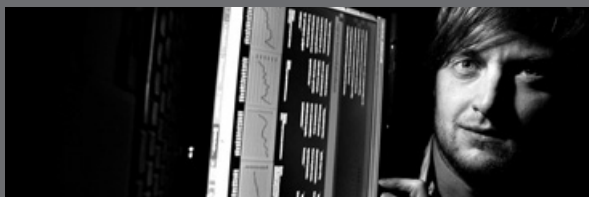
svar. Medarbejdere husker ved at knytte viden sammen med andre medarbejdere. Som for eksempel: John ved, hvordan computeren virker. I organisationer er både svaret og spørgsmålet altid kontekstualiseret og depersonaliseret som et system af indbyggede svar. For eksempel kan it-afdelingen fortælle dig, hvordan din computer virker. Organisationen prøver at glemme John, fordi John kan og skal kunne udskiftes.

Et illustrativt eksempel er den eksplosive vækst i it-systemet til at håndtere virksomhedens viden. Blandt de fleste akademikere, som empirisk har undersøgt 'Knowledge Management' i organisationer, har man i lang tid undret sig over, hvorfor organisationer næsten altid vælger dyre og ineffektive it-løsninger, når alle ved, at den bedste løsning er at få folk til at snakke sammen. Erfaringen er nemlig, at flere kaffemaskiner, tværfaglige teams og menneskeligt samvær er vidundermidlet. Hemmeligheden og den fortrængte historie er naturligvis, at målet slet ikke er vidensdeling, så viden kan uddeles til alle. Målet er, at medarbejderne deler deres viden med organisationen på en sådan måde, at deres viden bliver organisationens udelelige ejendom. Her er et dyrt it-system langt at foretrække, fordi det sikrer, at ingen viden bliver delt uden om dem, som bestemmer, og uden at der bliver skabt en eksakt digital kopi af den viden, som før var skjult i kroppen på den enkelte medarbejder. Medarbejderne er her som ålen i en åluruse; i evig bevægelse mod mere selvrealisering og mere viden, mens nettet langsomt lukker sig, så kun de, der har sat nettet op, vinder til slut.

Paradoksalt nok har 'Knowledge Management' som ideologi også de helt modsatrettede effekter i forhold til indsamlingen af viden. Mens der i opsamlingen af viden sker en regulering, centralisering, koordinering og udsugning har magtovertagelsen på den enkelte medarbejder helt andre effekter, når det gælder indsamlingen. Ideologien om den lærende organisation betyder, at der finder en deregulering og individualisering af selve kompetencebegrebet sted omkring indsamlingen af viden. Det kommer til udtryk som en hyperliberalisering af den enkeltes behov for opdatering og efteruddannelse. I denne proces bliver det den enkeltes ansvar at vide

ansvarlig for sin egen ansættelse, og den eneste måde medarbejderen kan forblive ansat er ved at fortsætte med desperat at samle så meget viden som mulig. Organisationen har ejendomsretten over al den viden, som samles, men det er den enkelte medarbejders opgave at øge værdien og mængden af viden for at overleve. Marx kaldte forskellen merværdi i sin analyse af fabriksarbejdet. I vidensøkonomien er merværdien en glemsomhed om, hvem der egentlig er den oprindelige skaber af viden. Depersonaliseringen og devalueringen er maskeret som en frisættende revaluering, selv om udnyttelsen består. Som Rumsfeld så præcist udtrykte det på en anden og mindre fornyvlet pressekonference i Pentagon: "With the press there is no off the record." Sådan er det også med organisationer. Alt hvad du ved vil blive brugt imod dig – Off the record.

TIMME BISGAARD MUNK



Redaktør af portalen KommunikationsForum og erhvervs-ph.d.-studerende på Institut for Nordisk Filologi, Københavns Universitet. Han arbejder på en ph.d.-afhandling om vidensdeling i digitale netværk.

Vil du læse mere om vidensdeling? Timme Bisgaard Munk anbefaler:

- **'The Social Life of Information'** af de skarpsindige og velskrivende forfattere John Seely Brown og Paul Duguid fra Xerox Parc. "En fin og prisbelønnet introduktion til vidensdelingens sociale liv".

- **'Managing Knowledge – An Essential Reader'** redigeret af Stephen Little, Paul Quintas & Tim Ray fra Sage Publications. "En god grundbog med mange centrale tekster."