

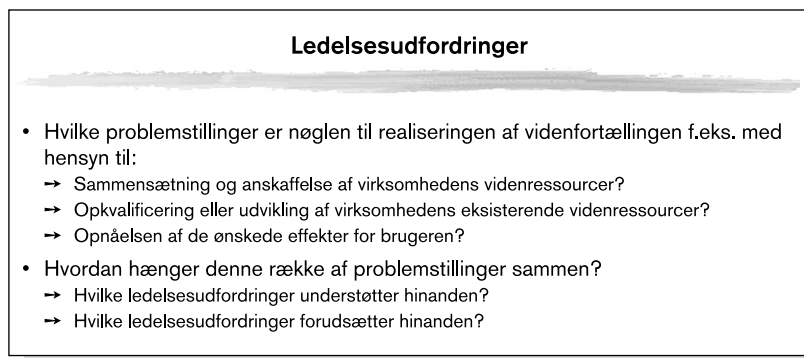
## Ledelsesudfordringerne

Ledelsesudfordringerne er et sæt af nøgleproblemstillinger, som virksomheden skal have check på for at kunne realisere sin strategi for videnledelse. Oversættelsen af videnfortællingen til ledelsesudfordringer kræver, at man konkretiserer, hvad de strategiske udmeldinger egentlig betyder, og hvor man skal tage fat for at komme nærmere mod strategiens realisering.

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 har man f.eks. en formodning om, at forbedring af medarbejdertilfredshed vil føre til øget kundetilfredshed, som igen fører til bedre rentabilitet. I andre virksomheder forestiller man sig, at rekruttering af medarbejdere med de rette faglige forudsætninger sammenkoblet med en kulturskabende indsats skaber grundlaget for virksomhedens fremtid. For endnu andre udtrykker personaleomsætningen virksomhedens stabilitet. 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.

Udpegningen af ledelsesudfordringer er at fokusere 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, virksomhedens produktionsmåde og dens videnressourcer. Ofte kan ledelsesudfordringerne, som det er sammenfattet i figur 5.1, dreje sig om sammensætning og anskaffelse af videnressourcer, udvikling af eksisterende videnressourcer samt opnåelse af effekter for brugeren.



**Figur 5.1:** Ledelsesudfordringerne er nøglen til realisering af videnfortællingen

F.eks. er “*udvikling af samarbejdet med kunden*” en ledelsesudfordring i IT-virksomheden DSI (jf. Bukh *et al.*, 2001a). Denne er formuleret som en aktivitet, der indeholder et udsagn om, hvilken effekt man ønsker at opnå, dvs. hvad der sker som følge af virksomhedens udvikling af dens ressourcer, medarbejdere, processer og teknologi.

Et andet eksempel er Forsikringshøjskolen, der har “*vedligeholde netværk af kompetente undervisere*” som ledelsesudfordring. Denne ledelsesudfordring er ligeledes formuleret som en aktivitet, som drejer sig om sammensætningen af skolens medarbejderressourcer af interne og eksterne lærerkræfter.

Endelig er “*opbygge en bred forståelse for kunderne og deres omverden*” en ledelsesudfordring i Hofman-Bang, der er en rådgivende virksomhed inden for patentområdet. Her siges brugsværdi at være afhængig af, at medarbejderne kan tilegne sig ny viden om brugeren og dennes situation. Det er altså en ledelsesaktivitet, der handler om at opkvalificere de nuværende medarbejders videnbase om kunden. Hofman-Bangs ledelsesudfordring eksemplificerer distinktionen 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.

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

Dertil kommer sammenhængene mellem de forskellige ledelsesudfordringer, idet én ledelsesudfordring kan være en forudsætning for realisering af en anden. Dette ses f.eks. hos Meku, der producerer og distribuerer veterinære læge- og plejemidler til dyrlæger i hele Europa. En af Mekus kernekompetencer er den service, de kan yde over for dyrlægerne gennem et omfattende og komplekst distributionssystem. Her ses et eksempel på, hvordan ledelsesudfordringen *“udvikling og forbedring af avancerede logistikløsninger”* er en nødvendig og afgørende faktor for, i hvor høj grad man kan overtage mange af de funktioner, der ellers ligger hos dyrlægen, når denne er forhandler af Mekus produkter. Ledelsesudfordringen bliver dermed også afgørende for, at Meku kan *“oparbejde et partnerskab med dyrlægen”*, som er en anden ledelsesudfordring i Mekus videnstrategi (se endvidere kapitel 10 for en fuld beskrivelse af virksomhederne nævnt i dette afsnit).

Identifikation af forudsættende ledelsesudfordringer er særdeles vigtig, idet man her finder nøglerne til de aktiviteter, der skal til for at realisere videnfortællingen.

### **Eksempler på ledelsesudfordringer**

Oversættelserne mellem videnfortællingen og ledelsesudfordringerne er forskellige fra virksomhed til virksomhed. I figur 5.2, 5.3 og 5.4 gives for virksomhederne Coloplast, Nelleman Konsulenterne og Byggeplandata et bud på, hvorledes ledelsesudfordringerne kan formuleres.

Hvorledes kan man eksempelvis udlede Coloplasts ledelsesudfordringer? Med udgangspunkt i brugsværdi – livskvalitet – kan man godt forestille sig, hvordan stomiposen skal fungere for at muliggøre, at den handicappede kan leve et næsten normalt liv. Man må for det første forvente, at posen ikke lækker, og dernæst må det handle om, at posen

ikke er i vejen for dagligdagens gøremål. Idet Coloplasts produktion samtidig er bygget op omkring masseproduktion, peger det på to udfordringer: Kvalitetssikring og viden om brugernes situationer. Det peger også på, at der må være en forsknings- og udviklingsindsats, som kan omsætte viden om brugere til produkter. Og alene af hensyn til kvalitetssikringen er det nødvendigt, at virksomheden har motiverede og veluddannede medarbejdere, der kan garantere et højt niveau af selvkontrol i produktionen.

Coloplast skal altså have stor indsigt i brugernes holdninger og ideer til produktet og deres måde at anvende det på. Man skal sørge for, at der ikke er kvalitetsproblemer i produktet. Det er nødvendigt hele tiden at produktudvikle ud fra de kundeønsker og -behov, som til stadighed opstår. Og endelig er kvalitetsstyringen ikke alene et spørgsmål om at overvåge den faktiske fejlprocent, men også om at etablere en organisation, som motiverer og kvalificerer medarbejderne til at sætte kvaliteten i højsædet. Med dette udgangspunkt kan man illustrere sammenhængen mellem videnfortælling og ledelsesudfordringer som vist i figur 5.2.

Videnfortælling	Ledelsesudfordringer
<p>Produkterne leverer livskvalitet, så handicappede kan leve et normalt liv både socialt og professionelt. Det sker ved, at produkterne mindsker generne fra handicappet. Produktionsforholdene er industrielle i form af højteknologisk masseproduktion, hvilket gør de organisatoriske videnressourcer særligt vigtige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produktudvikling</b>, der bringer produkterne i overensstemmelse med ønsker og brugssituationer.</li> <li>• <b>Systematisk kvalitetsstyring</b>, der direkte påvirker livskvalitet – især når den er fraværende. Det er kritisk, at produkterne er af bedste kvalitet, idet brist i produkterne vil medføre forringet livskvalitet for patienten.</li> <li>• <b>Indsigt i brugernes ønsker</b> og brugssituationer, der er vigtig, når man skal udvikle produkter med livskvalitet for øje.</li> <li>• <b>Medarbejderudvikling</b>, som er et gode i sig selv og væsentlig for at få kvalitetsstyring til at fungere.</li> </ul>

Figur 5.2: Coloplasts videnstrategi

For Nellemann Konsulenterne indebærer den særlige dialogbaserede konsulentform, med stort samspil med brugerne, at man har brug for erfarne og individuelt højt kompetente konsulenter. De skal i kraft af psykologisk modenhed kunne begå sig i kritiske situationer og handle med konduite og per refleks. Man skal hos Nellemann Konsulenterne endvidere udvikle mekanismer til at evaluere rådgivning og projektstyring for at få videreudviklet og forankret rådgivningskompetencen.

Disse ledelsesudfordringer tager direkte udgangspunkt i medarbejdernes egenskaber, fordi Nellemann Konsulenternes ydelse forudsæt-

ter stor livserfaring og fingerspidsfølelse. Improvisation er også et kodeord, idet selve situationen er medbestemmende for, hvad der skal ske i rådgivningen. Da en stor del af denne virksomheds kompetencer drejer sig om intuitive indsigter, er videndeling et spørgsmål om at kunne lære gennem direkte deltagelse og observation, bl.a. ved at være mere fælles om at udføre de enkelte opgaver. De to ledelsesudfordringer hænger derfor direkte sammen med varige løsninger. I figur 5.3 sammenfattes videnfortælling og ledelsesudfordringer for Nellemann Konsulenterne.

Videnfortælling	Ledelsesudfordringer
<p>Rådgivningen gør brugeren stærkere, så en løsning ikke alene er en teknisk løsning, men også en uddannelse af brugeren til at kunne håndtere lignende problemstillinger i fremtiden.</p> <p>Serviceydelsen leveres i direkte kontakt med brugeren, og produktionen er bygget op omkring individuelle projekter.</p> <p>Dette stiller krav til videnressourcer som en bredt sammensat medarbejderskare med både faglige og menneskelige erfaringer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rekruttering og udvikling af livskloge medarbejdere</b>, der er både fagligt kompetente og psykologisk modne medarbejdere, og som har evne til at fungere som proceskatalysatorer.</li> <li>• <b>Understøtte teamwork</b> mellem medarbejdere. Ved fælles opgaveløsning styrkes medarbejdernes indbyrdes trivsel, og kompetenceoverførelsen sikres.</li> </ul>

Figur 5.3: Nellemann Konsulenternes videnstrategi

For Byggeplandata skal der være særligt fokus på den mere snævre faglighed, bl.a. fordi man skal være i stand til at definere brugerens problemer på et særligt afgrænset område, før vedkommende opdager, at disse problemer er påtrængende. Derfor skal man have medarbejdere, der er specialister inden for juridiske, ingeniørmæssige og økonomiske aspekter af byggestyring, og som arbejder sammen på en måde, så der i de enkelte projekter både stilles faglige og projektstyringsmæssige kompetencer til rådighed. Der skal endvidere være væsentlige arbejdsrutiner, der er systematiseret, så bistanden kan ske systematisk, sikkert og på en måde, så erfaringer overføres mellem projekter. Dette sammenfattes i figur 5.4.

Videnfortælling	Ledelsesudfordringer
<p>Rådgivningen skaber tryghed ved at aflaste en bygherres juridiske, tekniske og økonomiske styring af byggeprojekter.</p> <p>Serviceydelsen leveres i individuelle projekter og lidt på fysisk afstand af brugeren.</p> <p>Vigtige videnressourcer er her en bred vifte af faglige kompetencer inden for jura, økonomi og byggeri blandt medarbejderne. Ligeledes er virksomhedens samlede erfaringsbase mhp. projektstyring i byggeprojekter en væsentlig videnressource.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre <b>dybe faglige kompetencer</b>, som udvikles løbende ved den nødvendige efteruddannelse.</li> <li>• <b>Understøtte videndelingen</b> ved at opbygge systemer, der sikrer registreringer og klare arbejdsgange.</li> <li>• <b>Sikre projektstyring</b> af engagementet og kommunikationen i hele projektets forløb.</li> <li>• <b>Synliggøre</b>, hvad opgaven omfatter og betyder for kunderne.</li> </ul>

Figur 5.4: Byggeplandatas videnstrategi

Byggeplandata og Nellemann Konsulenterne leverer begge konsulent-ydelser, men de har forskellige videnfortællinger. Hos Byggeplandata er man "mere kunde end kunden", idet man simpelthen påtager sig en række byggefaglige styringsopgaver, som kunden ellers ville have haft. Byggeplandata leverer tryghed, så bygherren kan koncentrere sig om andre ting. Man skal således kunne mestre en række tekniske opgaver. Byggeplandatas serviceydelse er endvidere delvis usynlig for brugeren, fordi bygherren netop udliciterer opgaver for ikke at skulle bekymre sig om dem. Der er tale om en teknisk opgave. Ved Nellemann Konsulenternes bredtfavnende ydelser er en tæt kontakt til medarbejderne hos kunden vigtig, fordi en del af ydelsen er at skabe nye kræfter hos brugeren. Derfor er der også forskel i ledelsesudfordringerne mellem de to konsulentvirksomheder.

Videnfortællingen kan altså ved hjælp af en række strategiske valg oversættes til nogle ledelsesudfordringer, der er centrale for realiseringen af virksomhedens strategi for videnledelse. Oversættelsen skal være logisk og velargumenteret ud fra videnfortællingen. Alligevel er der ikke kun én måde, hvorpå dette kan gøres, fordi den ikke alene er en beskrivelse af virksomheden. Den er også et bud på, hvorledes man ønsker, at virksomheden skal fungere. Det drejer sig om fornemmelser for, hvad en god virksomhed er for noget.

### Hvilke ledelsesudfordringer findes der?

Ofte kan en virksomheds videnfortælling oversættes til to til fem 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 listet en række ledelsesudfordringer, som her er formuleret i generelle vendinger. Listen er ikke udtømmende, men angiver de typer af ledelsesudfordringer, der er identificeret i de 17 virksomheder fra videnregnskabsprojektet. I den enkelte virksomhed er de defineret langt mere præcist.

### Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

En mulig begrænsning for udvikling af brugsværdi er manglen på kvalificerede medarbejdere (Grant, 1997). 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 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; 1994).

Fastholdelse af medarbejdere er en vigtig aktivitet for mange virksomheder, og en høj personaleomsætning er ikke alene forbundet med store økonomiske omkostninger (Rust *et al.*, 1996). 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.

### Sammensætte kompetencer på tværs af medarbejdere, processer og teknologier

Ud over 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 ressources afhængighed af andre ressourcer, dvs. "*management's ability to consolidate corporatewide technologies and skills into competencies*" (Hamel og Prahalad, 1990, s. 18).

### 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 (Zack, 1999), og fordi uddannelsesprogrammerne er en del af den psykologiske kontrakt med virksomheden (Schneider og Bowen, 1995). Det er således nogle gange et krav stillet af medarbejderne. Individuel kompetenceudvikling 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

Videnopbygning og læring tager tid (Grant, 1996a), men nogle typer af indsigter ændrer sig meget hurtigt (Zack, 1999). Der er derfor risici forbundet med at opbygge specialviden, hvorfor indsamling af informationer og viden fra eksterne kilder kan være en kilde til at opgradere videnressourcer (Leonard, 1995, kapitel 7). Dette kan dreje sig om informationer, samarbejdspartnere eller lignende.

### 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 vedholde virksomhedens troværdighed (Schultz *et al.*, 2000, s. 1).

Videnregnskabet som et publiceret dokument har en direkte rolle som redskab til at adressere denne ledelsesudfordring, idet videnregnskabet er med til at skabe synlighed i 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, tekst og tegninger og udvikler således sine kompetencer i forbindelse med eksterne relationer.



### Udvikling af partnerskab med kunden

Etablering af et partnerskab bidrager til kundens loyalitet (Reichheld, 1993), og virksomheden får herigennem lettere adgang til indsigt i brugerens specielle situation og ønsker: "*By sharing work experiences with the customer, new and previously unrecognized needs can be identified and products and services can be developed to satisfy them*" (von Krogh, 1998, s. 141). Ved at opbygge en partnerskabsrelation med kunder og brugere skabes der tillid og omsorg mellem partnerne. To faktorer, som ifølge von Krogh er vigtige forudsætninger for videnoverførsel og -skabelse. Udvikling af partnerskab med kunden er således en videnledelsesaktivitet, der udvikler relationen mellem virksomhedens kundekapital og de interne videnressourcer.

### 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, 1994). Processer er en del af virksomhedens videnressourcer (Edvinsson 1997, Sveiby, 1997), og de vedrører en række aktiviteter, hvor der indgår en flerhed af mennesker og teknologier. Eksempler kan være produktudvikling, procesudvikling, patentering, projektstyring, kvalitetssikring mv.

Dog ser nogle forfattere processer og procedurer som "*the double-edged sword of knowledge management*" (von Krogh *et al.*, 2000, s. 24), idet processer også kan medvirke til at fastfryse organisationen i nogle bestemte rutiner, der er svære, nærmest umulige at fravige, og som hæmmer skabelse af ny viden.

### 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 (f.eks. Nonaka, 1991, Davenport og Prusak, 1997). Transport af viden kan ske gennem teknologisk infrastruktur på den ene side eller organisatorisk infrastruktur, som uformelle samtaler og personlige møder, på den anden, hvor der skabes

mange rum for videndeling. Disse rum kan være både fysiske, mentale og virtuelle (von Krogh *et al.*, 2000).

### **Konklusion**

Ledelsesudfordringerne er et af grundelementerne i virksomhedens strategi for videnledelse. Formulering af en videnfortælling og en række ledelsesudfordringer præciserer virksomhedens ambition om ydelsens brugsværdi, hvilke videnressourcer der skal sikre brugsværdi, og hvilke ledelsesmæssige emner der skal bringes ind i de strategiske overvejelser for at kunne anskaffe, udvikle, dele og forankre disse videnressourcer.

Ledelsesudfordringerne angiver vedvarende kritiske strategiske nøgleproblemstillinger, der skal adresseres for at realisere videnfortællingen. Det indebærer altså strategiske valg omkring sammensætning af videnressourcer, opkvalificering af videnressourcer og overvågning af effekter af virksomhedens udvikling 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. Dette ser vi på i næste kapitel.