

Afsluttende kommentarer

Videnregnskaber er interessante, fordi en af grundproblemstillingerne i den globale videnskabsøkonomi er, hvorledes personer, virksomheder og samfund udvikler og anvender "evnen til at lære". Det vil sige evnen til at tilegne sig ny viden, dele den med andre og bruge den i praksis. Det stiller mange virksomheder over for nye udfordringer, og der rejser sig nye behov i forhold til håndtering af videnressourcer. Derfor er videnledelse blevet relevant. Langt de fleste virksomheder i dag er opmærksomme på, at de står over for udfordringer med hensyn til videnledelse, og der sættes derfor mange initiativer i gang, der handler om at anskaffe, udvikle og forankre videnressourcer. Et videnregnskab sætter disse initiativer i en ny sammenhæng, synliggør og systematiserer dem, og med en relativt lille indsats kan en virksomhed hermed opnå store fordele i forhold til videnledelse.

Det er vores erfaring, at meget få virksomheder vil starte fra bunden, når de skal udvikle et videnregnskab. Selvom overskrifter og ord som videnregnskab, videnledelse, videnfortælling, videnledelsesudfordringer mv. ikke tidligere er blevet brugt i forbindelse med virksomhedens aktiviteter, findes der alligevel i de fleste virksomheder mange aktiviteter, der relaterer sig til dette arbejde. Mange virksomheder måler allerede både medarbejder- og kundetilfredshed, holder medarbejderudviklingssamtaler, møder kunde grupper, laver procesforbedring, uddanner projektledere, forbedrer kvalitet, anskaffer tidssvarende teknologi, indgår i netværker og opretter partnerskaber. Man betræder altså ikke et ukendt land, når man starter udarbejdelsen af et videnregnskab. Men videnregnskabet målretter initiativerne, giver dem et strategisk sigte.

Videnregnskabet er uløseligt knyttet sammen med den strategiske

ledelse af virksomhedens videnressourcer. Den strategiske ledelse af videnressourcer er bl.a. med til at sikre, at man får struktureret og prioriteret virksomhedens indsatser for videnledelse. Et videnregnskab hjælper til at fokusere på, hvad virksomheden gør for at udvikle sine videnressourcer, og hvilke effekter der kommer ud af disse aktiviteter. Effekter i form af tilfredse medarbejdere og kunder, omsætningsfremgang på nye produkter eller forbedring af virksomhedens kvalitetsstyring. Denne værditilvækst i virksomheden har forskellig karakter, eftersom virksomheders udfordringer i relation til videnledelse er forskellige.

De virksomheder, som medvirkede i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, oplevede også, at selve offentliggørelsen af videnregnskabet havde en effekt på virksomhedens videnledelse. Ved at bringe viden om virksomhedens ambition og udvikling ud i et større forum inviteres interne som eksterne partnere til at medvirke i udviklingen af virksomhedens videnressourcer. Gennem dialog med kunder opnås indsigt i, hvilken produktudvikling der er interessant, og hvilke behov der er for kvalitet, både i ydelser og interne processer. Gennem potentielle og nuværende medarbejdere opnår virksomheden indsigt i, hvilke personalepolitiske indsatser der er nødvendige for at fastholde medarbejderne og motivere dem til at deltage i virksomhedens udvikling. Den dialog, som videnregnskaber kan starte, fører altså til en strukturering af videnledelse og mere målrettede indsatser. Målsætninger og opfølgning på indsatser kan føre til, at flere i organisationen bliver endnu mere motiverede til at gøre noget særligt ud af videnledelsen.

Som kommunikationsredskab er videnregnskabet med til at opbygge fælles identitet i situationer, hvor det er væsentligt at vide og kommunikere, hvad der sker, hvor virksomheden er, hvor den er på vej hen, og hvad det er, virksomheden skal have viden om og være god til. Dette aspekt er nok så vigtigt, fordi personers motivation til at ville engagere sig i virksomhedens ve og vel er en væsentlig forudsætning for virksomhedens værdi. Motivationen til engagement skabes kun ved at give parterne indsigt i virksomhedens aktuelle formåen og ambition.

Men uanset at der er mange effekter af den eksterne kommunikation, kan videnregnskabet alene som et eksternt dokument ikke gøre det. Videnregnskabets tekst handler om virksomhedens strategi for videnledelse. Den drejer sig bl.a. om virksomhedens videnfortælling – en historie om, hvordan virksomheden skal gøre en forskel for nogen. Til denne historie er der en tæt sammenhæng til virksomhedens kompetencer. Strategien for videnledelse kan derfor ikke stå alene. Videnregnskabet skal kun rapportere om de aktiviteter, der er i gang i virk-

somheden, eller som ledelsen seriøst har til hensigt at iværksætte i nærmeste fremtid for at realisere strategien for videnledelse. Er videnregnskabet grundlag ikke forankret gennem disse indsatser og aktiviteter, bliver det en tom skal, der gør mere skade end gavn. Videnregnskabet afpasser forventninger og skal derfor forholde sig til den reelle virkelighed. Ved at gennemløbe videnregnskabet analytiske del præsenteret i denne bog sikrer man, at videnregnskabet handler om den videnledelse og udvikling, der foregår i virksomheden, og man sikrer, at det er baseret på et strategisk grundlag.

Hvorfor er vi endt her?

Med udgivelsen af *Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse* i november 2000 forelå den første sammenhængende anbefaling til, hvorledes videnregnskaber kan udformes og anvendes. Denne bog uddyber begreberne fra guidelinen og giver flere detaljerede eksempler på videnregnskaber og deres virke i nogle af de medvirkende virksomheder.

Men hvorfor ser et videnregnskab så således ud, som vi har talt om i guidelinen og i denne bog? Hvorfor tilbyder vi ikke blot en liste med nøgletal, der skal indgå i et videnregnskab? I appendiks 2 præsenteres en liste over de indikatorer, som har været brugt af de 17 virksomheder i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, men sådanne indikatorer forklarer desværre ikke, hvad et videnregnskab er for noget. Appendikset kan bruges som inspiration og hverken som en tilstrækkelig eller udtømmende liste. Indikatorerne i et videnregnskab skal afspejle videnledelsen i den konkrete virksomhed. Her optræder tallene. De er med til at følge op på, om de indsatser, som er relevante ifølge strategien for videnledelse, så også rent faktisk sættes i værk. Tallene måler ikke viden. De måler heller ikke værdien af viden. De måler, om indsatserne sættes i værk. Derfor er det ikke muligt på forhånd at udpege nogen bestemte indikatorer, som et videnregnskab skal indeholde.

Ud over at indikatorerne skal dreje sig om virksomhedens videnledelse, viser det sig nemlig også, at alle de andre ting, videnfortællingen, teksten og illustrationerne, skal med for at gøre det klart for en læser, hvorledes en rimelig udlægning af virksomhedens videnledelse kan se ud. En læser kan selvfølgelig være uenig, men for at være det skal der jo være et eller andet, man kan være uenig i.

Udviklingen af begreberne og videnregnskabet koncept bygger på de 17 virksomheders oplevelse. Selvom de i begyndelsen kunne producere en række (mere eller mindre interessante) tal, så var ingen tilfreds

med dem. De var uforståelige og uvedkommende, og først da man stillede spørgsmål og fik svar, kunne man begynde at konstruere en begrundelse, som kunne gøre tallene relevante. Videnregnskabet tal kan ikke tale for sig selv. De skal tales for, og derfor er det nødvendigt at bygge disse begrundelser ind i videnregnskabet. Selvom man er interesseret i dokumentation, så skal man også vide, hvad dokumentationen egentlig dokumenterer, og det er derfor, teksten er en uadskillelig del af tallene (i det mindste indtil der kommer institutionaliserede forklaringer på, hvorledes et videnregnskab skal tolkes og læses).

Her er det vigtigt at være opmærksom på, at der i dag ikke er institutioner, som kan give videnregnskabet tal en rimelig klar tolkning. Hvis man vender sig mod det finansielle regnskab, så er dette jo netop tilfældet. Der er et veletableret kapitalmarked, autoriserede revisorer, årsregnskabslov og hundrede af tusinder af mennesker, som dagligt forholder sig til regnskaber og handler på baggrund heraf. Der gives kredit, investeres, ansættes medarbejdere eller oprettes nye virksomheder og produktionssteder. Disse institutioner skal bygges ind i videnregnskabet, og derfor er der brug for en tekst, der kan forklare, hvad der sker i virksomheden.

Det nærmeste, vi på nuværende tidspunkt kommer en standardiseret læsning og tolkning af videnregnskabet, er at klassificere tallene i videnregnskabet således, at de handler om fire objekter: medarbejdere, kunder, processer og teknologier. Når de strategiske tanker konkretiseres godt nok, drejer indsatserne sig også om disse fire kategorier. Og det man kan gøre ved medarbejdere, kunder, teknologier og processer, er enten at sammensætte en portefølje heraf, opkvalificere dem eller overvåge deres effekter. Med denne model in mente er det muligt at klassificere indikatorerne, så de kommer til at sige eller illustrere noget mere end blot de lokale tal. De taler f.eks. ikke kun om personaleudvikling – de taler om virksomhedens aktiviteter for opkvalificering. De taler heller ikke kun om sammensætning af kundemassen – de taler også mere generelt om virksomhedens portefølje af ressourcer. Og de taler ikke alene om kvalitet og fejl – de taler om effekter. Selvom dette begrebsapparat er i sin vorden, så tyder det på, at der kan lægges en række generelle fortolkningsmuligheder ind i læsningen af et videnregnskab.

De næste skridt

Videnregnskabet er ikke færdigt. Hverken i Danmark eller i udlandet har man konkluderet, at alle sten er vendt, alt er sagt, og alt er gjort. Der mangler stadig megen indsigt i, hvordan et koncept kan se ud. Vi

mener, at det her beskrevne koncept har en række fordele i forhold til alternativerne, men man kan stadig stille spørgsmål til, hvorledes det kan udvikles. Man kan jo for det første spørge om, hvorvidt det virker, så virksomheder får en strategi for videnledelse sat i søen? Man kan også spørge, om alle virksomheder skal benytte den samme model for videnregnskabet – og man kan spørge om, der kan være nogle typiske måder at definere ledelsesudfordringer, indsats og indikatorer på? Er der forskelle mellem forskellige branchers videnregnskaber? Eller mellem den offentlige og private sektor? Hertil kan man også tilføje spørgsmål omkring læsningen af videnregnskaber.

Der er mange ting, som vi ikke ved særligt meget om. Derfor skal der eksperimenteres videre, og konceptet skal udvikles. Det har vi også valgt at gøre. Ca. 130 virksomheder er sammen med Erhvervsfremme Styrelsen og en række brancheorganisationer gået i gang med at lave videnregnskaber, og dette kan forhåbentlig give nogle svar på ovenstående spørgsmål. Det er en stor indsats, men den vil sikkert ikke blot forankre videnregnskaber som noget 'alment' accepteret, men også udvikle konceptet, så det kan stå sin prøve i endnu mere specialiserede situationer.

Videnregnskabet er i den nuværende form således ikke ved vejs ende. Det er stadig i kog og ved at blive udviklet til et endnu mere slagkraftigt indslag i ledelsen og styringen af moderne virksomheder – virksomheder, der tager udfordringen om viden og videnledelse alvorligt.