

KAPITEL 13

Afsluttende kommentarer

Per Nikolaj Bukh, Karina Skovvang Christensen

& Jan Mouritsen

Erkendelsen af vidensamfundet stiller 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. Bogens kapitler har belyst en række facetter af videnledelse i teori og praksis, således at kapitlerne tilsammen – det er i al fald vores forhåbning – giver et billede af videnledelse i et organisatorisk perspektiv. Hermed er ledelsens redskaber og rolle sat i fokus, og velkendte teknikker og metoder i relation til personaleledelse, projektledelse, teknologiimplementering, kundeorientering mv. får en ny funktion i netværket af initiativer, der skaber, deler og forankrer viden i organisationen.

Videnledelse kræver ikke blot, at værktøjerne sættes sammen på en ny måde, men ofte også et helt nyt ledelses-, menneske- og organisationssyn. Vi skal, som Steen Hildebrandt i kapitel 3 argumenterer for, flytte organisationerne fra en verden præget af mistillid, konkurrence, snæversyn, angst, indelukket-hed, selvtilstrækkelighed og mistro til én, der kendetegnes ved tillid, udveksling, samarbejde, udsyn, glæde, humor, kreativitet, ydmyghed og selvtillid. Ganske vist har mange organisationer skabt dette innovationsatelier, men i lige så mange organisationer er der brug for at flytte den organisatoriske selvforståelse og skabe nye rammer for viden.

Som så mange andre nye ledelsesudtryk og –begreber er også videnledelse imidlertid gået hen og blevet et modeord. Hvis viden er vigtig, kan en ansvarlig ledelse næsten ikke undlade at sikre, at der tages ledelsesmæssige initiativer i relation hertil. Sådan er det i al fald snublende let at argumentere, og i relation hertil har Peter Holt Christensen da også påpeget, at videnledelse kan »betragtes som et rationelt instrument, der implementeres i virksomheden, og som i nogen grad er blevet institutionaliseret som en rationel myte« (Christensen 2000, s. 14), men det kan også være udtryk for en analyse af de konsekvenser, som viden har for virksomheden. I forlængelse af Christensens synspunkt har flere af artiklerne i denne bog anskuet videnledelse som et perspektiv på ledelse, hvor viden og videnressourcer bringes i centrum. Enten ved at anlægge et analytisk perspektiv indenfor rammerne af et videnregnskab (kapitel 6 og kapitel 12) eller ved specifikt at fokusere på bestemte kategorier af videnressourcer – medarbejdere (kapitel 7 og kapitel 9), projektstyring (kapitel 10) eller kombinationer af disse (kapitel 8). I disse kapitler bliver videnledelse et udtryk for et metaforisk perspektiv (jf. Morgan 1997) på virksomheden og dens ledelses- og arbejdsmetoder – og afhængig af hvilken videnopfattelse, der lægges til grund, ændrer analysen, som der i kapitel 4 blev argumenteret for, karakter, hvorved der opnås et mere nuanceret syn på de organisatoriske udviklingsmuligheder, som videnledelse rummer.

Kapitlerne i bogen har vist, at 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 heraf 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?

13.1 Viden og videnledelse

I kapitel 2 trak Hans Siggard Jensen videnbegrebets rødder tilbage til de gamle grækere, hvor synspunktet var, at viden kun kunne dreje sig om det uforanderlige. Siden dukkede i middelalderen en række institutioner op på videnområdet, og videnbegrebet får dermed flere facetter med udgangspunkt i Polanyi's (1966) arketyper – tavs og eksplicit viden – som en ramme for det kontinuum, indenfor hvilken man nu ofte diskuterer betydningen af forskellige former for viden. Polanyi's begrebsapparat førte i 1990'erne til, at Nonaka (Nonaka & Takeuchi 1995) satte fokus på videnledelsens processer, således som det beskrives i kapitel 4, og siden (von Krogh *et al.* 2000) på de faktorer, der fremmer skabelse, deling og forankring af viden frem for at fokusere på specifikke videnledelsesteknologier.

Disse temaer har flere af bogens forfattere taget op. Eksempelvis viste Martin Impggard i kapitel 11, hvorledes videndeling på grundlag af samtaler og møder, videnagenter og rum for videndeling fremmede implementeringen af Lean Production i Post Danmark. Ligeledes var Nonaka's socialiserings-, eksternaliserings-, internaliserings- og kombinationsprocesser udgangspunktet for Stefan Thorbjørnsen og Jan Mouritsen, der i kapitel 7 analyserede, hvorledes medarbejderkompetencer udvikles ved brug af kompetenceregnskaber i tre forskellige virksomheder.

Et af bogens samlende hovedbudskaber er, at de primære elementer i videnledelse er forskellige afhængig dels af, hvilken epistemologi, der tages udgangspunkt i, og dels, hvilken strategisk dimension videnledelsen bliver element i. Den artefaktororienterede epistemologi vil rette det ledelsesmæssige fokus på forhold som det at have en god informationsinfrastruktur via IT-systemer, den procesorienterede epistemologi vil fokusere på det »kreative individ«. Dette fremgik eksempelvis af kapitel 10 om videnledelse i Crisplant, hvor de centrale videnledelsesaktiviteter er en dialogbaseret virksomhedskultur, arbejdet med henholdsvis den kreative arbejdsmodel og Crisplant Project Management Model samt professionaliseringen af teamwork i projektorganiseringen. Kapitlet viste, hvorledes disse videnledelsesaktiviteter kan forstås forskelligt alt efter hvilke epistemologier, der ligger til grund for anskuelsen. Men uanset hvilken epistemologi, der tages udgangspunkt i, er det vigtigt, at der foregår videndeling i en virksomhed, så der ikke bruges kræfter på at opfinde den »dybe tallerken« flere gange (Inkpen 1996; Dixon

2000). Det gælder derfor om at finde den form og det niveau for videndeling, som passer til virksomheden og den strategiske situation, som den befinder sig i.

Mens den artefaktorierede epistemologi hovedsagelig retter fokus på at sikre en efficient kodificeringsproces, således at det er nemt at genfinde forskellige dokumenter, rapporter mv. på eksempelvis intranettet, så vil videndeling iht. den procesorienterede epistemologi kunne sikres på langt flere forskellige måder. Den procesorienterede epistemologi vil i højere grad tage udgangspunkt i, at både personlig kontakt, telefonsamtaler og IT-systemer såvel som andre medier og koncepter får en aktørrolle i videndelingen. Dermed bliver videndeling en aktivitet, der både foregår mellem individer, grupper, organisatorisk og interorganisatorisk, og som både kan være *face-to-face* og forekomme i mere »virtuelle« sammenhænge.

Når videnledelsens aktiviteter skifter karakter afhængig af, hvilken epistemologisk synsvinkel, der anlægges, så får det også en betydning for, hvilke overordnede sammenhænge og strukturer ledelsen skal tage udgangspunkt i. Derfor bliver det strategiske perspektiv på videnledelse også afhængig af det epistemologiske udgangspunkt, samt den forståelse en iagttager af virksomhedens strategiske aktiviteter vil få. I en ofte citeret artikel identificerer Hansen *et al.* (1999) som tidligere nævnt to strukturelt forskellige strategier for videndeling. Disse kan være behjælpelige med at strukturere videnledelsen afhængigt af hvilken epistemologi, der er dominerende. Under en *kodificeringsstrategi* centrerer interessen omkring IT-systemer, hvor viden kodificeres og gemmes, hvorefter resten af virksomheden nemt kan genfinde og anvende den. I modsætning hertil anvendes IT-systemer kun til at kommunikere viden – men ikke til at gemme den under en *personificeringsstrategi*. Hansen *et al.* (1999) fandt i en undersøgelse, at succesrige virksomheder anvender begge strategier – men fokuserer på én af strategierne og understøtter med den anden. Hvilken strategi, der bør være den primære, afhænger af den måde, hvorpå virksomheden ønsker at skabe værdi for kunderne. En virksomhed bør være i stand til at identificere, hvorfor kunderne køber deres produkter eller services frem for konkurrenternes, hvad kunderne forventer af organisationen, og hvordan virksomhedens viden anvendes til at skabe værdi for kunderne.

Det traditionelle ledelsesmæssige hierarki er mest anvendelig, når viden antages at være eksplicit for, når viden også er tavs, er det ikke nødvendigvis den

formelle leder, der besidder mest viden, og derfor er det traditionelle hierarki ikke altid en effektiv koordineringsmekanisme (f.eks. Grant 1996, s. 118). Der har i litteraturen været mange forslag til nye organisationsformer fremme, herunder »hypertext«-organisationer« (Nonaka & Takeuchi 1995), »fractal structure« (von Krogh *et al.* 2000) eller kaosmanagement (Morgan 1997), hvor stor fleksibilitet og omstillingsevne gør organisationen i stand til at skabe ny viden både løbende og efficient. I praksis er det derfor vigtigt at tilpasse strukturen til den enkelte virksomhed.

Hos Crisplant, der var case i kapitel 10, understøtter projektorganiseringen således den personificerede videnledelsesstrategi, hvilket kommer til udtryk i udviklingsafdelingen, hvor medarbejderne fysisk flytter rundt afhængig af, hvilke projekter, de deltager i. For at disse omrokeringer kan ske hurtigt og effektivt, må projektstrukturer og hierarkier kunne sameksistere, fordi opgaverne varierer i karakter samtidig med, at organisationen hurtigt skal kunne omstille sig.

Den stærke fokusering på IT i videnprocesser, som den artefaktorienterede epistemologi ofte vil indebære, har, som Morten Thanning Vendelø diskuterer det i kapitel 5, visse begrænsninger som, at den betoner den eksplicite viden og primært fokuserer på teknologiske løsninger som f.eks. IT-systemer, der kan opfange og gemme denne form for viden. Det tillægges dermed en relativt stor vægt i det ledelsesmæssige repetoire. Men denne type løsninger kan dog også have klare fordele, idet det er nemt at distribuere den viden, der skabes og optages i virksomheden, således at den er tilgængelig for hele virksomheden, hvis infrastrukturen er i orden, idet viden jo ud fra denne epistemologi netop har sådanne karakteristika, at dette er muligt.

Styrken i den procesorienterede epistemologi findes derimod ved, at den anerkender og fokuserer på både tavs og eksplicit viden og ser videnskabelse som en løbende proces, hvor der interageres mellem tavs og eksplicit viden samt mellem mennesker og teknologi. Ud fra disse gentagne interaktioner mellem de forskellige processer forsøger denne epistemologi også at koble forskellige organisationsteorier på en måde, som hele tiden øger mængden af viden. Den største svaghed er givetvis i forbindelse med eksternaliseringsfasen – transformationen fra tavs til eksplicit viden – idet definitionen på den tavse viden netop er kendetegnet ved, at den ikke kan eller i mindste fald er meget vanskelig at eksplicitere, og måske netop derfor er denne proces langt fra så udviklet som de andre tre processer. Der kan, som beskrevet i kapitel 4,

trækkes paralleller mellem socialiseringsprocessen og organisationskultur, mens kombinationsprocessen minder om informationsbehandlingsteorien eller det artefaktorienterede paradigme, og internaliseringsprocessen svarer til den organisatoriske læringsteori. Det er vigtigt at være opmærksom på, at eksternaliseringsprocessen kan være en potentiel forhindring for videnskabelse og videndeling i den procesorienterede epistemologi. Hvis en optimalt fungerende videnspiral forudsætter et ligeværdigt forhold mellem processerne, så eksisterer der en mulighed for, at vidensspiralen bryder sammen.

13.2 Videnledelse i praksis

Alle, hvad enten det er individer, virksomheder eller hele samfundet, der tænkes på, står over for i den daglige praksis at skulle håndtere de grundlæggende problemstillinger i vidensamfundet – at skabe, dele og anvende viden. I bogens empiriske del er der givet et indblik i, hvordan forskellige problemstillinger i relation til videnledelse er håndteret i praksis og dermed også, hvordan den givne praksis kan ses i lyset af teorierne.

De senere års politiske og mediemæssige fokusering på vidensamfundet har sat viden på virksomhedernes dagsorden, hvilket har ført til en nærmest eksploderende interesse for videnledelse. I deres søgen efter en hurtig løsning har nogle virksomheder indført IT-baserede systemer som løsningen på organisatoriske videnledelsesopgaver. Men, som Morten Thanning Vendelø i kapitel 5 argumenterer for, så er det usikkert, i hvilket omfang informationsteknologi kan bidrage til videnledelse, og mange organisationer oplever, at der investeres megen energi og mange ressourcer i teknologien, uden at det giver resultaterne. Vendelø's bud er, at det skyldes, at informationsteknologien ofte optræder som løsningen, uden at man i organisationen har et konkret kendskab til, hvilke problemer, der skal løses. Typisk er det, fordi man ikke har analyseret den organisatoriske og strategiske kontekst, som teknologien skal være en del af, og fordi videnledelse ikke er blevet set som et organisatorisk projekt.

Med henblik på at skabe den organisatoriske forankring af et videnledelsesprojekt, blev der i kapitel 6 argumenteret for, at virksomheden skal sætte fokus på udviklingen af sine videnressourcer og kompetencer og beskrive indsatsen for at udvikle personale, kunder, IT og forretningsprocesser i et viden-

regnskab. Det centrale synspunkt i kapitlet var, at videnressourcer og dermed viden ikke kun er en »beholdning«, men skal ses i relation til de processer, hvorved forskellige typer af videnressourcer (f.eks. om medarbejderes, kunders og organisationens karakteristika) sættes sammen med hinanden og med traditionelle aktiver. Derfor kan IT-systemer ligeså lidt som andre enkeltstående elementer i en virksomheds videnledelsesstrategi ikke stå alene.

Dette blev illustreret i kapitel 7, hvor videnledelse i tre forskellige virksomheder blev diskuteret med udgangspunkt i deres kompetenceregnskaber. I disse virksomheder indgik medarbejderudviklingssamtaler som et naturligt led i videnledelsen, således, at de konkrete målinger i kompetenceregnskaberne justeres mellem leder og medarbejder, og samtidig anvendes målingerne som et diskussionsoplæg for en fortsat kompetenceudvikling, ligesom kompetenceregnskaberne understøttes af fremadrettede samtaler, som giver mulighed for kompetenceudvikling. Det er ikke kompetenceregnskaberne eller den teknologi, som implementerer dem, der i sig selv skaber viden og sikrer deling heraf, idet dette finder sted gennem forskellige praksisfællesskaber, herunder projekter, mentorordninger og mere uformelle kontakter i matrix-strukturer.

Videndeling skal motiveres, og videnledelse finder derfor ikke sted gennem en traditionel styring og overvågning af medarbejderne, men ved at ledelsen opstiller gode betingelser for effektive samarbejdsrelationer, således som det også var temaet i kapitel 11. Denne motivation skabes også gennem autonomi, ansvar og en personalepolitik, der retter sig mod at fastholde og tiltrække de rigtige medarbejdere i relation til virksomhedens strategi for videnledelse. For at videnledelse skal være effektiv, skal medarbejderne, således som Lotte Krag og Camilla Kølsen de Wit beskriver det i kapitel 9, være committede. De skal identificere sig med virksomhedens mål, involvere sig i organisationens pligter samt være loyale overfor virksomheden. Men den konkrete udformning af de videnledelsestiltag, der skal fremme medarbejdernes commitment, vil, som det illustreres i kapitlet, afhænge af, hvilken type medarbejder, der er tale om, samt hvilken arbejdsopgave, der skal løses.

Det har i bogens kapitler været et gennemgående synspunkt, at det i mindre grad er vigtigt at udvælge én bestemt måde at anskue viden på som den bedste, idet det er kombinationen af synsvinkler og metoder, der er videnledelsens centrale karakteristika. I stedet bør virksomheden være bevidst om eller måske nærmere erkende, hvordan viden anskues, samt hvilken betydning den

har i den enkelte organisation og derefter tilpasse både ledelsesteknikker og organisationsstrukturen herefter.

13.3 Efterskrift

På nogle områder tegner kapitlernes analyser en virksomhed, der minder om den ret udbredte idé om organiske virksomheder, fleksible virksomheder og dynamiske virksomheder, der flere gange i de seneste 40 års studier af virksomheder er kommet til at stå i kontrast til mekaniske, bureaukratiske og stabile virksomheder. Viden er kommet til at betegne den decentraliserede, personorienterede virksomhed, der ledes gennem betydelig empowerment og accept af individualiseret engagement.

Samlet viser kapitlerne imidlertid også, at nok så formaliserede og strukturerede virksomheder har brug for viden; og de viser tilsammen, at forskellen mellem den dynamiske og den stabile virksomheds ledelsesteknikker opløser sig. Der udvikler sig gradvist en fornemmelse af, at der altid er relationer mellem det 'bløde' og det 'hårde'; mellem personer og teknologi; mellem dynamik og stabilitet; mellem centralisering og decentralisering. Opdelingerne mister delvist deres kraft, fordi den decentraliserede personbaserede virksomhed forudsætter informations- og kommunikationsteknologi, som kan sætte vedkommende sammen med andre personer samt med opdagelser, der kan komme langt fra. Individet er ikke alene i videnvirksomheden, og derfor er ledelsesopgaven ikke blot at vælge mellem to typer af organiseringsprincipper. Snarere tværtom. Opgaven er at sy et patchwork af aktiviteter, teknologier, kunder og samarbejdsformer sammen.

Et sådant patchwork er altid mere end det, som umiddelbart når øjet på en observatør. Der skal trækkes linier fra individet til kollektivet og tilbage, fordi virksomheden ellers ville kunne komme i krise på grund af manglende koordination. Der skal derfor en række aktiviteter til for at støtte individet, så vedkommendes kreativitet kommer til at fungere i sammenhæng med andres kreativitet. På lignende måde er det også vigtigt, at man anerkender, at kreativitet drejer sig om at 'destruere' etablerede organisatoriske praksisser og rutiner, hvilket nok i sig selv kommer til at skabe en vis dynamik, men også skaber usammenhæng og krise, fordi resten af virksomheden skal indrettes på ny.

Som ledelsesindsats er videnledelse derfor altid et 'både-og'. For at kreativiteten skal kunne gøre mest mulig nytte, skal den tøjles; og for at teknologier og etablerede organisatoriske rutiner skal kunne udvikles, skal de ikke cementeres. Skabelse og anvendelse af viden er på dagsordenen hele tiden; men det betyder ikke nødvendigvis, at al viden er til debat hele tiden. Hvis den var, ville virksomheden ikke kunne overleve.

Samtidig viser de foregående kapitler, at viden kommer meget tæt på personer. Der opstår derfor spørgsmål om, hvad relationerne er mellem personer. Herunder er spørgsmålet om, hvem der skal benytte viden til hvad, meget påtrængende. Viden er, som det ofte siges, relateret til magt. Hvis man har viden, kan man indgå i udviklingen af virksomheden mere kraftfuldt end de, der ikke har viden. Det kan jo betyde, at der kan være modstand mod videndeling; der kan være sanktioner på grund af skævheder i fordelingen af viden, og derfor kan viden skabe oprør og konflikter. Det kan være vanskeligt at overtale medarbejdere til at dele viden, hvis de ikke ser en egeninteresse i at gøre dette. Det kan også være vanskeligt at få anvendt viden, hvis der ikke er incitamenter til at bruge tid på at opdatere sig videnmæssigt, og det kan være præget af politiske forhold, hvem der skal udvikles til at besidde hvilke typer af viden, samt hvorledes virksomhedens ledelsesviden skal fordeles i virksomheden.

Derfor er der klare ledelsesmæssige udfordringer i videnledelse, som ikke altid er en harmonisk løsning på virksomhedens udviklingsproblemer. Viden opfordrer til at sætte spørgsmålstegn. Den postulerer, at man ved at vide mere vil kunne ændre virksomheder og samfund. Dermed er mere viden altid med til at gøre verden anderledes, end den var. Den skaber således usikkerhed, fordi man ikke kan forvente, at fortiden også vil være fremtiden. Dermed er viden en kilde til uro og usikkerhed. Og her kommer ledelsesproblemet: Hvorledes kan man designe virksomheder, der både kan få fordele af at anvende eksisterende viden og have ambitioner om at udvikle viden på samme tid? Og hvorledes kan den usikkerhed, som kommer med ambitionen om at lede ved hjælp af viden, håndteres, så personer og virksomheder ikke hele tiden er i en eksistenskrise?

13.4 Litteratur

- Christensen, P.H. 2000. *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. København: Samfundslitteratur.
- Dixon, N.M. 2000. *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grant, R.M. 1996. *Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal. Vol. 17. Winter Special Issue.
- Hansen, M.T., N. Nohria & T. Tierney. 1999. *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. March-April, s. 106-116.
- Inkpen, A.C. 1996. *Creating Knowledge through Collaboration*. California Management Review. Vol. 39. No. 1, s. 123-140.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. London: Sage.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
- Von Krogh, G., I. Nonaka & T. Nishiguchi. 2000. *Knowledge Creation, A Source of Value*. London: MacMillan Press.