



Knowledge Management

Artikel trykt i
Knowledge Management.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

De videnbaserede ledelsesbedrifter

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet
& lektor Karina Skovvang Christensen, kschristensen@econ.au.dk,
Aarhus Universitet

1. Indledning

Viden kommer på dagsordenen

Herhjemme begyndte vidensamfundet som begreb at komme på dagsordenen i midten af 1990'erne. Det fik op mod årtusindeskiftet ekstra næring af internettets udbredelse og i den sidste halvdel af 1990'erne, hvor det danske samfunds udvikling var præget af usikkerhed omkring det fremtidige vækstgrundlag, blev viden udråbt til at være fundamentet for Danmarks fremtid. Det betød samtidig et mentalt farvel til industrisamfundet – og som konsekvens heraf fik nye ledelsesudfordringer og nye ledelsesteknikker en plads i lederens bevidsthed.

Nye udfordringer – ny ledelse

Erkendelsen af vidensamfundet stiller helt sikkert virksomheden overfor en række udfordringer, som fordres adresseret mere eller mindre bevidst ved hjælp af videnledelse. Enten fordi særlige omstændigheder kræver, at nye teknikker og metoder tages i brug – eller blot fordi selve essensen af videnledelse er, at det er den form for ledelse, der adresserer vidensamfundets udfordringer, uanset om teknikkerne basalt set altid har været en del af lederens værktøjskasse.

Knowledge Management er blevet udbredt

Vi har i en halv snes år fulgt litteraturen omkring videnledelse og knowledge management – og også engang imellem bidraget til den – og vi har været involveret i flere virksomheders projekter omkring anvendelse af knowledge management-teknikker. Mange danske virksomheder er kommet langt, og det har især været interessant at følge den betydning det har haft, når viden på den ene eller den anden

Fagfelter og funktionsområder udvikles

måde gøres til et ansvarsområde. Flere virksomheder har udnævnt videnledere og har opbygget systemer og praksiser omkring videnledelse.

Ligeledes er det interessant, hvordan man indenfor mange forskellige fagfelter har diskuteret og udviklet en forståelse for, hvordan fagfelterne og de tilsvarende funktioner i virksomheden – f.eks. HR, it, projektledelse, organisation, økonomistyring, strategi – hver for sig kan bidrage til de udfordringer, som virksomheder står overfor i relation til at skabe, dele og forankre viden i organisationerne. Men vi har også observeret, at knowledge management i lige så høj grad har udviklet sig til et perspektiv på ledelse, hvor betydningen af viden sættes i centrum. Både, hvad angår forståelsen for de organisatoriske processer og hvad angår den ledelsesmæssige praksis.

KM integreret i ledelse

Pointen er på den ene side, at videnledelse ikke praktiseres i et organisatorisk tomrum, men skal ses som et blandt flere ledelsesværktøjer, der tilsammen adresserer de udfordringer, som virksomheder står overfor både i relation til videnledelse og mere generelt. Og på den anden side, at de organisatoriske mekanismer ikke nødvendigvis er anderledes, fordi vi sætter viden i centrum – og dermed er grundelementerne i teknikkerne heller ikke altid forskellige fra ledelse i al almindelighed.

Hvordan indgår videnledelse i god ledelsespraksis?

Videnledelse har derfor en naturlig plads i den gode ledelsespraksis – og den gode ledelsespraksis vil skulle håndtere de videnbaserede processer og ressourcer i organisationen. Det, tror vi, at den kommende udvikling vil gøre tydeligt. Som et afsæt for denne udvikling vil vi med denne artikel bringe den danske ledelseskanon ind i debatten.

Den danske ledelseskanon

I januar 2009 blev kanonen med Danmarks 12 største ledelsesbedrifter offentliggjort. Formålet med at udvikle kanonen var, at danne et fælles udgangspunkt for at diskutere, hvad god ledelse indebærer, og hvilke elementer der indgår, når ledere og virksomheder lykkes med at udvikle succeser. Bedrifterne blev udvalgt af et ekspertpanel bestående af 5 danske professorer – Steen Hildebrandt, Per Jenster, Kurt Klaudi Klausen, Majken Schultz og Per Nikolaj Bukh. Vi skal ikke i denne artikel gå i detaljer med de enkelte bedrifter, idet vi i stedet henviser til kanonen (se også www.ledelseskanon.dk).

Artiklens indhold

I denne artikel vil vi først i afsnit 2 skitsere, hvad ledelseskanonen er, samt hvorfor den er udviklet. Herefter vil vi i

afsnit 3 kortfattet opridse, hvad de 12 bedrifter er, samt med udgangspunkt i én af dem diskutere, hvorledes en bedrift skal forstås. Ligeledes vil vi i dette afsnit diskutere den tværgående læring. I afsnit 4 og 5 vil vi åbne debatten om, hvilken rolle videnledelse har i disse bedrifter ved at gå mere i detaljer med to af dem. Endelig afrundes artiklen i afsnit 6 med nogle konkluderende og perspektiverende bemærkninger.

2. Hvad er en ledelseskanon?

Fokus på ledelsesbedrifter

Den danske ledelseskanon består af 12 danske ledelsesbedrifter, forstået som begivenheder, der har formet udviklingen af ledelse i Danmark eller elementer, der har indgået, når virksomheder og ledere er lykkedes med at gøre en forskel. Ledelsesbedrifterne er udvalgt således, at bedriften i hovedtræk kan genfindes i flere virksomheder. Disse virksomheder har fællestræk i form af den måde, hvorpå ledelse har gjort en forskel i virksomheders udvikling.

Kan vi lære noget af historien?

I en tid hvor virksomheder og organisationer smelter sammen på tværs af sektorer og kontinenter, og hvor danske ledere i stigende grad konfronteres med udfordringer af globale dimensioner, kan man med god ret spørge, hvad der kan læres af fortidens store ledelsesbedrifter. For blev de ikke rundet af en virkelighed, der ikke længere eksisterer?

Ingredienserne i den danske ledelsescocktail

Men kanonen er ikke tænkt som historieskrivning eller en opremsning af dygtige virksomhedsledere og virksomheder, som igennem tiden har været fyrtårne i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor. I stedet er der fokuseret på de gennemgående tendenser, som har været med til at forme udviklingen af danske virksomheders ledelse. Opgaven var derfor at identificere ingredienserne i den ledelsescocktail, som er årsagen til, at mange danske offentlige og private virksomheder har klaret sig vedvarende godt. Hvad er det, der gør at nogle organisationer pludselig blomstrer og præsterer iøjnefaldende resultater.

2.1. Ledelse på dagsordenen

Formålet er at sætte ledelse på dagsordenen...

Formålet med kanonen er at sætte fokus på, hvad god ledelse er – og hvorledes god ledelse kan gøre en forskel. Dermed er kanonen også et diskussionsoplæg. Det er i diskussionen af de konkrete bedrifter og de virksomheder, som

...derfor skal det give mening med nutidens øjne

eksemplificerer bedrifterne, at vi kan lære noget om ledelse. Kanonen er et værktøj til at finde ind til kernen af, hvordan ledelse har gjort en forskel for udviklingen af danske offentlige og private virksomheder.

Ved udvælgelsen er der lagt vægt på, at bedrifterne skulle give mening, når vi ser på dem med nutidens øjne. Det havde næppe været muligt at sætte sig ud over vores samtids opfattelse af, hvad der er god ledelse, dygtige ledere og beundringsværdige virksomheder. I stedet for at forsøge blev samtiden brugt som en form for filter ved udvælgelsen af bedrifterne. Det er ikke alle 12 bedrifter, der har fuldstændig samme karakter, men de giver på hver deres måde en forståelse af, hvad der kræves for at lykkes ud over det sædvanlige som leder. Samtidig er de alle eksempler på ledelsesmæssige bedrifter, der har været med til at skabe, udvikle eller flytte på en måde, vi tænker ledelse. Derfor kan de tjene som forbilleder for kommende ledere.

3. De danske ledelsesbedrifter**Hvordan er bedrifterne udvalgt**

Kanonen er udarbejdet på initiativ af Mandag Morgen og er blevet til i en åben proces, hvor alle har kunnet komme med forslag. Men udvælgelsen er foretaget af et udvalg bestående af 5 professorer. For at anskueliggøre den enkelte bedrifts karakter er der for hver bedrift valgt et særligt markant virksomhedseksempel, som sætter fokus på og yderligere konkretiserer, hvad det særlige i bedriften består i. Det er altså ikke den specifikke virksomhed, der nævnes i forbindelse med bedriften, som i sig selv er bedriften – men den nævnte eksemplariske virksomhed udtrykker særligt klart, hvad der kendetegner bedriften.

De 12 bedrifter

Bedrifterne skal naturligvis lige nævnes sammen med den virksomhed, som udvalget har udpeget som et særligt tydeligt eksempel på bedriften:

1. Samfundstransformation (Etablering af velfærdsstaten)
2. Videnoverførsel (Handelsministeriets Produktivitetsudvalg)
3. Idedreven vedholdenhed (Lego)
4. Konzeptudvikling i stor skala (ISS)
5. Kontinuerlig produktivitetsforbedring (Dansk Svineproduktion)
6. Grænseløs globalisering (A.P. Møller-Mærsk)

7. Godt købmandskab (Jysk)
8. Samarbejde på tværs (Roskilde Festival)
9. Nye grænser for ledelse (Skanderborg Kommune)
10. Ledelse på trods (Plejhjemmet Lotte)
11. Globalt engagement (Danmarks EU-formandskab)
12. Forretningsorienteret værdibaseret ledelse (Novo Nordisk)

Vi vil som nævnt ikke redegøre detaljeret for dem. I stedet vil vi i afsnit 4 og 5 fortolke lidt på, hvorledes et par videnledelselementer spiller en rolle i et par af virksomhederne.

3.1. Eksempel: Idedreven vedholdenhed

Betydningen af, at det er bedrifter frem for virksomheder eller personer, der er i fokus kan bedst forstås med udgangspunkt i et eksempel: Bedriften Idedreven vedholdenhed drejer sig om at fastholde virksomhedens grundlæggende kerne, men genfortolke denne i konteksten af nutidens – og fremtidens – kunder, markeder og teknologier. Det er fortidens ide, som for Legos vedkommende er den kreative systematiske byggeleg med udgangspunkt i de legoklodser, som vi alle kender, der er omdrejningspunktet for denne virksomheds udvikling. Og det er også denne kerne, som forankrer værdier og kultur samt kundernes loyalitet.

Det kræver forandring at fastholde ideen

Men det betyder ikke, at virksomheden skal forsætte med at arbejde på fuldstændig samme måde, at det er de samme produkter der skal produceres og at de skal sælges på samme måde. Heller ikke nødvendigvis at det er de samme behov, produkterne skal løse eller at det er de samme markeder der skal sælges på. Men hvad skal bestå? Hvad skal forandres? Og ikke mindst, hvordan skal det forandres?

Det lykkes for nogle – andre snubler

Den ledelsesmæssige bedrift består i over tid at kunne udvikle og transformere den grundlæggende ide bag virksomheden og dens produkter til en nutidig kontekst. Hvordan det skal gøres afhænger af en række forhold – og virksomheders udvikling fortæller os historien om, hvordan det lykkes for nogle virksomheder, mens andre fejler undervejs. Nogle virksomheder bevæger sig mere eller mindre virtuost af den vej, som fortiden har formet. Det er som en sti over en åben kløft, hvor trinene først åbenbarer sig, når man træder på dem. Det er den nedarvede kerneforståelse, der fortæller ledere og medarbejdere, hvor der skal trædes. Når man væl-

Lego: Kreativ systematisk byggeleg

ger rigtigt, åbner der sig en vej til fremtiden. Men hvis man træder ved siden af, kan man være på vej i en dyb afgrund.

Alt behøver ikke at være tabt, hvis man træder ved siden af; det kan også være et meget markant wake-up call, som kan være med til at skabe den brændende platform for en forandringsproces, der på ny bringer virksomheden tilbage på den rette vej. Hvad er den rette udviklingsvej for en virksomhed som Lego? Vores børn leger med andre ting og på en anden måde end da vi selv var børn. Men alligevel er der noget fundamentalt omkring børns leg og udvikling, som ikke forandres.

Det er nemt at sige, at Lego blot er et brand. Det kunne have som konsekvens, at computerspillene bare skulle have lego-figurer i racerbilerne – men erfaringer har vist, at det ikke genskaber den unikke oplevelse, som virksomheden er funderet på. I stedet drejer det sig måske om at flytte den kreative byggeleg til nye platforme og bevare forankringen i kerneprodukter – men udvikle dem til de legeuniverser, som nu er relevante samt tage de produktions- og distributionsmetoder, som nu er nødvendige i brug.

B&O: Hvad er kernen?

I kanonen nævnes B&O som en virksomhed, der er kendetegnet ved bedriften Idedreven vedholdenhed. Ligesom Lego har B&O udviklet sig over tid med udgangspunkt i en grundlæggende ide om, hvordan produkterne designes, hvilke behov de løser, hvordan de bringes til markedet etc. Udviklingen gennem 2008 har stillet spørgsmål ved om B&O har formået at genskabe sin egen ide.

B&O har udviklet masser af nye produkter, som har den funktionalitet og det udseende, som de loyale kunder kan forvente. Men består den idedrevne vedholdenhed i at gentage sig selv? Udviklingen har vist at svaret er nej. Det er ikke ukompliceret at finde de rette sten at træde på, når de ikke er lagt ud på forhånd. Og det er svært at hive sig op igen, når der er trådt ved siden af. Men det er ikke umuligt.

Videnskabelse i centrum

I begge eksempler er virksomhederne afhængige af, at de er i stand til at generere ny viden. En virksomheds evne til at skabe, genskabe og kombinere viden spiller altså en væsentlig rolle, både når det gælder om at holde virksomheden på rette kurs og når virksomheden skal tilbage på rette spor. Vi vil i Lego-eksemplet vise, hvordan en strategi for videnskabelse i samarbejde med brugerne har øget både kendskabet til brugerne og innovationskapaciteten. Desuden vil eksemplet omkring konceptudvikling i stor skala vise, hvordan en

nøje gennemtænkt og stringent kodningsproces har hjulpet nogle virksomheder med at gøre viden uafhængig af den enkelte medarbejder og skalere (viden)processerne i stort omfang.

3.2. På tværs af de 12 bedrifter

Det tidstypiske

Der er noget markant tidstypisk over, hvad der opfattes som god tone ledelsesmæssigt. Ikke blot fordi de udfordringer, som ledere står overfor ændrer sig over tid, men også fordi vores viden om ledelsesteknikker og -metoder er i konstant udvikling. Endelig afspejler ledelse det samfund, de holdninger og forventninger, som ledere, medarbejdere og andre iagttagere af ledelse har i forhold til, hvad der er det effektive og rigtige at gøre.

Nyskabende bedrifter

Det er i ledelseskanonen fremhævet, at de er fælles for de 12 udvalgte ledelsesbedrifter, at de alle har været nyskabende for deres tid og har sat nye standarder for god ledelse inden for hver deres område. De udvalgte bedrifter favner bredt og inkluderer både den private og offentlige sektor. De strækker sig over 60 år, og er dermed formet af forskellige samfundsmæssige og historiske betingelser. Alligevel er der flere fællestræk, der går igen, og som kan hjælpe os tættere på en forståelse af, hvad god ledelse er.

Fagligt, strategisk og socialt lederskab

For det *første* udmærker alle 12 bedrifter sig ved, at de er blevet til i et miks af fagligt, strategisk og socialt lederskab. Nogle steder vejer de sociale elementer tungest, mens det hos andre er det faglige eller strategiske, der er i centrum. Fælles for dem alle er dog, at de indeholder et element af alle tre ledelsesdimensioner. For det *andet* afspejler de udvalgte cases en kultur, der på samme tid er både samlende og konkurrencebetonet – og for det *tredje* er der noget, som tyder på, at virksomhederne bag de udvalgte ledelsesbedrifter er blevet succesfulde, fordi de er gået mod strømmen.

Der skal mange ting til at klare sig godt

Endelig er det i kanonen for det *fjerde* fremhævet, at det er bemærkelsesværdigt, at de virksomheder, som beskrives i kanonen, faktisk har flere fællestræk, end man skulle tro. Mange af de virksomheder, som vedvarende klarer sig godt, indskrives sig imidlertid under flere bedrifter. Det er således ikke nok at klare sig godt på én af dimensionerne, hvis man skal opnå en langvarig succes.

3.3. Hvilken betydning har videnledelse?

Vi vil med denne artikel rejse spørgsmålet om, hvilken betydning videnledelse har for god ledelse. Det vil vi gøre med afsæt i den danske ledelseskanon. Velvidende, at de 12 bedrifter, der her er fremhævet ikke adresserer, hvordan specifikke teknikker og metoder har været anvendt eller er udvalgt med særligt henblik på virksomheders udvikling som videnvirksomheder.

Hvad vil det betyde at tage et KM-perspektiv

Det er ikke i dette indlæg hensigten at lave en detaljeret analyse. Det kræver en nærmere analyse af den aktuelle ledelsespraksis i en række virksomheder, og det kræver, at analysen baseres på en mere indgående forståelse for, hvordan viden skal forstås. Det håber vi andre vil tage op – ellers gør vi det måske selv. I denne artikel vil vi blot illustrere muligheden med udgangspunkt i et par af bedrifterne.

4. Idedreven vedholdenhed

Viden er båret af sociale processer

Ovenfor udfoldede vi, hvad en ledelsesbedrift er ved at tage udgangspunkt i bedriften Idedreven vedholdenhed. I Lego såvel som i B&O er det åbenbart, at den ide, som skal bære virksomheden videre, baserer sig på videnbaserede ressourcer, som er dybt forankrede i virksomhederne. Men de har ikke karakter af formler, opskrifter eller patenter; men derimod af implicit viden (jf. Klein 2008), der er forankret i sociale processer.

En nærmere analyse med udgangspunkt i en procesorienteret forståelse for videnledelse (Christensen & Bukh 2003, 2009; Bukh *et al.* 2005) kan vise, hvordan nøglen til den ide-drevne vedholdenhed ligger i at få socialiserings-, eksternalisering-, kombinations- og internaliseringsprocesser (jf. Nonaka & Takeuchi 1995) til at spille sammen. Nedenfor vil vi skitsere nogle elementer, der kan indgå i en sådan analyse.

4.1. Videnledelse som processer

Idedreven vedholdenhed kræver dynamik

Viden ses i den procesorienterede videnforståelse som en dynamisk faktor, der skabes ved social interaktion mellem individer og organisationer. Viden er dermed både aktiv, fordi den er handlingsorienteret, og subjektiv, fordi viden er information i en bestemt kontekst. Med dette udgangspunkt

bliver det en central opgave for videnledelse at gøre den individuelle viden tilgængelig for resten af organisationen.

Skabelse af den nye viden, som skal genskabe den grundlæggende ide bag virksomheden og sikre den idedrevne vedholdenhed, skal ses som en kontinuert proces, hvor den eksisterende viden bringes ind i nye kontekster. Virksomhedens udviklingsvej skabes ved transformation mellem tavs og eksplicit viden. Altså ved de gentagne interaktioner mellem de fire former for ledelsesaktiviteter – socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering.

Socialiseringsprocessen

Socialiseringsprocessen har som et primært formål at sikre en fælles forståelse, som gør det muligt at dele individers tavse viden, f.eks. i en projektgruppe – eller her specifikt for, hvad der er kerneelementerne i virksomhedens grundlæggende ide. Da denne form for viden er meget tids- og stedsspecifik, er den som tavs viden svær at formalisere, men efterhånden som de fælles forståelsesrammer gradvis opnås, overføres mere og mere tavs viden – ofte uden et talt sprog – mellem individerne.

Ofte vil der være tale om ret uformelle aktiviteter, som også kan omfatte møder på og uden for arbejdspladsen, hvor mentale modeller og gensidig tillid opbygges i en sådan grad, at der tales om “communities of practice” (Wenger 1999). Disse kan også strække sig udover virksomhedens grænser i form af samarbejdsrelationer med kunder og leverandører, og dermed bliver det et væsentligt element i at sikre skabelsen af ny viden. Et eksempel herpå er, når Lego Gruppens administrerende direktør, Jørgen Vig Knudstorp, deltager i arrangementer for voksne LEGO-entusiaster. Voksne er ofte bedre til at udtrykke mangler ved et produkt, hvad der kan gøres anderledes, nye ideer osv. end børn. Derfor giver de personlige, face-to-face møder en særlig mulighed for at opnå en bedre forståelse af (jf. Hansen *et al.* 1999), hvad Lego Gruppen kan gøre bedre for at tilfredsstille de voksne brugeres krav (og dermed også børnenes). Samtidig understøtter den personlige relation troværdigheden af, at Lego gruppen opfordrer entusiastene til løbende at komme med forslag til forbedringer og nye produkter via mails, således at det sociale rum for skabelsen af ny viden udvides ud over virksomhedens grænser.

Ideens udvikling skabes i et praksisfælleskab

I de to virksomheder, vi i denne artikel bruger som illustration, er det markant, at de praksisfællesskaber, der bærer virksomhedernes grundlæggende ide rækker uden for virk-

somhedens egne grænser. Forståelsen for, hvad det er, der skaber og udvikler ideen i B&O's produkter defineres ikke alene af virksomheden, selvom produktudviklingen er designdrevet frem for brugerinvolverende. Produkterne skal stadig ramme i kerne af den forventning kunderne har – og netop denne forventning udgør den sti, som virksomheden skal bevæge sig på. Tilsvarende er det børn og voksnes brug af Lego-universet, der bestemmer, hvordan en kreativ byggeleg skal forstås i nutidens samfund. Derfor bliver denne form for idedrevne virksomheder afhængige af kunderne på en særlig måde, hvor virksomhedens ide ikke længere alene ejes af virksomheden selv men genskabes i en kompleks socialiseringsproces mellem virksomhed og brugere.

Eksternalisering og kombination

De næste ledelsesaktiviteter er eksternalisering og kombination, hvis formål blandt andet er at skabe koncepter og evaluere konsekvenserne af disse. Disse videnledelsesaktiviteter har mange fællestræk med den artefaktbaserede videnledelse (jf. Christensen & Bukh 2003, 2009), dvs. den mere tekniskorienterede form for videnledelse. *Eksternalisering* er den proces, hvor den tavse viden forsøges ekspliciteret. Det sker, når individet er i stand til at udtrykke den tavse viden på en måde, så den bliver tilgængelig for andre – fx resten af projektgruppen, og dermed kan danne grundlag for ny viden, som kan konceptualiseres. I eksemplet ovenfor kan dette være tilfældet, når Legos direktør ved møderne med de entusiastiske lego-byggere får en ny forståelse for, at der skal udvikles nye måde at inddrage brugerne i udviklingen af lego-modeller – eller det sker i mindre skala, når der opstår fokus på, at der mangler en klods med et bestemt udseende eller en bestemt funktion.

Formålet med *kombinationsprocesser* er at kombinere eksplicit viden. Informationerne standardiseres og indlejres i procedurer, manualer, rapporter og regnskaber, og nye koncepter og forståelser evalueres ud fra eksisterende viden. Ved at hente viden både internt og eksternt i organisationen og kombinere, redigere og behandle denne, bringes viden i nye kontekster, således at ny viden opstår. Denne nye eksplicite viden kan herefter udbredes i organisationen. Når Lego entusiastene kommer med forslag, kan man forestille sig, at de kodificeres, dvs. struktureres efter forskellige kriterier, og gemmes i en database (jf. Hansen *et al.* 1999). Her kan de ved kombination med markedsinformation, viden om produktionsprocesser, materialeegenskaber osv. indgå i de kombina-

	<p>tionsprocesser, hvor Lego's udviklere designer nye modeller, der markedsføres.</p>
Internalisering	<p>Endelig minder <i>internalisering</i>, som den fjerde form for videnledelsesaktivitet, en del om traditionel "læringsteori". Internaliseringsprocessen er handlingsorienteret og drejer sig om at få indarbejdet den eksplicite viden, således at den sidder på ryggraden af medarbejderne. I eksemplet ovenfor vil både brugere og medarbejdere indtænke nye elementer i fremtidens Lego-modeller, hvilket kan skabe grobund for nye muligheder. Ligeledes vil den positive fornemmelse af fælleskab, når ideerne realiseres, skabe grobunden for nye måder at tænke på Lego-ideens udvikling.</p>
Den idedrevne vedholdenhed som implicit viden	<p>Den idedrevne vedholdenhed i virksomheder som B&O og Lego er ikke strategier i en traditionel forstand, hvor de er eksplicite opskrifter på, hvordan virksomhederne skal tilgå markedet eller, hvordan kernekompetencer skal udvikles, beskyttes og anvendes. De er heller ikke en særlig forretningsmodel, der ved sin implementering skaber en vedvarende konkurrencefordel. Man fristes til at sige tværtom.</p> <p>Der er tale om grundlæggende implicite forståelser – altså implicit viden – for, hvorledes virksomhedens ide udfoldes i de konkrete scenarier den står overfor. Og det er gennem de centrale videnskabelsesprocesser, at denne ide udvikles. Ved at betragte sådanne virksomheder ud fra et videnledelsesperspektiv kan vi både få ny indsigt i, hvilke elementer der indgår i bedrifterne – og vi kan få en mere konkret forståelse for, hvordan viden skabes gennem bestemte typer processer.</p>
Social og strategisk anvendelse af viden	<p>Vi har med eksemplet blot illustreret et enkelt element af, hvordan Lego anvender et socialt kendskab til og samarbejde med brugerne på en strategisk måde – dvs. hvordan de tusindvis af entusiaster kan bidrage til udvikling af virksomheden, samtidig med at legoklodsens fastholdes som omdrejningspunkt. Ved at inddrage entusiastene i den fremtidige udvikling er der ikke blot tale om at virksomhedens egne udviklingsressourcer geares, men også at ny viden kan kombineres og internaliseres med udgangspunkt i praksisfællesskaber, der udviser virksomhedens grænser.</p>
Projektgruppe dynamik hos B&O	<p>Hvis vi vender blikket mod B&O og forestiller os arbejdet i en projektgruppe, der mødes og deler viden omkring et produktområde, så vil meget af den viden, de enkelte medarbejdere bringer med sig, have karakter af tavs eller implicit viden. Det drejer sig både om viden i relation til kundernes</p>

behov, nye teknologier og deres betydning i en B&O-kontekst samt om de kompetencer, virksomheden besidder. Denne viden udgør elementer af den grundlæggende idé, som skal bevares og den kontekst, som den skal føres videre i.

Ud fra dette perspektiv må der også søges information udenfor virksomheden eller uden for rammerne af den gruppe, der arbejder med nye ideer. Det kan være eksplicit viden i form af markedsstudier, benchmarking, kundefokusgrupper, teknologianalyser, trendstudier, virksomhedens vision og strategi og hvad der ellers kan anvendes til enten at argumentere for eller imod et nyt produktkoncept. Ny viden indarbejdes og får en ubevidst karakter – den kommer til at ligge på ryggraden – således at den nye viden bliver en del af individernes referencerammer. Det sker som et samspil mellem individuelle og gruppebaserede aktiviteter. Videnskabelse er altså både en individuel og en social aktivitet. Det samme gælder videnledelse. Når projektarbejdet er færdigt og et nyt produktkoncept er udviklet, er det projektgruppemedlemmernes opgave at dele deres viden og erfaringer med resten af organisationen.

4.2. Viden afhænger af konteksten

Rum og kontekst

Erfaringerne viser, at videnskabelsen er afhængig af den kontekst, hvori den foregår – hvem der deltager, og hvordan der deltages. Det indebærer, at ledelsen skal skabe de bedst mulige rum – altså betingelser eller kontekster – for skabelsen af ny viden (Nonaka og Konno 1998; Nonaka *et al.* 2000). Det betyder eksempelvis, at beslutninger om outsourcing og internationalt udviklings samarbejde ikke blot skal træffes under hensyntagen til omkostningseffektivitet, men også må tage hensyn til, hvordan virksomhedens evne til fortsat at udvikle sin grundlæggende ide påvirkes af, hvordan nye kulturer og geografiske lokaliseringer af aktiviteter finder sted.

Kulturelle og historiske sammenhænge

De sociale, kulturelle og historiske sammenhænge har stor betydning for individets forståelsesrammer og dermed den måde, hvorpå informationer fortolkes. Løsrives viden fra rummet, bliver den til information. Derfor handler rum mere om at udnytte samspillet mellem tavs og eksplicit viden end om at indsamle og dele informationer.

Fokus på processen eller koncepterne

Når vi går et spadestik dybere og ser på nogle af de elementer, der kan indgå i en videnledelsesanalyse af ledelsesbedriften idedreven vedholdenhed, er det vores argument, at nøglen til idedreven vedholdenhed, kan findes ved at fremme den implicite viden, som skabes i socialiserings- og internaliseringsfasen – dvs. den viden der lagres i processer mv. Hvis en virksomhed derimod skal være i stand til at udbrede sine koncepter i stor skala, vil det næste afsnit vise, at fokus skifter fra implicit procesorienteret viden til den mere eksplicite, artefaktorierede viden som selve de nedskrevne koncepter, tidsplaner mv., der skabes i eksternaliserings- og kombinationsfaserne.

De store internationaliserede virksomheder

Nogle danske virksomheder har formået at udvikle sig til store internationale virksomheder i kraft af et klart koncept – en forretningsmodel – som de med succes har formået at skalere ved effektive ledelsesprocesser. Det er kernen i ledelsesbedriften *Konceptudvikling i stor skala*, hvor det er virksomheden ISS, der fremhæves som det klare eksempel på dette. Udover ISS fremhæves i kanonen Danske Bank og Netto som eksempler på andre danske virksomheder, der har formået at skabe konceptudvikling i stor skala ved at kombinere en central forretningsmodel med lokalt ledelsesrum.

Danske Bank: ét sæt processer

Danske Bank anvender ét sæt af processer, én it-plattform og én organisation til at understøtte de mange brands i organisationen. På den måde har opkøbsstrategien, som banken har praktiseret siden 1990, kunnet gennemføres og den konceptbårne udvikling har dannet grundlaget for en ensartet organisation med udnyttelse af stordriftsfordele. Her har vi at gøre med viden, der indlejres i de organisatoriske processer. Viden eksternaliseres og gøres tilgængelig for hele organisationen, således at den gennem internaliseringsprocesser bringes ud i organisationen og frem til de enkelte medarbejdere, der står overfor kunderne.

Netto: Nytænkning og effektivitet

Et andet eksempel, der nævnes i kanonen, er dagligvarekæden Netto, der er en del af Dansk Supermarked A/S. Da den første butik åbnede i december 1981 var det første gang herhjemme, at forbrugerne blev mødt af varer, som stod på palletter og i papkasser. I 1990 startede Netto en internationaliseringsproces, og i dag findes der over 600 Nettobutikker i

Tyskland, Polen, Sverige og England. Det er igen konceptet det drejer sig om – og også her er nøglen til succes at fastholde de centrale elementer i konceptet mens de organisatoriske processer udvikles i takt med virksomhedens vækst, nye konkurrencemæssige udfordringer og nye markeders behov.

Med udgangspunkt i den artefaktorienterede forståelse for videnledelse (Christensen & Bukh 2003, 2009) vil det her være vores argument, at nøglen til *Konceptudvikling i stor skala* ligger i virksomhedens evne til at kodificere og dele viden på en hurtigere og mere omkostningseffektiv måde end ellers. Der er stadig tale om at konceptet skal udvikles gennem socialiseringsprocesser, hvor den implicite viden i form af forståelsen for markedet, kunderne, virksomhedens produkter og kompetencer etc. cirkuleres og udvikler de mentale modeller. Men eksternalisering og kombinationsprocesser får en central betydning, når arbejdsmetoder, produkter og nye ideer i det hele taget skal udbredes i organisationen.

5.1. Den videnbaserede forretningsmodel

Vækst har en afgørende betydning

I det moderne samfund er vækst det altafgørende succeskriterium. På virksomhedsniveau er vækst det synlige tegn på, at motoren kører. Bevares, overskud er også vigtigt, men overskud uden vækst i omsætningen forbindes med stagnation og modne forretningsmodeller. Vækst giver udviklingsmuligheder, mulighed for afprøvning af nye ideer og skaber rum til at iværksætte spændende projekter. Der bliver brug for flere afdelinger, flere afdelingsledere og flere direktører. Derfor kan vækstvirksomheden bedre udvikle sig i takt med medarbejdernes ambitioner og dermed beholde og tiltrække de bedste medarbejdere.

Betydningen af skala

Det har sin egen logik, at virksomheder, der er baseret på konceptudvikling i stor skala, har vækstpotentiale. Det er skalerbarheden, som er central og den artefaktorienterede videnledelse med fokus på eksternalisering og kombineret kræver investeringer, der for at kunne lade sig gøre, kræver stordrift. Det er blevet sagt, at viden er den eneste ressource, der forøger sin værdi og hvis mængde øges, jo mere den bruges (Itami & Rohl 1987) – og det er om noget sandt, når man skal lykkes med konceptudvikling i stor skala.

Frigørelse af viden

Men det stiller store krav til at dele viden på en effektiv måde i en hurtigt voksende virksomhed, idet det ikke er tilstrækkeligt med nogle få nøglepersoner. Det kræver at viden "trækkes ud af" den person, som har udviklet den, og kodificeres på en måde, så den gøres uafhængig og efterfølgende kan genbruges i forskellige sammenhænge (jf. Hansen *et al.* 1999). Der kan eksempelvis være tale om, at kunde- og virksomhedsspecifik information kodificeres når kunder, produkter og leverandører rates, grupperes og kvalificeres ved hjælp af informationen ud fra mange forskellige kilder. Ved kombinationsprocesser skabes nye indsigter og viden, ikke blot om de enkelte kunder, men også om, hvordan koncepterne skal udvikles. Det er ved at frigøre viden fra den konkrete proces, den er indlejret i, at det bliver muligt for f.eks. Danske Bank at udvikle viden ved at kombinere den nye uafhængige viden med eksisterende viden (processer og procedurer). Det er den viden som i ledelseskanonens eksempler – ISS, Danske Bank og Netto netop er relateret til arbejdsmetoder, tidsplaner, benchmark data og markedssegmentering.

Skalerbar videndeling

Den form for videnledelse, der bliver central i sådanne virksomheder drejer sig om at gøre det muligt for mange medarbejdere i en stor organisation at få adgang til og anvende den kodificerede viden uden at tage kontakt til den person, som oprindeligt udviklede den specifikke viden (Hansen *et al.* 1999). Og det gør det muligt, at opnå *skala*, genbruge viden og dermed for den konceptbaserede virksomhed til at vokse – og vokse hurtigt, fordi konceptet og dermed erfaringerne fra tidligere forløb ligger klart og tilgængeligt for alle på forhånd, når virksomheden får brug for at oprette en ny afdeling eller inkorporere en ny filial.

Forretningsmodellen

Der er naturligvis ikke noget simpelt og entydigt svar på, hvordan der kan skabes vækst i stor skala. Men i de virksomheder, der nævnes i kanonen er fællestrækket, hvorledes den videnbaserede forretningsmodel udvikles og genskabes i takt med den organisatoriske udvikling og de nye udfordringer, der melder sig over tid. Det er den måde virksomhedens processer, arbejdsmetoder, kunde- og samarbejdsrelationer, medarbejderkompetencer og teknologier er skruet sammen på. Forretningsmodellen indebærer ligeledes en forklaring på, hvorledes virksomheden virker, hvorledes der tjenes penge, hvem dens kunder og brugere er, og hvilken værdi de får fra virksomhedens ydelser, og hvilken

Unikhed og skalerbarhed

konfiguration af ressourcer virksomheden skal være i besiddelse af.

Den konceptbaserede virksomheds forretningsmodel kan på simpel vis karakteriseres ved to dimensioner. For det første, *unikhed*, der vedrører, om den værdiskabelse, som forretningsmodellen indebærer, er vanskelig at imitere. Det kan f.eks. være på grund af patenter og produktrettigheder, særlige samarbejdsrelationer med kunder eller partnere, eller medarbejderes særlige kompetencer. Den anden dimension, *skalerbarhed*, er i relation til vækst den mest interessante, idet den vedrører, i hvilket omfang virksomheden kan vokse på basis af den eksisterende måde at fungere på. Her er det nogle gange lige så væsentligt at tænke på barrierer for vækst, idet en øget vækst måske indebærer ekspansion til andre produktområder eller kunder, eller fordi den nuværende aktivitet kræver, at bestemte nøglemedarbejdere, f.eks. grundlæggerne, er involveret på en bestemt måde.

5.2. Videnbaseret konkurrenceevne**Jo mere man bruger viden jo mere har man**

Det er naturligvis en grov forsimpning, men det antyder alligevel betydningen af unikhed og skalerbarhed. Den centrale pointe er her, at mange videnbaserede virksomheder har potentialet til at udvikle forretningsmodeller, der er både unikke og skalerbare. Det er som nævnt ovenfor ofte, lidt populært sagt, at viden er den eneste ressource, der bliver mere af, jo mere den bruges, og jo mere videnbaseret produktionen er, desto mere kompleks bliver den som regel også at imitere. Den videnbaserede forretningsmodel indebærer en række uhåndgribelige elementer, og en række andre ledelsesmæssige kompetencer, der rækker ud over blot at købe en maskine og opstille den et sted, hvor arbejdskraften er billig.

De virksomheder, der formår at se sig selv som videnvirksomheder, hvor viden indlejres i koncepter, der kan skaleres har særlige muligheder for at opnå succes. Det er ikke simpelt og det er i et konkurrencepræget marked en bedrift at lykkes med det. Det er derfor konceptudvikling i stor skala er en ledelsesbedrift. Det kræver ofte nye måder at tænke på de eksisterende aktiviteter og nye strategiprocesser, hvor spillet mellem virksomhedens videnressourcer i form af medarbejdere, partnere og kunder, processer og teknologier sættes i fokus.

Globalisering af lokal viden, eller lokalisering af global viden

Selvom vi i dette afsnit har haft et forholdsvist ensidigt fokus på skalerbarhed, må det erindres, at det ikke blot handler om at skalere koncepterne én til én. Det handler også om at være i stand til at tilpasse de globale koncepter til den lokale kontekst. Det gælder primært, når virksomheden driver forretning på tværs af landegrænser. Hverken Danske Bank, ISS eller andre kan anvende præcist det samme koncept i alle lande. Det kræver nogle lokale tilpasninger af koncepterne, fordi den nationale kultur har stor betydning for, hvordan medarbejderne eksempelvis skal ledes, hvordan de skal agere i forhold til kunderne osv. og det får betydning for, hvordan koncepterne kan rulles ud i praksis.

Når ISS eksempelvis ønsker at kunderne skal føle nærhed, så vil det variere, hvordan nærhed opfattes, hvordan den skabes og hvem der skal skabe den. Hvis man skal lykkes med konceptudvikling i stor skala kræver det, at balancen mellem den store procesbaserede maskine og de små lokale tandhjul bliver rigtig. Det er let at decentralisere fuldstændigt, lade de enkelte afdelinger og datterselskaber selv fortolke virksomhedens ide, finde deres eget ledelsesgrundlag, vælge kunder og produkter, som de synes er bedst på de lokale markeder etc. Og det er også let at udvikle en ensartet model, hvor alle gør det samme, måles på samme måde, har samme krav, samme uniform og rapporterer på en ensartet måde. Men det kan synes umuligt at gøre begge dele på én gang. Ikke desto mindre er det dét, som kræves.

Relevansen er stor i den offentlige sektor

Selvom kanonen nævner de store velkendte private virksomheder, som eksempler, så er det tankevækkende, at store dele af den offentlige sektor er organiseret på en måde, hvor en lang række enheder – børnehaver, skoler, kommuner osv. – leverer den borgernære ydelse baseret på et koncept, der er udviklet til at skulle fungere i stor skala. På fuldstændig samme måde som i de store private virksomheder skal udfoldelsen af ledelse i det lokale rum ske på en måde, hvor viden eksternaliseres og kombineres for at blive kodificeret i it-systemer, lovgivning og regler. Men den rene regelstyring fungerer ikke. Der er brug for internalisering af den organisatoriske viden. Det stiller krav til socialiseringsprocesserne, som skaber en fælles forståelse for, hvordan virksomhedernes ide og formål skal udledes i samarbejdet med interessenterne uden for virksomheden, hvad enten det er brugere eller kunder.

Vi skal lære af de konceptbaserede virksomheder

Hvis vi skal indkredse ingredienserne i den succesfulde ledelse, skal vi se på, hvorledes virksomheder, der baseres på konceptudvikling i stor skala udvikler nye ledelsesværktøjer, der kan skabe succes. Det er en begyndelse at nævne de særligt markante eksempler. Men vi skal også løfte os op over de enkeltstående succeshistorier og tage udgangspunkt i, hvilke karakteristika succesfulde forretningsmodeller har, uafhængigt af brancher og lokale forhold. Spørgsmålet bliver, hvad komponenterne i den videnbaserede forretningsmodel er, og hvordan disse komponenter identificeres og udvikles.

6. Afsluttende bemærkninger**Videnledelse er ikke kun bestemte teknikker**

Videnledelse er en fortløbende proces, som ikke udelukkende forudsætter implementering og udnyttelse af et teknologisk eller et teknisk instrument, men som derimod kræver, at ledelsen er i stand til at håndtere de problemstillinger, som viden i virksomheden indebærer. De største udfordringer tager udgangspunkt i de forandringer, som videnvirksomheden – i forhold til traditionelle produktionsvirksomheder – repræsenterer.

Konsekvenserne af dette perspektiv er bl.a., at virksomhedens knappe ressourcer eksisterer som kognition hos individet og det sociale fællesskab, at hierarkiet som koordineringsmekanisme afløses af andre strukturer, og at videnarbejderen i sin ansættelse tilegner sig viden og dermed bliver mere attraktiv på arbejdsmarkedet. Det stiller krav til ledelsen om bl.a. at kunne identificere, beskytte, udnytte og dele værdifuld viden. Men dette krav indeholder implicit en række problemstillinger, bl.a. hvordan kan ledelsen vide, at »noget« er værdifuld viden, og hvordan kan ledelsen både beskytte og dele viden?

Hvad blev der af det danske i ledelse?

Her til sidst er det værd at bemærke, at Den danske ledelseskanon er ikke en kortlægning af dansk ledelse. Det er heller ikke givet, at det giver mening at tale om dansk ledelse. Vi bliver til stadighed påvirket af globale tendenser og meget af det, vi opfatter som dansk ledelse, kan genfindes i en lang række andre lande verden over. Men samtidig er der ingen tvivl om, at ledelse på en række parametre adskiller sig fra land til land. Ledelse betones, fortolkes og udøves forskelligt, men under påvirkning af globale tendenser. Derfor

**Husk at kanonen
"kun" er et
udgangspunkt**

handler Den danske ledelseskanon ikke om dansk ledelse, men om ledelse i Danmark.

Selvom ledelseskanonen tilstræber at indfange en række af de centrale ledelsesbedrifter og formulere dem på en måde, så de rækker ud over flere virksomheders gode praksis, så postuleres det ikke, at de 12 bedrifter er resultatet af en dybdegående forskningsbaseret undersøgelse. I kanonen er nævnt eksempler på virksomheder, som har de elementer af god ledelse, som udgøres af bedrifterne. Men der vil være mange flere virksomheder, som også kunne nævnes. Og som bør nævnes. Derfor er der mulighed for at diskutere bedrifternes rolle i både sin egen virksomhed og imellem virksomheder.

**Hvilken rolle har
Knowledge
Management?**

Vi har her i artiklen valgt at gå lidt mere i dybden med 2 ud af de 12 ledelsesbedrifter i den danske ledelseskanon. Det er ikke en dybdegående analyse, vi har lavet, men formålet har været, at illustrere, hvorledes viden har en fundamental betydning i disse bedrifter – og hvordan et fokus på videnledelse kan være med til at åbne for vores forståelse af, hvorledes god ledelse kan gøre en forskel.

Det vi opfordrer til er, at der tænkes på, hvordan virksomheders videnledelsesudfordringer og knowledge management praksis har en rolle i de 12 bedrifter – og i de virksomheder, som kendetegnes af disse bedrifter. Det kan give os både en bedre forståelse for bedrifterne og for, hvad god praksis indenfor knowledge management er.

Litteratur

Bukh, P.N., K.S. Christensen og J. Mouritsen (eds.). 2005. Knowledge Management: Establishing a field of Practice. Houndsmill: Palgrave Macmillan.

Bukh, P.N., S. Hidebrandt, K.K. Klausen, P. Jenster og M. Schultz. 2009. Danmarks 12 største ledelsesbedrifter. København: Mandag Morgen.

Chrisensen, K.S. og P.N. Bukh. 2007. Knowledge Management in perspectives: An analysis of project management in two companies. Working Paper, School of Economics and Management, Aarhus University.

Christensen, K.S. og P.N. Bukh. 2003. Videnledelse: To perspektiver. I Videnledelse: Et praksisfelt under etablering.

P.N. Bukh, K.S. Christensen & J. Mouritsen (eds). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Hansen M.T., N. Nohria og T. Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.

Itami, H. & T. Roehl. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard: Harvard University press.

Klein, J.H. 2008. Some directions for research in knowledge sharing *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 41-46.

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

Nonaka I. og N. Konno. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Nonaka I., R. Toyama og N. Konno. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Wenger, E. 1999. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* Cambridge University Press, Cambridge.

Yderligere information

Den danske Ledelseskanonen – Danmarks 12 Største Ledelsesbedrifter – er udgivet af Nyhedernes Tænketaank MandagMorgen i samarbejde med Personalestyrelsen, Finansforbundet, Dansk Erhverv, Mercuri Urval, C3 Ledelse og Økonomi, Kvinfol og Djøf.

Udvælgelsen af de 12 bedrifter er foretaget af et udvalg bestående fem professorer: Per Nikolaj Bukh (Aalborg Universitet), Steen Hildebrandt (Aarhus Universitet), Per Jenster (China Europe International Business School, Shanghai), Kurt Klaudi Klausen (Syddansk Universitet), og Majken Schultz (Copenhagen Business School).

Se yderligere information på www.ledelseskanon.dk, hvor ledelseskanonen også kan downloades.

Om forfatterne



Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en mængde offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



Karina Skovvang Christensen

Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter organisatorisk adfærd, motivationsteori, innovation og videnledelse. Karina er sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på Ledelseshåndbogen Knowledge Management.

