



Mennesket i vidensamfundet – Vi har alle været genier.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Sproget er vigtigt

Sproget er et spejl og en spændetrøje. Ord slides. Begreber ældes. Talemåder uddør. Men det går langsomt. Vi taler om højere uddannelser. Vi taler om højt uddannede mennesker. Og når nogen er højt uddannet, så er der andre, der ikke er det, og de er så lavt eller kort uddannede. Vi taler om akademiske uddannelser. Jeg kender Master uddannelser i Danmark, hvor selvglade og opblæste professorer råber ind i de nye master studerendes stakkels hoveder, at de skal være klar over, at dette er en akademisk uddannelse, at det foregår i et akademisk miljø og at alt andet er bullshit. Hvis der er noget, mange af disse uddannelser ikke er, så er det at være akademiske. Da jeg første gang mødte de master-studerende var de skræmt fra vid og sans. "Er det akademisk nok", spurgte de om ét eller andet helt enkelt. "Vi er bange for, at det ikke er akademisk". Tag det roligt!

Vi har en meget stor opgave foran os, der går ud på at besinde os på mange af de traditionelle forestillinger, vi har om læring, uddannelse, intelligenser og kompetencer. Tænk på en situation, hvor en advokat, en overlæge, en præst, en departementschef el. lign. Har gjort ét eller andet helt fjollet eller utilladeligt. Og hør en ikke-akademisk uddannet sige: Jamen, det var jo en højt begavet person, der gjorde det. Hvordan går det til, at vi er så dumme? Jeg hører rygter fra et lægevidenskabeligt fakultet om, at de lægestuderende fra dag ét får tudet ørene fulde af, at lægestudiet er det vanskeligste, det mest krævende, det fineste og det, der derfor skal respekteres mest af alle studier. Ja, det forstår sig. Hvor langt kan vi komme ud? Hvor tåbeligt kan vi opføre os?

Hvor længe kan vi blive ved med at ignorere viden og indsigt, som vi har til rådighed, om intelligenser, kompetencer, menneskers og samfunds behov?

Vi har i mange år målt og talt om IQ, mennesker praler med deres IQ, der er klubber for mennesker med en høj IQ osv. Og tillykke med det! Det er en spejling af et forkvaklet og forældet syn på menneskers intelligens, der går tilbage til en periode, hvor vi for det første fik redskaber til at måle lige netop denne form for intelligens, og for det andet mange steder fik brug for, eller antog, at vi fik brug, for mennesker med netop denne form for intelligens og kompetence. Fint nok.

Standardisering, mekanisering...

Industri- og velfærdssamfundet var karakteriseret ved en stræben efter en stor materiel produktion og et tilsvarende stort forbrug. Principperne, der førte til det, var standardisering, automatisering, mekanisering, robotisering og synkronisering. Det var vi gode til. Det udviklede vi til perfektion – ikke blot inden for det industrielle produktionsliv, men også i hele uddannelsesområdet. Det krævede først og fremmest maskiner, og senere også computere. Det kræver produktionsmedarbejdere – det kalder vi arbejdere og mange slags eksperter, f.eks. produktionsplanlæggere, det kalder vi eksperter, og mange af disse eksperter var akademisk uddannede i den forstand, at de var uddannet på universitetet, den tekniske læreanstalt, handelshøjskolen, landbohøjskolen, den farmaceutiske højskole mm.

Industrisamfundet var et amerikansk og et europæisk fænomen til at begynde med. Nu er det ved at brede sig til Kina, Indien, en række østeuropæiske og mange andre lande. Og i takt med det, ændres de hidtidige industrisamfund og udvikler sig i stadig højere grad til det, vi kalder viden- og oplevelsessamfund. Hvor vidt det går og hvor hurtigt, det går, kan vi gisne om, og hvad det dernæst vil føre over i, kan vi også kun gisne om. Men sikkert er det, at der nu og i de kommende år vil finde en stadig mindre produktion sted af almindelige simple fysiske produkter i Danmark.

I stedet for bliver flere og flere i Danmark, og i en række andre tidligere industrialiserede lande, beskæftiget med design, uddannelse, kunst og kultur, formidling, videnskab og forskning, produktion af produkter med stort videnindhold, underholdning, oplevelsesindustri mm. Hvor der i industrisamfundet er brug for maskiner og ret snævert uddannede arbejdere og specialister, så er der i viden- og oplevelsessamfundet brug for mennesker i en langt større mangfoldighed, dvs der er

brug for mange slags menneskelige kompetencer, kreativitet, innovationsevne, entreprenørskab mm.

Børn er genier

Kreativitet, entreprenørskab og innovationsevne er først i mennesker og siden hen i organisationer. Men først i mennesker. Mennesker fødes som genier og udvikler sig til pæne og tilpassede mennesker. Eller gør de? Én af verdens førende intelligensforskere, professor Howard Gardner, lavede engang nogle videnskabelige undersøgelser af børns intelligens. Han definerede et flerstrengt eller multipelt intelligensbegreb, hvor han opererede med børns og voksnes matematiske, sproglige, rumlige, musiske, kinæstetiske og inter- og intrapersonelle intelligens. Professor Gardner fandt frem til, at indtil en alder på ca. 4 år var næsten alle børn genier i denne multiple forstand af ordet intelligens. Men så begyndte det at gå ned ad bakke, og ved en alder på 20 år var andelen af unge på geni-niveau faldet til omkring 10 pct. Og procentandelen af genier blev ved med at falde ved stigende alder.

Det er meget interessant. For hvor blev intelligensen og kreativiteten af? Den forsvinder ikke, men den tildækkes og holdes nede af fordomme, forudfattede meninger, lærte lektier, stereotyper mm. Skal man bruge mennesker til simpelt arbejde, samlebåndsarbejde, simpel sagsbehandling og ekspedition, arbejde der kan planlægges og styres på simple, men meget effektive måder, så har man ikke brug for kreativitet og innovation. Så har man ikke brug for alle disse intelligenser. I Kaj Holger's radio- og tv-fabrik havde man ikke brug for, at de timelønnede medarbejdere var kreative. De skulle være effektive i en meget snæver betydning af ordet effektiv. Der var nogle meget enkle resultatmål, og de skulle nås gennem standardisering, mekanisering, automatisering og synkronisering. Det førte bl.a. til det, som vi i dag kalder ensidigt gentaget arbejde, EGA. Det førte også til ensidige uddannelser, hvor vi behandler alle ens, selv om vi godt ved, at alle er forskellige. Vi tester de studerende og eleverne med de samme tests og stiller de samme krav til dem, uagtet at de er så forskellige og har så forskellige kompetencer, som mennesker nu engang er og har. Ud af det er der kommet faggrænser, korte, lange, mellemlange, høje, lave, tynde og fede uddannelser i én uendelighed. Og dermed basis for diskrimination og bedreviden. Dette skal laves om. Begreber som høje og lave, lange og korte uddannelser er farlige, for mange uddannelser skal tænkes ind i andre rammer og formål.

Passe på mennesker

I dag har virksomheder brug for alle de intelligenser, som Howard Gardner arbejder med. Og brug for, at alle mennesker udfolder deres intelligenser. Vi skal fortsat arbejde hen imod resultater, også i det nye samfund, men resultaterne, spillereglerne, aktørerne mm. ændres undervejs, og ofte må ledere og medarbejdere identificere spilleregler, aktører og mål undervejs i arbejdet med at nå målene. Forandring er en tilstand, og det giver sig bl.a. udslag i, at der i virksomheder hele tiden er usikkerhed om mål, midler, sammenhænge, med- og modspillere og meget andet. Dette stiller helt nye krav til ledere, ledelse og medarbejdere. Skal vi derfor slippe innovation, kreativitet og intelligenser løs, så skal vi til at erkende, at mennesker er det vigtigste i alle virksomheder. Det er mennesker, der udvikler kreativitet, og det er ledere og virksomheder, der udvikler og tilbyder de rigtige strukturer, samarbejdsformer, karriereveje, belønnings- og ledelsesformer mm.

Mennesker skulle arbejde i Kaj Holgers virksomhed, og det skal de også i den nye videntunge virksomhed - af hvad art den end er. Om det er en avanceret produktionsvirksomhed, en bank, et rådgivende ingeniørfirma, et dagblad mm. Der skal arbejdes, men på andre måder. På Kaj Holgers tid måtte man sørge for, at medarbejderne havde ordentlige fysiske arbejdsbetingelser. I dag må vi passe på, at arbejdet ikke tager magten, således at intelligenserne, innovationslysten og kreativiteten ikke kan slippes løs. Vi skal passe på vore medarbejdere, for i vidensamfundet er det ikke maskiner, men mennesker, som virksomheder skal leve af. Og det er ikke kun de få øverste topledere eller såkaldt akademisk uddannede medarbejdere. Det er alle medarbejdere. Måske er de akademisk uddannede medarbejdere i øvrigt de mindst innovative. Virksomhederne skal passe på deres medarbejdere, for ellers kan de ikke slippe innovationen løs.

Verdensopfatelse udfordres

Den overgangsperiode, som jeg her har antydnet, er en ufattelig spændende periode. Der sker drastiske og dramatiske ting i verden og i vort eget land. Inden for forskning, sundhedsvidenskab, mode, IT og kommunikation, økonomisk-konkurrencemæssigt, arbejdsmarkedsmæssigt og på mange andre områder er verden i voldsomme bevægelser. Enhver, der har besøgt f.eks. Beijing, Shanghai og Bangalore ved, at det går hurtigt. Ekstremt hurtigt. Mange steder i verden sker der en udvikling, der indebærer, at de traditionelle balancer vedrørende magt, økonomi, forskning mm. påvirkes, ja rykkes, undertiden så markant, at verdens orden ændres. Der er en global revolution i gang. Vi er midt i den. Den har så omfattende

de konsekvenser for danske virksomheder og lønmodtagere, at vor verdensopfattelse bliver udfordret hver eneste dag. Vore politikere og vort politiske system - udfordres. Vore uddannelser og uddannelsessystem påvirkes og udfordres. Vort erhvervsliv rystes. Der er enorme muligheder og betydelige risici.

For et halvt års tid siden skulle jeg holde foredrag på Esbjerg Højskole. Jeg sad i højskolens bibliotek og lavede de sidste forberedelser, da mine øjne faldt på en stor opsats på en væg, hvorpå der stod:

”Kort og godt mener jeg, at vi herhjemme ikke når målet: et til bunds oplyst folk, før hvert eneste menneske har anvendt et år eller to af sin ungdomstid på sin almindelse. Dette er ikke noget nyt, jeg her siger, det er en gammel sandhed, der allerede opstod, da vort folk fik junigrundloven. Hvis folket skal styre det samfund, det danner, således at magten ligger fast i det brede lag i de store masser, der skal frembringe værdierne gennem deres arbejde, så må disse masser være oplyste til bunds. Hver eneste menneskesjæl må være i besiddelse af så stor almindelse, at den kan kontrollere de, der sidder ved samfundsskibets ror”.

Jørgen Banke 1910

Jørgen Banke var forfatter og bibliotekar. Det er en højst interessant udtalelse at fundere over i dag. Bortset fra nogle få konkrete ord kunne det samme siges i dag. Det er nemlig uhyggelig rigtigt, at befolkningen, den såkaldt brede befolkning, det, Jørgen Banke kalder 'de store masser', skal forstå, hvad der foregår i samfundet, hvis de skal styre samfundet og dets udvikling. Det er os alle. Det er os, der skal styre de nye store kommuner og regioner. Det er os, der skal arbejde med de komplicerede spørgsmål og problemstillinger, der skal gøre kommuner og regioner til interessante, konstruktive og visionære dele af det nye videnssamfund.

Dannelse

Ordene sendte mine tanker i mange retninger. Hvilken almindelse har jeg selv og den danske befolkning? Hvad er det, der sker i det danske samfund i disse år? Hvilke mennesker kommer på arbejdsformidlingen, socialkontoret, universitetet? Hvem går i gymnasiet, og hvem forlader folkeskolen, måske oven i købet med meget ringe kundskaber? Hvor mange analfabeter har vi - og får vi?

Hvad er dannelse? Skal man som borger kende til skat, økonomi, kunst, kultur, arbejdsret, lejelov, virksomhedsforhold, film og litteratur, pensions-

lovgivning, skilsmisselovgivning, EU-forhold, Kina og Grønland? Det hele kommer borgeren ved, også borgeren i det højteknologiske videnssamfund, hvis borgeren skal styre, og det skal borgeren ifølge den grundlæggende demokratiske ledelsestænkning, som vi baserer hele Danmark og hele EU på. Hvis det da er demokrati, vi efterhånden praktiserer? Hvordan skal fremtidens demokrati i øvrigt se ud? Er det realistisk at forestille sig helt uændrede demokratiopfattelser i en verden, hvor den teknologiske, holdningsmæssige og globale udvikling foregår med så hastige skridt som nu?

Vi taler så flot om vidensamfundet. Men hvor er borgeren, den såkaldt almindelige dansker, hende? En hun/han en del af vidensamfundet? Ja, mange er. Og nej. Mange danskere bor ganske vist i Danmark, men de er uden for. Nogen har sat sig selv uden for. Andre er blevet sat uden for – af os, der fortsat er med. Det er ikke holdbart, at vi på den måde ekskluderer store dele af befolkningen fra, hvad jeg her bare kalder vidensamfundet.

Samfundet revner

Jeg tænker på Jørgen Banke og Esbjerg Højskole; jeg tænker på Folkeuniversitetet og alle de andre folkehøjskoler. Og på oplysningsforbundene. Tag folkeuniversitetsprogrammet i din nærmeste store by, hvor der er et folkeuniversitet. Det er desværre ikke så mange. Men de, der er der, spiller en betydelig rolle i det moderne samfund – eller rettere: spiller en rolle, og burde spille en meget større rolle. Her formidles forskning og viden til folket. Se på emnernes dybde og bredde, mød deltagerne. Eller se på danske folkehøjskoler, hvor dannelse, personlig udvikling, kunst og kultur og meget andet er i centrum. Mærk energien, mærk stemningen, lyt til Jørgen Banke, og til den unge eller ældre, der lige har været på højskole. Det er færre og færre. Noget er galt.

Min påstand er, at hvis vi ikke lige netop nu passer på, så risikerer det danske samfund at revne, at falde fra hinanden. Så vil vidensamfundet blive et samfund for de privilegerede, medens hundredetusinder vil føle sig og reelt være uden for og henvist til en uværdig tilværelse i skyggen af den såkaldte videnmedarbejder. Og så er det ikke et samfund. ”Mennesker skal have noget meningsfyldt at stå op til”. Det er en sætning, vi hører igen og igen, udtalt af de mest forskellige mennesker, og det er derfor nok en sætning, det er værd at lytte til. Der er alt for mange i det højt udviklede danske samfund, der ikke har noget meningsfyldt at stå op til. Det er ødelæggende.

Samfundet udvikler sig med en uhyggelig hastighed lige nu. Dramatisk hastighed. Danmark har alle chancer både for at være med i den globale konkurrence og udvikling og udnytte alle de økonomiske og andre muligheder, der er her. Men vi har også, endnu i hvert fald, råd til og mulighed for at tage hånd om de mange mennesker, der dybest set har mange ressourcer og kompetencer, som det hedder nu om dage, men som er ved at blive virkelige tabere i det eksklusive samfund, som vi er ved at udvikle.

Globalisering, digitalisering....

Midt i en periode, der er karakteriseret ved tendenser som: globalisering, digitalisering, liberalisering, individualisering og immaterialisering er dansk erhvervsliv, danske politikere og hele det danske uddannelsessystem konfronteret med en udfordring, der hedder: Hvorledes skaber vi et videnssamfund i verdensklasse, ligesom vi op gennem sidste halvdel af 1900-tallet skabte et industrisamfund i verdensklasse? Hvorledes skal vi videreudvikle og transformere det Danmark, der bl.a. er et resultat af højskole-, andels- og fagbevægelsen, til et nyt samfund, med nye dagsordener, ny velstand, nye kompetencer, nye ledelsesformer, ny regnskabs- og bundlinietænkning? Og som har sammenhængskraft nok til ikke at falde fra hinanden, men tvært imod blive rigt i kraft af de mange forskellige mennesker, der er i samfundet? Rigt på en ny måde, jfr. det Nationale Kompetenceregnskab, som Undervisningsministeriet i et samarbejde med en række OECD-lande arbejder med.

Jeg ser folkeuniversitetet, folkehøjskolerne, folkeoplysningsforbundene og selvfølgelig folkeskolen og børneinstitutionerne som nogle af de aller vigtigste samfundsinstitutioner i dag. Disse institutioner har vi, og dem behøver vi derfor ikke at opfinde. Dem skal vi passe på og udvikle. Hvad vi ikke er gode til. Snarere tvært imod. Det er ikke givet, at f.eks. Folkehøjskolen skal arbejde og undervise som hidtil, men ideen med det brede folkelige kan blive en ny stor styrke.

Danmarks situation er, at Danmark som samfund hænger ganske godt sammen, endnu. Hvis ikke dette var tilfældet, var disse overvejelser mindre betydningsfulde og relevante. Men de er betydningsfulde og relevante, netop fordi samfundet hænger sammen, men er ved at revne. Drejede det sig om de mange samfund i verden, der for længst er faldet fra hinanden eller aldrig har været sammenhængende samfund i en dansk forstand, så var det helt andre betragtninger, der var behov for. Men i den danske situation kan der gøres en masse. Det forudsætter bl.a. politisk handlekraft

og ansvarlighed. Det kræver nytænkning hos nogle af de implicerede magthavere og institutionsfolk. Det kræver nyprioriteringer. Det kræver en anden og inkluderende samfundstænkning. Vi taler om den rummelige eller inkluderende folkeskole. Ja, vi taler om inklusion mange steder, men vi forstår tilsyneladende ikke så meget af det, og ofte bliver det til små afgrænsede og isolerede dagsordener rundt omkring. Dette drejer sig om det inkluderende samfund, et samfund, der kan rumme sine egne borgere og give alle mennesker muligheder for udvikling, sådan at de på værdig og god måde kan være med i samfundets hastige udvikling.

Mennesker – det eneste interessante

Det eneste virkelig interessante, Danmark har, er mennesker. "Dansk erhvervslivs hemmelige våben er danskerne. Et folkefærd, som brokker sig og stiller krav om miljø, om forbrugergoder, om menneskelig teknologi, om gennemsigtighed, om sociale hensyn", siger Tør Nørretranders. Vi er ankommet til den nuværende situation med en baggrund i andels-, højskole-, fag- og velstandsbevægelsen. Vi har været fantastisk gode til social innovation, teknologisk innovation og brugerdrevet produkt- og procesudvikling. Med disse kulturtræk i bagagen udviklede vi Verdens rigeste og bedst fungerende industrisamfund. Udfordringen er at gøre dette én gang til, men nu til verdens bedste viden- og oplevelsessamfund.

Udfordringen begynder i børnehaven. "Danmarks hemmelige våben ligger i de danske børnehaver", siger Tør Nørretranders og siger videre: "De pædagogiske erfaringer med at håndtere børns indlæring af fundamentale færdigheder bliver en stærk ressource i fremtidens robotindustri". Børn er genier. Børn udfolder i rigt og stærkt varieret mål alle deres intelligenser, jfr. Howard Gardner's og mange andres undersøgelsesresultater. Mennesker er ubegribeligt ens og fantastisk forskellige. Det ensartede håndterer vi og perfektionerer vi til det yderste. Det er PISA- og mange andre – mere eller mindre uhyggelige tests. Det er standardiserede, synkroniserede, mekaniserede og automatiserede uddannelsesforløb, -programmer og -systemer mm. Det er fint, og det vil vi altid have behov for i ét eller andet omfang.

Men det meget forskellige er vi ekstremt dårlige til. De mange intelligenser forstår og accepterer vi ikke betydningen af. Derfor diskriminerer og ekskluderer vi på livet løs i det danske samfund. Vi skal i vore uddannelsessystemer og alle andre steder, hvor mennesker udvikles, forstå og acceptere de mange intelligenser og specielt forstå, at viden- og oplevelsessamfundet aldrig bliver et

samfund af storhed, medmindre vi ikke blot forstår og accepterer disse mange intelligenser, men også udnytter dem, får dem i spil. "Gør Danmark til talenternes land", skriver Mikkel B. Rasmussen i en artikel: "Danmark har en skjult ressource, siger han, som kan gøre en stor forskel i fremtiden. Vi er formentlig det land i verden med mest viden om pædagogik, undervisning og læring. Selvom vi er verdensmestre i pædagogik, er undervisningen i store dele af det danske uddannelsessystem stadig uhyggeligt gammeldags, uengageret, kedelig og ineffektiv". Det er jeg enig i. "De videregående uddannelser, siger han videre, skal behandle deres studerende som sjældne og dyrebare planter, der skal have den rette pasning og pleje for at udvikle sig og vokse". Det er rigtigt bortset fra, at det ikke blot skal gælde studerende på de videregående uddannelser, men på alle uddannelser, ja hele talenttænkningen, sådan som jeg opfatter den, handler om at finde talenterne i alle. Det er det, der er danskernes udfordring og mulighed.

Enhver ved, at dansk film er i verdensklasse. Det kunne for så vidt have været alt muligt andet. Men hvorfor er dansk film i verdensklasse? Der er givetvis flere forklaringer, men én er, at Danmark har en god, ja måske verdens bedste filmskole, Den Danske Filmskole. Det siger i hvert fald skolens rektor. Og han forklarer hvorfor: "Hemmeligheden er, siger han, at hele læringsmiljøet er indrettet med henblik på at fremelske den enkelte elevs særpræg og karakter – med andre ord den enkeltes talent".

Ledelse

I denne situation, hvor det drejer sig om det enkelte menneskes særpræg og karakter, vil det traditionelle ledelsesbegreb blive udfordret. Det er indrettet på standardisering, på repetition, på simpel effektivisering og optimering, på en enkelt og simpel resultat- og bundlinie. Fremtidens virkelighed vil være anderledes. Individualisering, kompleks arbejdsdeling og samarbejde, læring og dialog, flere bundlinier, multiple intelligenser og bundlinier. For fremtidens ledelse bliver udfordringen "to create organizations worthy of people's full commitment", som en leder har udtrykt det. Lederen skaber rammer, formulerer visioner og værdier, skaber indlærings- og refleksionsmuligheder, er optaget af kreativitet og innovation.

Litteratur

Poul Nesgaard: Virksomheden mellem plot og karakter. Kapitel i: Talenttanker. Personalestyrelsen. København 2005.

Howard Gardner: Changing Minds. Sådan påvirkes holdninger og meninger. Børsens Forlag. København 2005.

Mikkel B. Rasmussen: Gør Danmark til talenternes land. MandagMorgen, nr. 15, april 2005.

Tor Nørretranders: Dansk industris hemmelige våben. MandagMorgen, nr. 15, april 2005.

Steen Hildebrandt: Hildebrandt om ledelse. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden. Ledelsesforlaget. 2005.

Steen Hildebrandt: Danmark revner. Kronik. Morgenavisen Jyllands-Posten, den 13. december 2004.