

Videnregnskabet indhold – Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer

af BDO-professor, Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus,
professor Jan Mouritsen, jm.om@cbs.dk,
Handelshøjskolen i København og
ph.d-studerende, Mette Rosenkrands Johansen, mrj@asb.dk,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Artiklens fokus

I denne artikel vil vi med udgangspunkt i erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt (jf. Bukh *et al.* 2001) vise, hvilke ledelsesudfordringer og indsatser en strategi for videnledelse typisk adresserer, samt hvorledes indikatorer kan anvendes i en virksomheds videnledelse.

Der vil ikke blive nærmere redegjort for, hvorfor virksomheder udarbejder videnregnskab, eller hvilke elementer et videnregnskab og en videnbaseret strategi består af, idet vi i en tidligere artikel i denne håndbog (Bukh & Mouritsen 2003) har behandlet disse emner.

Kort om videnregnskabet

I et videnregnskab peger de såkaldte *ledelsesudfordringer* på, hvilke videnressourcer man skal styrke enten ved at udvikle dem internt eller ved at skaffe dem udefra. På baggrund heraf består videnledelse af et sæt *indsatser*, som man kan sætte i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne. Endelig gør *indikatorer*, det muligt at følge op på, om indsatserne sættes i værk, eller om ledelsesudfordringerne besvares. Indikatorerne præciserer indsatserne ved at gøre dem målbare. Dermed gør de det muligt at vurdere, om indsatserne er sat i gang, og hvilke effekter det har fået.

2. Ledelsesudfordringer

Ledelsesudfordringerne – eller mere præcist *viden*ledelsesudfordringerne – peger på, *hvad* der skal gøres ved videnressourcerne for at styrke dem og få dem til at virke. De er altså nøglen til yderligere realisering af virksomhedens ambition om brugsværdi. Oversættelsen af videnfortællingen til ledelsesudfordringer kræver, at man konkretiserer, hvad de strategiske udmeldinger om brugsværdi egentlig betyder, og hvor man skal tage fat for at komme nærmere mod strategiens realisering.

Kreativitet i oversættelsen

Oversættelsen rummer en række kreative elementer. Det betyder, at der ikke findes ét bestemt sæt ledelsesudfordringer, der kan udpeges som en logisk konsekvens af videnfortællingen. En oversættelse er en *hypotese*: Det er en formodning om, at der er sammenhæng mellem den målsætning, som videnfortællingen udtrykker, og det man kunne tænke sig at gøre for at realisere den. Det er en formodning om, at visse typer af handlinger skaber de effekter, man er ude efter. I nogle virksomheder forestiller man sig, at rekruttering af medarbejdere med de rette faglige forudsætninger sammenkoblet med en kulturskabende indsats skaber grundlaget for virksomhedens fremtid. I andre virksomheder har man en formodning om, at systematisk projekt- og kvalitetsstyring forbedrer den ydelse, man leverer, og dermed er med til at opfylde ambitionen om brugsværdi. Sådanne sammenhænge er formodninger, der ikke nødvendigvis fuldt og helt kan bevises at gælde for den konkrete virksomhed. De er derfor formuleringer af, hvordan virksomheden forventes at kunne og skulle fungere. Sådanne formuleringer skal en virksomhed have for at kunne handle som en fælles enhed.

2.1. Hvad drejer ledelsesudfordringerne sig om?

Vedvarende kritiske sammenhænge

Udpegningen af ledelsesudfordringer er at pege på *vedvarende* kritiske sammenhænge. Det er ikke nok "blot" at identificere de områder, hvor der måtte være et akut behov for handling – eller modsat, at se bort fra områder, hvor der ikke er et problem på et givet tidspunkt. Udvælgelsen af ledelsesudfordringer peger på "store" eller "grundlæggende" sammenhænge mellem brugsværdi og dens videnressourcer. Ofte vil ledelsesudfordringerne dreje sig om sammensætning og anskaffelse af videnressourcer, udvik-

Eksempler på ledelsesudfordringer i forskellige virksomheder

ling af eksisterende videnressourcer samt opnåelse af effekter for brugeren.

F.eks. kan *“vedligeholde netværk af kompetente undervisere”* være en ledelsesudfordring hos en uddannelsesinstitution, hvor det centrale er *sammensætningen* af medarbejderressourcer i form af interne og eksterne lærerkræfter. Endvidere drejer ledelsesudfordringen *“udvikling af samarbejdet med kunden”* sig om, hvilken effekt man ønsker at opnå, dvs. *“hvad der sker”* som følge af virksomhedens udvikling af dens ressourcer, medarbejdere, processer og teknologi.

Endelig kan *“opbygge en bred forståelse for kunderne og deres omverden”* være en ledelsesudfordring i en rådgivende virksomhed indenfor et specialiseret område. Her er det vigtigt, at medarbejderne hurtigt kan tilegne sig den nyeste viden om brugeren og dennes situation. Det er altså en ledelsesaktivitet, der handler om at opkvalificere de nuværende medarbejders videnbase om brugeren. Denne ledelsesudfordring eksemplificerer også en distinktion mellem interne og eksterne videnressourcer, idet denne ledelsesudfordring netop handler om at få adgang til og forankre eksterne videnressourcer i virksomhedens portefølje af interne videnressourcer – i dette tilfælde medarbejderne.

4 videnressource-kategorier; kunder, medarbejdere, processer og teknologi

Ovenstående er eksempler på ledelsesudfordringer, der afspejler forskellige problemstillinger mht. at lede videnressourcer, anskaffe og sammensætte, opkvalificere og udvikle dem. Ledelsesudfordringerne kan vedrøre alle fire kategorier af videnressourcer – kunder, medarbejdere, teknologier eller processer. Nogle gange relaterer en ledelsesudfordring sig til to eller flere kategorier. Eksempelvis kan ledelsesudfordringen *“udvikle et tværfagligt samarbejde”* ses som en opgradering af medarbejdernes tværfaglige viden (medarbejdere), som brugen af virksomhedens samtlige ressourcer i forbindelse med levering af viden (kunder) eller som en udfordring i relation til virksomhedens projektstyring eller organisatoriske sammensætning (processer).

2.2. Hvad består ledelsesudfordringer af?

Ofte kan en virksomheds videnfortælling oversættes til 2-5 ledelsesudfordringer. Der kan være tale om ledelsesudfordringer, som primært handler om individers kompetencer f.eks. kompetencer til at styre projekter. Andre ledelsesudfordringer drejer sig mere bredt om virksomhedens arbejds-

måder, rutiner, systemer og metoder til at løse problemer. Nedenfor er opregnet en række ledelsesudfordringer, som her er formuleret i generelle vendinger. Listen er ikke udtømmende, men angiver de typer af ledelsesudfordringer, som ofte er relevante – i den enkelte virksomhed er de defineret langt mere præcist.

Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

- *Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*
En mulig nøgle til udvikling af brugsværdi er kvalificerede medarbejdere. Derfor skal virksomheden kunne tiltrække og fastholde sine medarbejdere. Denne udfordring er en del af virksomhedens videnledelse, fordi nye medarbejdere bringer nye faglige og nogle gange organisatoriske færdigheder med sig. Viden er her individuel og knyttet til individet, og hver medarbejder bidrager med en ny viden, ikke kun i form af faglig kompetence, men også erfaringer, evner og holdninger, som skal sættes sammen med virksomhedens eksisterende viden (Nonaka 1991).
Fastholdelse af medarbejdere er en vigtig aktivitet for mange virksomheder, og en høj personaleomsætning er ikke alene forbundet med store økonomiske omkostninger. Det er også forbundet med tab af viden, som ikke er lagret i virksomhedens processer og beskrevet i dokumenter. Derfor er fastholdelse af medarbejdere en videnledelsesudfordring, der bidrager til at bevare den eksisterende viden i virksomheden.

Kompetencer på tværs af medarbejdere, processer og teknologier

- *Kompetencer på tværs af medarbejdere, processer og teknologier*
Udover rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er sammensætningen af medarbejdere især i lyset af virksomhedens teknologier, processer og kunder interessant for nogle virksomheder. En sådan sammensætning af en portefølje af individuelle ressourcer fokuserer ikke alene på den enkelte ressource, men også på denne resources afhængighed af andre ressourcer.

Individuel kompetenceudvikling

- *Individuel kompetenceudvikling*
Medarbejdernes faglige og personlige udvikling er ofte forbundet med interne og eksterne uddannelsesprogrammer, men forekommer også i form af kompetenceopbygning i jobbet. Kontinuerlig udvikling af medarbejdernes færdigheder er vigtig, så relevant viden er til stede, og fordi de er en del af den psykologiske kontrakt med virksomheden. Det er således nogle gange et krav stillet af medarbejderne. Sådan individuel kompetence-

udvikling er dermed både et middel til fastholdelse af medarbejdere og opfyldelse af målet om at have den rigtige viden på det rigtige tidspunkt.

Tilførsel af ekstern viden

- *Tilførsel af ekstern viden*
Videnopbygning og læring tager tid, mens behovet for nogle typer af indsigter ændrer sig meget hurtigt. Der er derfor risici forbundet med at opbygge specialviden, hvorfor indsamling af informationer og viden fra eksterne kilder kan være en kilde til opgradering af videnressourcer. Dette kan dreje sig om informationer fra kunder og brugere, samarbejdspartnere eller lignende.

Synlighed i markedet

- *Skabe synlighed i markedet*
Virksomhedens synlighed, identitet og omdømme i markedet er en forudsætning for at kunne udvide og bevare sin kontakt til kunder og brugere, tiltrække kvalificerede medarbejdere, samt opnå gode samarbejdsrelationer i det hele taget. Markedets opfattelse af og kendskab til virksomheden er en skrøbelig videnressource, der er vanskelig at styre. Den kræver pleje af virksomhedens relationer med interne og eksterne interessenter for at skabe og vedligeholde virksomhedens troværdighed. Videnregnskabet som et publiceret dokument har en direkte rolle som redskab til at adressere denne ledelsesudfordring, idet videnregnskabet er med til at skabe synlighed på markedet og samtidig kommunikere virksomhedens historie gennem en visualisering af og fortælling om sammenhængen mellem virksomhedens videnressourcer. Virksomheden indtager en rolle som en udtryksfuld organisation ved publicering af et videnregnskab med dets tal, tale og tegninger og udvikler således sine kompetencer i forbindelse med eksterne relationer.

Partnerskab med kunden

- *Udvikling af partnerskab med kunden*
Etablering af et partnerskab bidrager til kundens loyalitet, og virksomheden får herigennem lettere adgang til indsigt i brugerens specielle situation og ønsker. Ved at opbygge en partnerskabsrelation med kunder og brugere skabes der tillid og omsorg mellem partnerne. To faktorer, som (jf. von Krogh *et al.* 2000) er vigtige forudsætninger for videnovertagelse og -skabelse. Udvikling af partnerskab med kunden er således en videnledelsesaktivitet, der udvikler relationen mellem virksomhedens kundekapital og de interne videnressourcer.

Forbedring af processer

- *Forbedring af processer*
Virksomhedens kompetencer skabes af de processer, der "binder" ressourcerne sammen, og det er dermed netop via processer og procedurer, at der skabes et kollektivt samarbejde mellem indsigt, færdigheder og teknologier, og det er dette samarbejde, der udgør virksomhedens kernekompetencer (Hamel og Prahalad 1990). Processer er del af virksomhedens videnressourcer, og de vedrører et bundt af aktiviteter, hvori der indgår en flerhed af mennesker og teknologier. Eksempler kan være produktudvikling, procesudvikling, patentering, projektstyring, kvalitetssikring mv.

Videndeling

- *Deling af viden, herunder gennem IT*
Deling af viden handler om at bringe medarbejdernes individuelle viden ud i organisationen, så viden bliver tilgængelig, hvor det er nødvendigt. Videnvirksomhedens produktivitet og konkurrenceevne afhænger af evnen til at transportere viden i organisationen, og det er derfor et centralt emne i videnledelse. Dette drejer sig f.eks. om den teknologiske infrastruktur på den ene side eller organisatoriske infrastruktur gennem uformelle samtaler og personlige møder, hvor der skabes rum – af fysisk, mental og virtuel karakter – for videndeling (von Krogh *et al.* 2000).
Ledelsesudfordringerne angiver således nogle vedvarende kritiske strategiske nøgleproblemstillinger, der skal adresseres for at realisere videnfortællingen. Det indebærer strategiske valg omkring sammensætning af videnressourcer, opkvalificering af videnressourcer, overvågning af effekter af virksomhedens udvikling samt at oversætte videnfortællingen til ledelsesmæssige emner. Ledelsesudfordringerne angiver vejen for, hvilke indsatser og indikatorer man skal vælge for at implementere og følge op på virksomhedens udvikling af videnressourcer, dvs. hvilken videnledelse virksomheden skal praktisere.

Sammensætning, udvikling og anskaffelse af videnressourcer**3. Videnledelsens indsatser**

Videnledelsens indsatser drejer sig om at præcisere og iværksætte handlinger med henblik på at adressere ledelsesudfordringerne. Det, videnledelsen kan og skal indeholde, kan kun defineres forholdsvis generelt: Man skal identificere de indsatser, som gør det muligt at efterleve ambitionen

i virksomhedens strategi for videnledelse, eller mere præcist de ledelsesudfordringer, som strategien for videnledelse har bragt på banen. Det er imidlertid ikke givet eksakt, hvorledes sådanne tiltag skal defineres, fordi de ikke lader sig udlede rent analytisk. Ledelsesudfordringerne er lige såvel en række formodninger om sammenhænge, der skal fastlægges i den enkelte virksomhed. Disse formodninger er ofte defineret som hele netværk af sammenhængende elementer, der kan have tilknytning til personale, kunder, processer og teknologier. Gennemførelsen af indsatserne gøres synlig ved hjælp af nogle *indikatorer*, som typisk er koblet til den enkelte indsats.

Hvorledes kan videnledelsen resliseres?

Både indsatser og indikatorer er dele af en analyse. De er bud på, hvorledes virksomheden kan realisere sin videnledelse. Udpegningen af sådanne bud er ofte resultatet af et tværgående organisatorisk arbejde. Ofte er en stor del af dette arbejde endvidere rettet mod at fastholde, præcisere og synliggøre forhold og aktiviteter, der *allerede* findes i virksomheden. Ved at trække dem frem og gøre dem til en eksplicit del af virksomhedens videnledelse gøres de stærkere, bl.a. ved at blive identificeret og sat i sammenhæng med hinanden.

Opbygning, forankring og evaluering af anvendelsen af virksomhedens videnressourcer

Videnledelse handler om indsatser for at opbygge, forankre og evaluere anvendelsen af virksomhedens videnressourcer. Disse indsatser skal henvise til ledelsesudfordringerne og gøre det muligt at forklare, hvorfor disse sættes i værk. Dette er en del af den analytiske proces, men det er imidlertid også klart, at valget af indsatser ikke alene er en "rationel, analytisk" proces. Det er også en aktivitet, der må tage udgangspunkt i fingerspidsfølelser af, hvorledes virksomheden fungerer, og i hvilke særlige forhold, der gør sig gældende på et givet tidspunkt. Det betyder, at to ellers tilsyneladende ens virksomheder kan have gode grunde til at sammensætte sine videnressourcer forskelligt. Disse grunde er ofte vanskelige helt præcist at gennemskue i den enkelte virksomhed, fordi de er gjort "naturlige" grundet den særlige historie, der ligger bag den enkelte virksomheds udvikling.

3.1. Eksempler på videnledelse i praksis

Der kan være flere typer af indsatser, som alle er med til at påvirke videndeling og -udvikling samt forankring og

**Eksempler på
indsatser**

spredning af viden. Nedenstående eksempler viser en række forskellige muligheder.

- *Medarbejderudvikling*: interne og eksterne uddannelsesaktiviteter, on-the-job træning, sidemandsoplæring, mentorordning og rekruttering.
- *IT*: elektronisk bibliotek, liste over videnressourcer/elektronisk CV og virtuelle kompetencecentre.
- *Organisation*: projektgrupper, fysiske kompetencecentre og seminaraktiviteter.
- *Overvågnings- og planlægningsystemer*: kvalitetsstyringsystemer og projektstyringsystemer.
- *Fysiske ressourcer*: forskellige rum til forskellige aktiviteter – åbne kontorlandskaber, stillerum, projektrum, sociale rum og kreative rum.
- *Incitamenter*: finansielle og symbolske opmuntringer til medarbejdere, der deler viden.
- *Kunder*: projektudviklingskunder og image-udviklende kunder.
- *Proces- og produktudvikling*: investeringer og patenter.

Ofte vil mange af disse tiltag optræde sammen, og ofte er de substitutter for hinanden. Derfor er listen ikke en opgørelse af en ideel situation. For de færreste virksomheder vil de alle være indsatser, ikke mindst af den grund, at der er grænser for, hvor meget en virksomhed kan være optaget af på én gang.

**Synliggørelse og
fremhævnning giver
indsatserne ny
betydning**

Flere indsatser vil dreje sig om noget, der allerede på en eller anden måde er sat i værk i virksomheden. Ved at gøre dem synlige og fremhæve dem får de imidlertid en ny betydning, og ved at sætte dem sammen på ny og relatere dem til en overordnet strategi for videnledelse skaber de muligvis endda ny energi. Indsatser er således ikke noget eksotisk, og de er heller ikke alle sammen helt nye. Nogle tager udgangspunkt i virksomhedens eksisterende dagligdag, men ved at blive bragt frem bliver de objekter for refleksion og kan få ny betydning. Andre tiltag er muligvis helt nye og ukendte, før arbejdet med videnledelse bliver sat i gang. Det er sikkert vigtigere, at de er forankret og gennemførlige, end at de er helt nye. De får nemlig et nyt kommunikationsindhold ved at blive sat i sammenhæng med andre tiltag og ved at blive relateret til ledelsesudfordringerne.

Samme ledelsesudfordring kan understøttes af forskellige indsatser

Den enkelte ledelsesudfordring kan understøttes med aktiviteter, som går på tværs af ovennævnte liste. F.eks. kan ledelsesudfordringen *“tværfagligt samarbejde”* være en væsentlig ledelsesudfordring for nogle rådgivningsvirksomheder, idet den er vigtig for at få gennemført projekter, der giver kunden en samlet funktionel helhedsløsning. Der er imidlertid mange måder, hvorpå *“tværfagligt samarbejde”* kan etableres. Det kunne f.eks. være udtryk for sammensætningen af projektgrupper, så medarbejdere med forskellige uddannelser og fra forskellige afdelinger arbejder sammen og sidder i det samme lokale. Det kunne også betyde, at medarbejderne mødes og taler med hinanden med givne intervaller. Eller det kunne betyde, at chefer mødes for at koordinere aktiviteten, mens den enkelte medarbejder arbejder ufortrødent på sin lille del af projektet. Derfor kan der også være en række mulige indsatser for at få *“tværfagligt samarbejde”* til at fungere. Det betyder ikke, at *“tværfagligt samarbejde”* er det samme i de tre situationer. Det illustrerer blot, at der findes forskellige oversættelser af ledelsesudfordringen til virksomhedens praksis. Derfor er valget af indsatser en del af virksomhedens formulering af de væsentligste sammenhænge, der skal få strategien for videnledelse til at fungere.

3.2. Eksempel: Tværfagligt samarbejde

Indsatserne er med til at præcisere, hvad videnledelse skal handle om, idet de er de præcise konkretiseringer heraf. Denne præcisering kan for en konkret ledelsesudfordring dreje sig om mange forskellige indsatser. Dette illustrerer vi nedenfor med udgangspunkt i ledelsesudfordringen *tværfagligt samarbejde*, hvor vi i praksis har set den enkelte virksomheds videnledelse dreje sig en eller flere af om følgende indsatser:

- *Virtuelle kompetencecentre*: For at fremme udvikling og deling af kompetencer på tværs af afdelinger og projekter har flere virksomheder etableret *virtuelle kompetencecentre*, dvs. tværgående mødepladser centreret omkring bestemte kompetencer med henblik på videnledelse og erfaringsudveksling. Tilsvarende har andre virksomheder udnævnt *videnagenter*, *procesansvarlige* etc., som koordinerer kompetencer på tværs af organisationen.

- *Projektorganisering*: Organisering af virksomhedens aktiviteter gennem projekter er velkendt. Her sættes virksomhedens forskellige typer af spidskompetencer, som er organiseret i afdelingsstrukturen, sammen med særlige kundekrav og ønsker. Her sker videnstyringen gennem sammensætningen af ressourcer.
- *Kundeorienteret organisering*: Hvis projektarbejdsformen ikke giver tilstrækkelig effektiv koordinering af kompetencer i relation til det enkelte kundeforhold, vælger nogle virksomheder at give enkeltpersoner ansvaret for kundeforholdet. Hermed kommer der mere fokus på, at kundens situation og ansvaret for de tværfaglige kompetencer flyttes væk fra de faglige afdelinger. Der kan eksempelvis være tale om key account managers osv.
- *Projektlederuddannelse*: Indsatser vedrørende projektlederuddannelse kan være en løftestang for udviklingen af tværfagligt samarbejde, fordi de gør projektarbejde stærkere og dermed gør kombinationen af forskellige kompetencer stærkere.
- *Orientering om nye projekter på fællesmøder*: Orientering om nye projekter på fællesmøder på tværs af afdelinger, der eksempelvis afspejler kundetype eller medarbejderkompetencer, skaber mulighed for, at de medarbejdere, der har relevante interesser og kompetencer, kan deltage i projekter, der er forankret i andre afdelinger.
- *Kompetenceprofiler*: Mange virksomheder udvikler oversigter over medarbejdernes faglige kompetencer samt erfaringer med forskellige former for projekter, typer af kunder mv. for at vise, hvem der ved hvad. Sådanne oversigter betegnes ofte kompetenceprofiler, elektroniske CV'er eller lignende, og de muliggør, at man kan bemande opgaver med tværfaglige dimensioner.
- *Standardiserede arbejdsmetoder*: Ved at indføre standardiserede arbejdsmetoder i projekter, f.eks. ved at udarbejde en projektmanual eller lignende, har nogle organisationer gjort det nemmere at etablere samarbejde på tværs af afdelinger.
- *Projektintranet*: Det tværfaglige arbejde understøttes i nogle virksomheder af elektroniske mødepladser, såkaldte projektwebs eller projekt-intranet. Denne form for tiltag kan også omfatte fælles adgang til netværksdrev, mail-lister etc. og vil i den mest udbyggede version være et decideret intranet.
- *Projektbeskrivelser*: For at sikre viden om projekterne på etableringstidspunktet oplyser nogle virksomheder på

intranettet om projekter under etablering – enten ved en kortfattet beskrivelse eller ved at gøre hele projektbeskrivelsen tilgængelig. Men et sådant tiltag kan være lige så nyttigt efter at projekterne er afsluttede, idet oplysningerne om projekters indhold og bemanning kan danne grundlag for etablering af kommende projekter.

3.3. Videnledelse er ofte velkendte metoder og principper

Det er karakteristisk, at de fleste af disse tiltag til at støtte ledelsesudfordringen "tværfagligt samarbejde" er velkendte arbejdsmetoder, organisationsprincipper, værktøjer mv. Nogle tiltag vil supplere og understøtte hinanden, således som det kan være tilfældet med en projektlederuddannelse og anvendelsen af standardiserede arbejdsmetoder, mens andre tiltag er forskellige måder at løse den samme opgave på. Hvis problemstillingen er at bringe erfaringer og kompetencer sammen i et projekt, kan dette f.eks. gøres både ved anvendelsen af kompetenceprofiler og med udgangspunkt i beskrivelser af hidtil gennemførte projekter.

Indsatser drejer sig på den ene side om de fire typer af ressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. I eksemplet ovenfor drejer de fleste mulige tiltag vedrørende "tværfagligt projektarbejde" sig om processer: Virtuelle kompetencecentre, standardiserede arbejdsmetoder, fællesmøder etc. Disse tiltag sættes i værk for at forbedre arbejdsmetoder og processer. Men processerne kan også forbedres ved at gennemføre indsatser, der vedrører teknologi (intranet), medarbejdere (projektlederuddannelse) eller kunder (kundeorienteret organisering, key account managers).

Indsatser er kreative fortolkninger af ledelsesudfordringer

Indsatser iværksat i videnledelsens lys er ikke en snæver konsekvens af en logisk oversættelse af ledelsesudfordringerne. De er kreative tolkninger af, hvad der kan ligge i en ledelsesudfordring, og derfor er de del af den særlige tanke om, hvorledes ting hænger sammen og påvirker hinanden i virksomheden. Derfor ligger der i disse oversættelser en udpegning af relevante sammenhænge. De giver ikke sig selv. Knyttede indikatorerne til indsatserne kan de hjælpe med at vise, om disse sammenhænge realiseres, men de kan ikke snævert bevise, at man har fundet de "korrekte" sammenhænge. Sammenhænge ligger uden for tallene.

4. Videnledelsens indikatorer

Indikatorer er videnregnskabet tal og er med til at gøre videnregnskabet til et redskab, der kan anvendes til løbende opfølgning og evaluering. Indikatorer har tre funktioner i relation til strategien for videnledelse og videnregnskabet. For det første tjener de til præcisering af både ledelsesudfordringer og indsatser. For det andet bliver det muligt at foretage en vurdering af indsatsernes og ledelsesudfordringernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Og for det tredje er de udvalgte indikatorer et bindeled til rapporteringsdelen, idet de indikatorer, som virksomheden rapporterer om i det eksterne videnregnskab, vælges heriblandt.

Præcisering af ledelsesudfordringer og indsatser

Det første formål, præcisering, er det vigtigste. Ved udvælgelse af indikatorer bliver man tvunget til at være meget konkret. Her skal der tages stilling til, om man kan finde indikatorer, der følger op på ledelsesudfordringerne og indsatserne. F.eks. kan en ledelsesudfordring være formuleret som "rekruttering og fastholdelse af medarbejdere". Men den er stadig generel og får først rigtig indhold, når indsatserne og indikatorer er defineret. Indsatserne fortæller nemlig, om det især drejer sig om rekruttering eller fastholdelse, og de fortæller, hvem der skal rekrutteres, og hvem der skal fastholdes. Først når man har nået denne præcision er det muligt at identificere relevante indikatorer, der følger op på indsatsen. F.eks. er det hos mange softwarevirksomheder en udfordring at rekruttere og fastholde højtuddannede softwareudviklere, og antal virksomhedspræsentationer på datalogistudierne er derfor en indikator, der præciserer indsatsen.

Vurdering af indsatsernes igangsættelse og gennemførelse og effekt

Det andet formål med den analytiske specifikation af indikatorer er at muliggøre en vurdering af indsatsernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Dette følger umiddelbart af den ovenstående præcisering, idet målinger af indsatser som medarbejderfratrædelsessamtaler, mentorordninger og introduktionsforløb vil kunne vise, om indsatserne sættes i gang, gennemføres og i den sidste ende har ønskværdige effekter. Herigennem sættes virksomhedens videnledelse i tal, og dermed kan man også rapportere om den. Gennem tallene får videnledelse en synlighed, hvorved man gør det muligt at evaluere, om det går fremad eller tilbage, eller om den forbedres eller forværres. Gennem tallene kommer muligheden for en systematisk videnledelse.

Bindeled til rapporteringsdelen

Det tredje formål med specifikationen af indikatorer er, at de er grundlaget for rapportering i videnregnskabet. Med konkrete tal tilføres videnregnskabet en alvor, idet man kan dokumentere sine indsatser for at skabe brugsværdi, og samtidig hvorvidt man evner at skabe brugsværdi. Dvs. hvor langt man er fra opfyldelse af sin ambition.

Der er stor variation i de indikatorer, som kan anvendes i virksomhedens strategi for videnledelse og i videnregnskabet. Karakteristisk er, at én enkelt indikator sjældent kan beskrive en ledelsesudfordring eller indsats, men at en vifte af forskellige indikatorer ofte er nødvendig for at give det fulde billede. Eksempelvis kan "produktudvikling" typisk ikke beskrives med et enkelt *tal* som f.eks. investeringer i F&U. Til det samlede billede kan f.eks. også høre rekruttering af udviklingsfolk og forskere, antal nye patenter, nye produkters andel af omsætningen samt antal fokusgrupper med kunder og brugere.

De fleste af indikatorerne er overraskende enkle, og en stor del af dem findes i princippet allerede i virksomhedens forskellige administrative systemer. Det viser sig også, at en god del af dem overraskende nok ikke er ikke-finansielle, men derimod drejer sig om udgifter til forskellige aktiviteter og indtægter, som er segmenteret på forskellige måder. Således er der ikke rigtigt nogen grænse for, hvad en indikator er, ligesom der heller ikke er nogen regler om, hvor mange indikatorer man skal have.

5. Afslutning**Det eksterne videnregnskab**

Der er i denne artikel hovedsageligt lagt vægt på virksomhedens interne problemstilling omkring udvikling af videnressourcer samt formulering af en strategi for videnledelse. Dermed har vi kun i begrænset omfang behandlet betydningen og brugen af det eksterne videnregnskab. Det skal dog afslutningsvis bemærkes, at vi ser udarbejdelsen af selve videnregnskabet som en væsentlig del af virksomhedens realisering af sin strategi for videnledelse. Offentliggørelsen af videnregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhe-

dens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

6. Litteratur

Bukh, P.N & J. Mouritsen. 2003. Videnregnskabets elementer. I *Bestyrelseshåndbogen*, T.V. Christiansen (eds.). København: Børsen Forum.

Bukh, P.N.; J. Mouritsen, M.R. Johansen og H.T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.

Mouritsen, Jan; Per Nikolaj Bukh m.fl. 2002. *Videnregnskaber – den nye guideline*. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, København.

Hamel, G., og C.K. Prahalad. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard business review. Maj-juni. S. 79-91.

Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-creating Company*. Harvard Business Review. November-December.

Nonaka, I., og H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

von Krogh, G.; K. Ichijo og I. Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. NewYork: Oxford University Press.