

Virker knowledge management?

Januar 2006

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Aalborg Universitet

1. Indledning

**Gammel vin på
nye flasker?**

Med jævne mellemrum dukker nye ledelsesbegreber og -metoder op. Nogle virksomheder er hurtige til at tage dem til sig, andre lidt langsommere – og nogle er næsten totalt modstandsdygtige. De fleste ledere har en sund skepsis i forhold til metoder, som præsenterer sig som helt nye og netop løsningen på en række udfordringer, som det kunne være godt at få gjort noget ved; men vi kan naturligvis ikke på forhånd afvise alt nyt som unødvendigt eller “gammel vin på nye flasker”, som nogle desværre ofte gør.

Ofte er introduktionen af en ny metode ledsaget af en kritik af eksisterende metoder eller en påpegning af svagheder ved eksisterende praksis, som den udfolder sig i den enkelte virksomhed eller mere generelt i de fleste virksomheder. Hvis ikke der var noget, der trængte til at blive lavet om, var der jo ikke nogen grund til at gøre noget ved det – og i det lys fokuserer man ofte på svaghederne ved en eksisterende praksis frem for styrkerne, når der skal argumenteres for ændringer.

**Fordelene
overdrives ofte**

Det er delvist en slags “Græsset er grønnere på den anden side af hegnet” fænomen hos de virksomheder, hvor fordele ved nye metoder nogle gange overvurderes mens ulemper undervurderes; og delvist et forandringsledelsestrick, at der skal skabes en bærende platform for forandring for at der kan samles opbakning til den.

Men samtidig er overtalelsesretorikken medvirkende til at skabe barriererne for accepten af de nye metoder, da der i

praksis kan være en tendens til, at fordele overdrives, og at det kan være vanskeligt at skelne mellem de ledelsesmæssige tiltag, som faktisk vil gøre nytte og de metoder, der enten slet ikke er egnede for organisationen eller hvor de faglige argumenter for at indføre metoderne ikke er tilstrækkelige.

Her i håndbogen *Knowledge Management* er det naturligvis viden, videnledelse, videnstyring, videnregnskaber, videnbaserede strategier, videnchefer, videndeling osv. der er i fokus. Alle disse begreber indebærer dels, at vi interesserer os for det lidt abstrakte begreb viden og dels, at der indføres nye teknikker for blandt andet at udvikle, forankre og dele organisationens viden.

Virker knowledge management?

Nogle af de teknikker virksomheder tager i brug er helt nye, mens andre er velkendte metoder, der eventuelt bruges på en ny måde eller i en ny sammenhæng. Og vi ser nok oftest, at knowledge management i praksis indeholder elementer af metoder, som alle var praktiseret i virksomheden, eller som man alligevel ville have gjort brug af. Der rejser sig derfor et naturligt spørgsmål om, hvorvidt knowledge management er noget særligt: Gør knowledge management en forskel? Virker det? Kan det betale sig?

2. Er de nye teknikker bedre end de gamle?

Kan forskningen hjælpe os?

Det kunne være rart med lidt videnskabelig indsigt i om de nye metoderne er bedre end de "gamle" – eller om de i det hele taget virker. Den skuffende meddelelse er dog, at det ofte er meget svært at levere den slags beviser, da det i praksis ofte ikke er muligt at gennemføre sådanne undersøgelser. For det første skal der først være en forholdsvis udbredt praksis i relation til disse metoder før man kan begynde at snakke om muligheden for "videnskabelige test" og for det andet er det en komplicerende faktor, at knowledge management-koncepter ofte *ikke* har karakter af en stabil metode, som enten ikke er til stede eller er til stede i den enkelte virksomhed.

Koncepter tilpasses, videreudvikles og indføres kun "delvist" ligesom eksisterende praksisser refortolkes eller omdøbes i lyset af de nye ledelsesmetoder og modebølger. Så spørgsmålet er, hvad det er for et fænomen, som egentlig studeres, og hvilken validitet en spørgeskemabaseret under-

Hvornår virker knowledge management?

søgelse af anvendelse eller succes, hvad angår en specifik teknik, egentlig vil have?

Endeligt er det også vanskeligt at afgøre, hvad kriteriet for at "virke" er. Ultimativt ville det i en almindelig kommercielt drevet virksomhed være overskud, markedsværdi eller tilsvarende, men det kan være en næsten umulig opgave at etablere en forbindelse mellem indførelsen af en bestemt metode på et givet tidspunkt og de økonomiske resultater på et senere tidspunkt ved hjælp af statistiske metoder.

3. Hvordan undersøger man om det virker?

Et af de forhold, som udgør en særlig problematik er, at det vil være vanskeligt at håndtere betydningen af god praksis og brug af en given ledelsesmetode i forhold til dårlig eller fejlagtig brug af den samme metode. Når man studerer konkrete virksomheders brug af bestemte knowledge management-teknikker vil man, desuden, når det drejer sig om de teknikker, der i den sidste halve snes år har vundet stor udbredelse herhjemme kunne observere, at der kan være ganske langt mellem den metode, som er beskrevet i litteraturen, og så den praksis, som udfolder sig i den konkrete virksomhed. Om det er godt eller skidt er ikke problemstillinger her – men det komplicerer en undersøgelse af brugen af konkrete teknikker.

Er statistiske metoder løsningen?

Det er desuden en kerneproblematik, at man i sagens natur ikke kan sammenligne en konkret virksomhed, der bruger en given ledelsesteknologi med den *samme* virksomhed, der ikke gør det. En mulig løsning er derfor, at sammenligne med virksomheder der "ligner" hinanden for at afgøre om brugen af bestemte metoder gør en forskel. Alternativt kunne man nøjes med at spørge ledere eller medarbejdere om de er tilfredse med implementeringen af knowledge management, eller om de mener det har haft de ønskede resultater, f.eks. at medarbejderne bliver mere motiverede, at der bruges færre ressourcer, at kunderne betjenes bedre, at man arbejder bedre sammen, at kendte løsninger ikke udvikles på ny, at viden overføres bedre mellem faserne i et projekt etc.

Man kunne også sammenligne en gruppe virksomheder, som bruger bestemte elementer af en knowledge management-teknologi med en anden gruppe virksomheder, som ikke gør det. Hermed postuleres det ikke i en snæver for-

Men det er ofte indirekte metoder

stand, at det er den konkrete teknologi, hvis effekt undersøges, men blot at det undersøges om de elementer, der typisk vil være indført hvis teknikken benyttes, kan associeres med at virksomheder har bedre økonomiske resultater.

De nævnte metoder til at vurdere knowledge management baserer sig alle på statistiske analyser – enten af spørgeskemadata, regnskabsdata eller andre data, der indsamles systematisk. Hvis formålet direkte er at undersøge, om f.eks. nye måder at lede på er bedre end traditionelle metoder, er der tale om indirekte undersøgelsesmetoder, som desuden ofte kræver en undersøgelsespopulation af en vis størrelse. I et forholdsvis lille land som Danmark kan det i sig selv være et problem, at der ikke er så mange virksomheder at vælge imellem, hvis det er de mere komplicerede teknikker, der ofte anvendes i store virksomheder, der analyseres; og hvis analysen skal baseres på børsdata kan endnu færre virksomheder indgå i undersøgelsen.

Disse forhold skal nu ikke være et argument for ikke at undersøge, om nye teknikker giver anledning til bedre ledelse og/eller bedre økonomiske resultater i danske virksomheder, men kan dog betyde, at den strengt videnskabelige indsigt må suppleres af anden vej.

4. Der er brug for nye indsigter og erfaringer

Knowledge management skal studeres i praksis!

Jeg tror dog, at den største gevinst – både forskningsmæssigt og udviklingsmæssigt – kan hentes ved at studere knowledge management mere direkte i de danske virksomheder, som i senere år har sat fokus på viden og indført en mangfoldighed af ledelsesteknikker under betegnelsen knowledge management. I den casebaserede forskning fokuseres sædvanligvis på virksomhedernes brug af de enkelte teknikker, men effekterne opnås ofte ved brugen af de nye teknikker i kombination og som supplement til de traditionelle værktøjer.

Da der kun er få virksomheder herhjemme, der har indført bestemte teknikker i en rendyrket version, vil det være nødvendigt ikke at tage udgangspunkt i, om teknikken er i brug eller ej, men i, hvordan knowledge management reelt er indrettet. I særdeleshed vil det være hensigtsmæssigt, at undersøge, hvilken rolle informationsteknologi og andre “system-

Og det er ikke kun forskere, som skal gøre det

baserede” metoder har, hvilken betydning det har for medarbejderne, og hvilke supplerende teknikker, der fungerer i kombination med hinanden.

Denne indsigt skal ikke skabes af forskerne alene. Det kræver et samarbejde, hvor det ikke kun er forskernes rolle at spørge, undersøge og analysere; men hvor ny viden og nye metoder skal bringes fra kontorerne og den internationale litteratur ud i de virksomheder, hvor den potentielt kan gøre en forskel.

Men der er også brug for at personalechefer, organisationsudviklingskonsulenter, uddannelseskonsulenter, strategimedarbejdere, it-medarbejdere og andre, der arbejder med knowledge management i danske virksomheder, uden at det måske er hovedparten af deres beskæftigelse, deler deres erfaringer med hinanden og videregiver den til de nye årgange af kommende medarbejdere, der er under uddannelse. Knowledge management-litteraturen skal ikke kun skrives af dem, der har det som profession at tale om knowledge management og rådgive om det – men også af dem, der udøver det og som ved, hvad der virker, hvordan det skal gøres og hvordan det i praksis opleves.

5. Om forfatteren

Cand. oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d. (www.pnbukh.com) er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger om forskellige emner, blandt andet *Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj* (2004, Børsens Forlag) og *Knowledge Management and Intellectual Capital* (2005, Palgrave), *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (Børsens Forlag, 2001), *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003). Herudover har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række private og offentlige virksomheder omkring design af ledelsessystemer og er en hyppigt benyttet foredragsholder og underviser i nye ledelsesteknologier.

12.1. Virker knowledge management?
