

# Introduktion

af ph.d. studerende Karina Skowang Christensen, KaSC@asb.dk og  
professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com

---

## 1. Formålet med håndbogen

### Hvad er knowledge management

Der er de senere år sket en række ændringer i den globale økonomi og de danske virksomheders konkurrencevilkår er i takt hermed under ændring. Det har skabt behov for nye ledelsesmetoder og -værktøjer. En samlende betegnelse for disse ledelsesmetoder er videnledelse eller knowledge management.

Det kan være ganske svært at få overblik over, hvad videnledelse dækker over – nogle gange er der tale om helt nye teknikker og metoder, mens der andre gange er tale om velkendte ledelsesredskaber, der bruges på en ny måde og ofte i en ny kombination.

### Håndbogens ambition

Denne håndbog handler om knowledge management. Det er for det første denne håndbogs formål at vise, hvorledes både traditionelle og moderne knowledge managementteknikker og -principper kan bruges i danske virksomheder. For det andet er det håndbogens ambition at bidrage til udviklingen af nye anvendelsesområder ved at fremhæve nye og innovative knowledge management metoder.

### Den faglige udvikling

Den faglige udvikling indenfor knowledge management har været enorm i de seneste år, og vi skal ikke længere tilbage end til 1997-98, før begrebet var stort set ukendt i Danmark. Det må forventes, at den faglige ændringshastighed fortsat vil blive øget i tiden fremover. Etableringen af en vel fungerende videnledelse er i dag helt afgørende for virksomhedernes eksistens.

## 2. Hvorfor knowledge management

Der er mange årsager til at interessen for knowledge management har udviklet sig så kraftigt de senere år. For det første peges der på de store forskelle mellem virksomheders reelle værdi på markedet og den værdi, som er opgjort i regnskabssystemet. Det har fået virksomhedsledere og måske også investorer til at interessere sig for "værdien" af videnkapitalen (eller den intellektuelle kapital) og for ledelse af de videnbaserede ressourcer.

### Videnledelse er blevet strategisk

I forlængelse heraf har mange virksomheder herhjemme integreret videnledelse i den strategiske ledelse og udviklet ledelsesmodeller, der sætter specielt fokus på virksomhedens videnressourcer. En af disse modeller, som en del danske virksomheder har benyttet er Ministeriet for Videnskab, Teknologi & Udvikling's guideline for videnregnskaber. Denne model har til formål både at synliggøre virksomhedens videnressourcer og at udvikle dem.

Videnregnskabet ses her som et strategisk værktøj, der netop fokuserer på udvikling af virksomhedens videnressourcer og ikke blot på at rapportere om videnressourcerne på et givet tidspunkt. Formålet er derfor at understøtte virksomhedens arbejde med at skabe en sammenhængende strategi for videnstyring, skabe virksomhedsidentitet, forankre, dele og udvikle viden, tiltrække og fastholde medarbejdere, understøtte organisationsudvikling, lette personalestyring og -udvikling, tiltrække potentielle investorer samt tiltrække og fastholde kunder. Andre virksomheder har integreret den strategiske videnledelse i lærings- og vækstperspektivet i et balanced scorecard; mens andre igen bruger modeller, som de selv har udviklet.

### Rå nedskæringer kan medføre et dræn af viden

I kølvandet på 1980'ernes nedskærings- og rationaliseringsbølger opstod der for det andet en tendens til at fokusere på viden som reaktion på et kortsigtet omkostningsfokus, der ofte betød, at organisationerne manglede den viden, der var brug for i forbindelse med strategisk vigtige opgaver, samtidig med at medarbejderne var demotiverede. Det bevirkede, at organisationerne begyndte at fokusere på den form for videnledelse, der forsøger at lagre viden til senere brug.

### Nye organisationsstrukturer vinder frem

Som en tredje betydende faktor kan nævnes, at mange globale virksomheder har forsøgt at organisere sig til videnledelse ved hjælp af matrixstrukturer, netværksbaserede organisationsformer mv. Disse nye organiseringer har til hensigt

at fremme videnflowet og integrationen af produktgrupper og geografiske regioner, men i praksis løber man risikoen for at skabe små "videnøer". Videnflowproblemer som disse medførte nye problemstillinger indenfor videnledelse, idet hurtig videnovertførelse ved hjælp af effektive processer bliver nødvendig for at negligere de strukturelle problemer. Derfor er der stor interesse for at forstå, hvilke kræfter der henholdsvis fremmer og hæmmer disse processer.

### Omgivelsernes kompleksitet er stigende

Som den fjerde faktor fremhæves, at mange forfattere lægger vægt på en stigende kompleksitet i omgivelserne, hvilket påvirker den måde, hvorpå virksomheder oplever sig selv under stigende konkurrencevilkår som følge af øget forandringshastighed, teknologiske gennembrud og nye værdier. Det betyder, at virksomhederne med stadig højere hastighed skal kunne tilpasse sig nye forbrugerbehov og andre ændringer i omgivelserne, hvilket stiller store krav til innovationsevne, videndeling og udvikling af nye produkter og serviceydelser.

### Knowledge Management som et ansvarsområde

Endelig er det også markant, at knowledge management i flere og flere virksomheder bliver opfattet som et særskilt ansvarsområde. Det gælder især i rådgivningsbranchen, hvor flere store ingeniør-, advokat- og konsulentvirksomheder udnævner såkaldte videnchefer, knowledge managers etc. til at sørge for at der sker opsamling og deling af viden samt udvikling af ny viden i organisationen. Samme tendens ser vi også i flere af de store videnintensive produktionsvirksomheder, hvor både it-systemer, biblioteksfunktioner og andre aktiviteter integreres under funktionsområdet videnledelse.

## 3. Håndbogens idégrundlag

Formålet med at udgive "Knowledge Management" som en fleksibel håndbog skal ses med baggrund i den nævnte udvikling. Det er således hensigten at skabe en aktuel informationsformidling på dette felt til brug for fagets praktiske udøvere. Der bliver især tale om formidling af *problemkendskab*, *metodeviden*, *systemidéer* og *teknisk knowhow*. Valget heraf skulle gerne passe til de arbejdsopgaver, som opleves som de væsentlige i den daglige økonomistyring.

Dette mål stiller naturligvis specielle krav til stoffets indhold og form.

## 1. Introduktion

---

### Krav om viden

*Indholdet* skal være problem- og løsningsorienteret. F.eks. vil der blive lagt hovedvægt på at påpege, hvilke problemer der er kritiske i praksis samt at vise, hvordan man kan løse dem.

Nogle af artiklerne vil beskrive bestemte metoder, teknikker eller værktøjer, og der lægges her vægt på at redegøre for den nyeste og mest relevante viden. Dette kræver, at artiklerne skrives af de førende og mest erfarne eksperter på området.

### Praktiske eksempler

Indholdet vil ofte bestå af problemoversigter, checklister, metodebeskrivelser, systemskitser o.l., belyst gennem praktiske eksempler. Håndbogen vil omfatte en række gode samlede virksomhedscases, som viser, hvorledes teknikker og metoder anvendes i praksis. På denne måde skal stoffet være levende og konkret og derved kunne virke inspirerende og idégivende.

Det er derimod ikke meningen, at håndbogen skal behandle de mere grundlæggende ledelsesmæssige emner. F.eks. skal man ikke forvente at finde længere redegørelser for organisationsprincipper, beslutnings- og styringsmodeller etc. Kendskabet til disse teoretiske modeller udgør naturligvis en vigtig basisviden, men denne er i forvejen behandlet i tilgængelige lærebøger o.l. Der er derfor ikke grund til, at dette stof optager plads her. I stedet vil vi i passende omfang henvise til den teoretiske faglitteratur.

### Lettilgængelig form

Da "Knowledge Management" henvender sig til den travle praktiker, er det et krav, at *formen* er kortfattet, systematisk og overskuelig. Sproget er let læseligt. Teksten er suppleret med overskuelige tabeller, grafiske fremstillinger etc. Og det er også let at slå op i systemet ved brug af indholdsfortegnelse og stikordsregister.

For at sikre, at håndbogen er praktisk orienteret, er det vigtigt, at stoffet udvælges og udformes ud fra virksomhedernes behov.

### Offentlig vs. privat sektor

Hovedparten af de teknikker og metoder, der behandles i håndbogen er lige så anvendelige i offentlige som i private virksomheder. Derfor vedrører håndbogen knowledge management alle typer organisationer og eksemplerne i håndbogen omfatter både offentlige og private virksomheder.

I et vist omfang har offentlige virksomheder særlige styringsmæssige fællestræk – for eksempel, at deres aktiviteter

---

er underkastet en særlig offentlig bevågenhed, som nødvendiggør en ansvarlig og omhyggelig styring. Når disse forhold gør, at knowledge management aktiviteterne kræver en særlig tilpasning for at kunne anvendes i den offentlige sektor, behandles disse forhold i ledeshåndbogen *Offentlig Ledelse*.

## 4. Oversigt over håndbogen

### Generelt

Håndbogen er opdelt i ti fagområder med en underopdeling i en række temaer.

Medens bogens artikler af gode grunde ikke er lagt fast på forhånd, så er bogens områder og temaer fra starten søgt afgrænset og systematiseret i indholdsfortegnelsen. Dette er gjort for at forbedre systematikken og fremme læserens overblik over stoffet. Temaopdelingen vil dog blive ændret i det omfang, den faglige udvikling gør dette nødvendigt.

Vi skal i det følgende kort redegøre for formålet og indholdet af bogens faglige områder, der er placeret under fanekort 3-12.

### Område 3: Viden og videnledelse, generelt

Formålet med dette område er at give læseren et overblik over, hvad videnledelse drejer sig om samt, hvilken betydning viden ud fra forskellige opfattelser har i en moderne virksomhed. Ligeledes hører de helt grundlæggende principper og metoder, som håndbogens øvrige afsnit vil være baseret på også hjemme i dette område.

Virksomheder ses ofte som værende under konstant forvandling, og der vil blive sat fokus på den rolle, som knowledge management har i den henseende. Fremtidens knowledge management vil givetvis være anderledes. Efterhånden som de nye metoder og teknikker, der beskrives i håndbogens øvrige kapitler, bliver gængs praksis og de styringsmæssige problemstillinger bliver håndteret, dukker nye metoder og nye problemer op. Artiklerne i området skal bidrage til at ruste virksomhedens medarbejdere til at møde de nye udfordringer, arbejde med knowledge management

og lægge strategier for den fremtidige organisationsudvikling, ledelsesrapportering osv. i lyset heraf.

#### **Område 4: Strategi for knowledge management**

Formålet med dette område er dels, at give et overblik hvorledes knowledge management kan bidrage til virksomhedens strategiske planlægning og ledelse og dels, at vise hvorledes knowledge management teknikker får en strategisk funktion i virksomheden.

Området vil også omfatte artikler, der beskriver forskellige strategiske knowledge management-problemer og de dertil knyttede planlægningsprocesser, ligesom der vil blive præsenteret metoder og modeller til udvikling af en strategi for knowledge management.

#### **Område 5: Ledelsesmodeller og styring**

Mange virksomheder tager ledelsesmodeller og -systemer i brug. Der kan være tale om helhedsorienterede systemer og metoder som for eksempel Business Excellence-modellen eller mere partielle systemer som kompetence-udviklings-systemer. Nogle gange er det metoder, der fordrer bestemte målinger og rapporteringer, mens det andre gange er selvudviklede modeller, der skal integreres med de øvrige ledelses- og informationssystemer i virksomheden.

I dette område vil det blive vist dels, hvorledes virksomheder kan udvikle ledelsesmodeller og -systemer som en del af knowledge management arkitekturen og dels, hvorledes knowledge management kan tage udgangspunkt i sådanne systemer.

I de senere år har balanced scorecard vist sig at være en af de helt store nyskabelser indenfor rapportering, styring og strategiudvikling, og nogle virksomheder er begyndt at bruge balanced scorecard eller elementer herfra i relation til knowledge management. Artiklerne i området vil udover de grundlæggende elementer i balanced scorecard metoden løbende tage nye emner og anvendelsesområder i relation til knowledge management op, f.eks. for at vise, hvorledes balanced scorecard bruges i konkrete virksomheder.

#### **Område 6: Videnregnskaber**

Videnregnskabet er rettet mod udviklingen af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at

systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve knowledge management. Det er således dels et strategisk værktøj til brug ved organisationsudvikling, og dels et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage hertil. Videnregnskabet handler derfor om virksomhedens udvikling af sine videnressourcer og ikke blot om virksomhedens beholdning af videnressourcer på et givent tidspunkt.

I dette område vil der blive redegjort for metoderne og modellerne bag videnregnskaber, og det vil blive vist, hvorledes forskelle organisationer har taget principperne i brug.

### **Område 7: Medarbejdere**

Virksomheders syn på medarbejderne har udviklet sig fra at være et spørgsmål om arbejdskraft til i stigende grad at dreje sig om den viden, de besidder, og om hvorledes de indgår i virksomhedens processer. Mange knowledge management aktiviteter har et naturligt fokus på medarbejderne, hvorfor dette område er centralt i håndbogen.

Personaleledelse, human resource management og kompetenceudvikling – det er alle begreber og udtryk, der hører hjemme i dette område. Det er også et område, der udvikler sig hurtigt, og får stadig større betydning.

Forudsætningen for, at virksomheder kan løse deres mængde af meget varierede opgaver er, at de nødvendige menneskelige kompetencer er til stede. Dette kræver professionel rekruttering, uddannelse og udvikling, videndeling og samarbejde. I dette afsnit vil der blive fokuseret på metoder og redskaber, der på forskellig måde kan være med til at fremme kompetenceudvikling, human resource management m.m.

### **Område 8: Kunder og brugere**

I de fleste brancher oplever virksomhederne, at konkurrencen øges, og at kunderne bliver mere krævende. Det stiller store krav til virksomhederne om at omstille organisering og ledelsesmetoder til disse nye konkurrencevilkår, som især nødvendiggør en øget kunde- eller markedsorientering. Hertil kommer, at de senere års intensive investeringer i Customer Relationship Management (CRM) teknologier og data warehouses tilbyder en overflod af oplysninger om kunders holdninger, opfattelser, præferencer og adfærd, som det kræver helt nye metoder at håndtere strategisk.

I den markedsorienterede virksomhed lægges der især vægt på, hvorledes der kan fokuseres på kundernes behov, så servicekvaliteten kan øges og dermed kundetilfredsheden. For at sikre de bedst mulige beslutninger om, hvorledes kunder skal betjenes, og virksomhedens markedsføringsindsats skal struktureres, er det imidlertid nødvendigt at have viden om kunderne. Det er her, man finder den rolle, som knowledge management spiller i den markedsorienterede virksomhed.

Ligeledes i den offentlige sektor, hvor der i gamle dage blev talt om skrankepaver. I dag tales der om borgerservice, om borgerrettigheder, om klageadgang m.m. Den enkelte borger og bruger er kommet mere og mere i fokus. I en række sammenhænge gennemføres der brugertilfredshedsundersøgelser, kundemålinger m.m. Udviklingen inden for disse områder vil blive fulgt, og der vil blive redegjort for værktøjer og erfaringer således, at den enkelte virksomhed løbende kan tage stilling til, hvorledes den vil forholde sig og arbejde på disse områder.

### **Område 9: Processer, projekter og teknologi**

Virksomheder bliver mere og mere karakteriseret ved, at der fokuseres på en række processer inde i den enkelte virksomhed eller afdeling, samt ved at samarbejds- og kommunikationsrelationer imellem sektorer, afdelinger, områder m.m. kommer i fokus.

Samtidig bliver stadig flere opgaver løst i form af forskellige projekter, der ofte er karakteriseret ved et tværfagligt og tværinstitutionelt samarbejde. Viden om og erfaringer med processer og projekter bliver dermed et helt centralt element i virksomhedens videnledelse. Håndbogen vil formidle viden om, hvorledes processer, projekter og teknologier spiller den rolle i relation til knowledge management.

### **Område 10: Implementering af knowledge management**

Knowledge management-systemer og -teknikker kommer ikke i brug ved at blive designet og ved at være baseret på alle de nyeste teknikker. Og de resultater, som modellerne lover, kommer heller ikke af sig selv. Nogle gange består af forhindringerne af en række faktorer, som tilskrives "modstand mod forandring", og andre gange er der tale om, at modstanden udtrykker medarbejdernes naturlige og sunde reaktion på uklart kommunikerede krav, halvvejs imple-



menterede løsninger og uhensigtsmæssigt tilpassede metoder. Andre gange er der helt andre faktorer på spil. Derfor er implementering en naturlig del af en håndbog om knowledge management.

Artiklerne i dette område har også til formål at støtte knowledge management medarbejderne i deres rolle som implementatorer og forandringsagenter. Knowledge management er ikke noget, der foregår isoleret i en enkelt afdeling, men derimod en integreret del af virksomhedens ledelse. Derfor skal de personer, der arbejder med at indføre knowledge management kunne fungere som sparringspartnere for ledere og medarbejdere overalt i organisationen. Dette øger kravet til at knowledge management skal fungere på sine brugeres præmisser og man må forstå, hvorledes metoder og systemer bedst kan indføres, så de fungerer i organisationen og understøtter dens aktuelle styringsmæssige vilkår.

### Område 11: Værktøjer til knowledge management

I dette område vil værktøjer til knowledge management blive præsenteret, ligesom der vil blive rapporteret om virksomheders erfaringer hermed. Værktøjerne kan både være it-baserede og der kan være tale om systematiske arbejdsmetoder, der integrerer aktiviteterne på tværs af de forskellige dele af virksomheden.

Anvendelse af edb-værktøjer af vidt forskellig karakter og detaljeringsgrad er blevet en naturlig del af alle virksomheder. Generelt gælder det, at der inden for hele informations-teknologiområdet sker en meget hastig udvikling, der vil få konsekvenser for virksomheders knowledge management – også på områder og funktioner, hvor den hidtil ikke har været brugt.

Mulighederne for at realisere ønsker om mere integrerede knowledge management aktiviteter vil blive forøget. Desuden vil integrationsmulighederne på tværs, mellem f. eks. økonomistyring, produktionsstyring, indkøbsstyring og markedsføring, forøges og gives helt nye dimensioner med den kvalitative og kvantitative vækst inden for informati-onsteknologiområdet.

### **Område 12: Knowledge management – udfordringer og muligheder**

Der er etableret en redaktionskomite, som skal rådgive hovedredaktørerne vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces vil artiklerne i dette område bestå af korte indlæg fra redaktionskomiteens medlemmer samt fra håndbogens hovedredaktører. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.

Redaktionskomiteens medlemmer vil på skift til hver opdatering af håndbogen skrive et kortfattet indlæg, som placeres i dette område. Artiklerne vil præsentere synspunkter vedrørende nye trends, anvendelse af knowledge management, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med udvikling af knowledge management etc.

### **Håndbogen på Internettet**

Som en del af dit abonnement får du adgang til en internetudgave af håndbogen. Det giver dig en enestående mulighed for at lave hurtige og strukturerede søgninger, du kan kopiere tekst, skemaer, modeller og grafer direkte ind i materiale til personlig brug. Og så har du selvfølgelig altid en opdateret håndbog inden for rækkevidde – blot du har adgang til en pc. Læs mere om dette på [www.borsenhandboger.dk](http://www.borsenhandboger.dk)

### **Anvendelse af stikords- og forfatterregister**

For at lette læsernes opslag er der forrest i håndbogen placeret et *stikords- og forfatterregister*. Registeret vil blive opdateret og udskiftet i forbindelse med hver opdatering. Registeret indeholder alle de behandlede emner samt forfattere i alfabetisk orden med henvisning til den *artikel* og herunder de *sidenumre*, hvor emnerne er behandlet.

## 5. Ajourføring af håndbogen

### Opdateringer

En opdatering består af 30-40 nye sider, som skal indsættes i ringbindet. Forrest sidder et kort nyhedsbrev fra redaktionen med praktiske oplysninger om indholdet, indsætningen samt andre aktuelle oplysninger til brug for abonnenterne. Desuden udsendes hver gang udskiftningsblade til indholdsfortegnelsen således, at denne altid er ajour.

De udsendte opdateringer indsættes i ringbindet ud fra det artikelnummer, som er anført øverst på siden.

*Eksempel:*

Artikel	Udvikling af videnledelse i uddannelsesinstitutioner	5.4.	side 2
---------	--	------	--------

F.eks. skal denne opdateringsside vedrørende artikel 5.4. sidde under fanekort 5: "Ledelsesmodeller og styring" og under artikel 5.4.: "Udvikling af videnledelse i uddannelsesinstitutioner".

Med hver opdatering følger en oversigt med angivelse af, hvilke nye sider, der skal indsættes, samt eventuelt hvilke af de eksisterende sider, som skal udgå, f.eks. fordi de erstattes af nye sider.

*Eksempel:*

Artikel		Nye sider indsættes	Gamle sider udgår
	Indholdsfortegnelse	Side 1-2	Side 1-2
3.1.	Videnchefen: sparringspartner eller dommer?	Side 1-22	Side 1-14
9.4.	Udvikling af videnledelse i uddannelsesinstitutioner	Side 1-12	–
12.6.	Internettet: Nye udfordringer	–	Side 1-30

I eksemplet revideres to sider i indholdsfortegnelsen. Der udsendes en helt ny artikel om "Udvikling af videnledelse i uddannelsesinstitutioner". Der udsendes en revideret arti-

## 1. Introduktion

---

kel om "Videnchefen: sparringspartner eller dommer?", som erstatter den eksisterende. Artiklen om "Internettet: Nye udfordringer" udgår, fordi den ikke mere er ajour og aktuel.

Alle nye sider er nederst på siden forsynet med udsendelsestidspunkt, således at man nemt kan skelne mellem nye og gamle sider.

*Eksempel:*

februar 2006.

## 6. Redaktion

Håndbogen redigeres af en redaktion, bestående af to hovedredaktører og en redaktionskomité. Artiklerne til bogen forfattes af forskellige eksperter, som hovedredaktørerne har udvalgt i samråd med redaktionskomitéen. Redaktionskomitéen skal rådgive hovedredaktørerne vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler.

Som et led i den redaktionelle proces vil redaktionskomitéens medlemmer på skift til hver opdatering af håndbogen skrive et kortfattet indlæg, som placeres i håndbogens område<sup>12</sup>. Disse indlæg vil præsentere synspunkter vedrørende nye trends, anvendelsen af knowledge management, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med udvikling af knowledge management etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.

### Hovedredaktørerne

*Karina Skovvang Christensen*, er ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Handelshøjskolen i Århus, (KaSC@asb.dk). Hun blev cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 2002 med driftsøkonomisk linjebetegnelse, sideløbende med studiet arbejdede hun blandt andet på Ministeriet for Videnskab, Teknologi & Udvikling's projekt omkring videnregnskaber, hvorefter hun blev ansat som ph.d.-studerende ved Handelshøjskolen i Århus.

Karina's forskningsinteresser omhandler videnledelse, innovationsledelse og strategisk ledelse, og hendes ph.d.-projekt befinder sig i grænsfeltet mellem disse: Intraprenørskab i videnintensive virksomheder. Hun har publiceret

over 20 artikler om forskellige emner og er medforfatter til bøgerne *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (DJØFs Forlag, 2003) samt *Knowledge Management and Intellectual Capital* (PalgraveMacmillan, 2005).

*Per Nikolaj Bukh*, professor på Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)). Han blev cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1991 med driftsøkonomisk linjebetegnelse og speciale i informationsbehandling og erhvervede samme sted i 1995 ph.d.-graden på en afhandling om produktivitet og efficiens i den danske pengeinstitutsektor.

Ansæt som adjunkt i perioden 1995-1998 samt lektor 1998-2000 ved Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet og herefter fra 2000 til 2005 professor ved Handelshøjskolen i Århus. Per Nikolaj Bukh er medlem af redaktionskomitéen for tidsskriftet *Økonomistyring & Informatik* og sammen med professor Steen Hildebrandt redaktør på håndbøgerne *Økonomistyring* og *Offentlig Ledelse*.

Han er blandt andet medforfatter til bøgerne *Balanced Scorecard på Dansk* (2000, Børsens Forlag), *Videnregnskaber* (2001, Børsens Forlag), *Videnledelse: et praksisfelt under etablering* (2003, DJØFs Forlag) og *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag) samt mere end 100 artikler i danske og internationale tidsskrifter om balanced scorecard, activity based costing, videnregnskaber, økonomistyring, strategi, ledelse, marketing mv.

Endelig er Per Nikolaj Bukh medlem af flere erhvervsvirksomheders bestyrelser, og har fungeret som rådgiver for en række offentlige og private virksomheder, ligesom han er en hyppigt anvendt foredragsholder og underviser.

## Redaktionskomitéen

*Kim Escherich* er i dag partner i IBM's konsulentselskab Business Consulting Services. Han har tidligere været partner i PwCC Consulting og før dette ansat en række år i finanssektoren. De seneste 12-13 år Kim Escherich i vidt omfang arbejdet med knowledge management i teknologimæssig sammenhæng og har specielt interesseret sig for anvendelse af knowledge management i projektorganisationer.

Kim Escherich har blandt andet været arkitekten bag en række af de KM-værktøjer som PwCC og i dag IBM anvender.

der på globalt plan til videnshåndtering i meget store projekter. Yderligere har han arbejdet med kultur og organisation.

*Hanne Buje Jensen*, er Direktør i PeopleTools ([www.peopletools.dk](http://www.peopletools.dk)) og uddannet cand. psych. Hun har mange års erfaring som organisations- og personalechef i såvel offentlige som private virksomheder. Hun er kendt for sit arbejde med videnbaseret organisationsudvikling og for sit pionerarbejde indenfor udvikling af videnregnskaber, kompetencemålinger og -udvikling. Hun har af Børsens Nyhedsmagasin været udnævnt til årets direktion og har holdt adskillige foredrag og skrevet indlæg om Human Resources og Knowledge Management i praksis.

*Bent Schou* har siden 2002 arbejdet som selvstændig konsulent med firmaet How2Know ([www.how2know.dk](http://www.how2know.dk)) og har her primært haft fokus på Knowledge Management og Videnledelse. Som konsulent har Bent Schou været rådgiver, gennemført kurser og holdt foredrag for et større antal private og offentlige virksomheder. Bent Schou er desuden ansvarlig for netværket VidenDanmark ([www.videndanmark.dk](http://www.videndanmark.dk)), og driver sammen med en konsulentkollega virksomheden Videnkonsulenterne, der har lanceret Min personlige videnprofil®.

Tidligere har Bent Schou arbejdet som seniorrådgiver i Aston Promentor og Promentor Management samt været ansat i Finansministeriet med forandring og reformer i den offentlige sektor. Bent Schou er uddannet Cand. Mag. i Samfundsfag og Geografi fra Københavns Universitet, og har siden da løbende deltaget i efteruddannelse. Bent Schou har skrevet bøger og artikler om et større antal emner relateret til ledelses- og organisationsudvikling.

*Annabeth Aagaard* er cand.merc. og erhvervsforsker hos H. Lundbeck. Hun har arbejdet med ledelse, marketing, branding, innovation, videnledelse og kompetenceudvikling i 10 år indenfor både service-, handels- og innovations- og produktionsvirksomheder, heriblandt LEGO. Hun ejer i dag sit eget konsulentfirma, Den Vidende Virksomhed ([www.denvidendevirksomhed.dk](http://www.denvidendevirksomhed.dk)), som yder rådgivning til nogle af Danmarks største virksomheder indenfor bl.a. den lærende organisation, videnledelse, strategisk kompetenceudvikling, kommunikation, branding, stress management, innovationsledelse, værdibaseret ledelse og forandringsledelse.

---

Annabeth Aagaard har udgivet bøgerne *Skab resultater gennem læring, viden og kompetencer* (JP erhvervsforlag, 2005) samt *Viden i bevægelse – på vej mod Den Vidende Virksomhed* (Børsens forlag, 2003). Herudover har hun udgivet artikler i flere af Børsens ledeshåndbøger samt skrevet artikler og klummer i mange forskellige aviser og fagblade. Endelig har Annabeth Aagaard afholdt mange kurser og foredrag ligesom hun fungerer som gæsteforelæser på Handelshøjskolen i Århus

## 7. Kommunikation vedrørende håndbogen

### Behovet for kommunikation

Formålet med håndbogen er at etablere en effektiv og levende nyhedsformidling og erfaringsudveksling indenfor offentlig økonomistyring, dvs. brugen af økonomistyring og ledelsesinformation i virksomheder og organisationer, er helt eller delvist er offentlig ejede eller underlagt samme styringsvilkår som offentlige virksomheder.

Hvis en sådan informationsspredning skal lykkes, er det vigtigt, at det udsendte stof så vidt muligt afspejler de problemer og behov, som abonnenterne har. Selve udsendelsen af opdateringer giver kun mulighed for en en-vejs-kommunikation fra redaktion og forfattere til abonnenter og læsere. Denne en-vejs-kommunikation må derfor suppleres med kommunikation den anden vej.

### Kontaktmuligheder

Derfor vil redaktionen med mellemrum udsende en idé- og ønskeliste til abonnenterne, hvorpå man kan udtrykke sine ønsker til nye temaer og emner – i form af en spørgeskemaundersøgelse.

Vi vil derudover gerne give læserne mulighed for at udtrykke ideer og synspunkter og kommentere det faglige indhold af de udsendte artikler. Dette vil kunne ske ved at ringe eller skrive direkte til én af hovedredaktørerne:

Professor Per Nikolaj Bukh  
Institut for Erhvervsstudier  
Aalborg Universitet  
9220 Ålborg Øst

## 1. Introduktion

---

Tlf. 20 86 67 90 (mobil)  
E-mail: pnb@pnbukh.com  
www.pnbukh.com

Karina Skovvang Christensen  
Institut for Ledelse  
Handelshøjskolen i Århus  
8210 Århus V

E-mail: KaSC@asb.dk

Henvendelser vedrørende abonnementsystemets distribution, opkrævning, særtryk o.l. bedes rettet til forlaget på adressen:

Børsen Forum A/S  
Børsen Ledelseshåndbøger  
Møntergade 19  
1140 København K

Telefon: 33 32 01 02, lokal 384  
Redaktionelle spørgsmål: lokal 693  
Fax: 33 91 08 30  
E-mail: handboger@borsen.dk  
Webadresse: www.borsenhandboger.dk