

Oktober 2001

# Strategi for videnledelse<sup>1</sup>

BDO-professor, cand.oecon., Ph.d, Per Nikolaj Bukh, Handelshøjskolen i Århus

Cand.oecon, Mette Rosenkrands Johansen, Handelshøjskolen i Århus

Professor, Dr.merc., Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København

## 1 Indledning

Der er i de senere år sket radikale ændringer i virksomheders konkurrencevilkår, og det er i de fleste brancher nu nærmest et krav, at der skal satses på faktorer som innovationsevne, videndeling og udvikling af produkter og serviceydelser, hvis man vil kunne overleve på et omskifteligt marked. Desuden er en stigende del af de ydelser, som private og offentlige virksomheder frembringer, betinget af, at virksomheden kan bevare, tiltrække og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi, der er nødvendige for at frembringe dem. F.eks. kan virksomhedens udvikling være afhængig af, at hele organisationen er parat til at tage ny teknologi i anvendelse. Det er i dette lys, videnregnskabet skal ses som et redskab til at styre udviklingen af videnressourcer med og igennem en bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer at skabe værditilvækst.

De nye vilkår forstærker virksomhedens behov for at kunne udvikle sine videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Dermed er der også en stor interesse for brugbare redskaber og metoder til at støtte og strukturere virksomhedens videnledelse. Det er derfor, at der både herhjemme og internationalt er øget fokus på videnregnskaber netop i disse år. Mange taler om et vidensamfund eller en global videnøkonomi, hvor det, der skiller vindere fra tabere, er evnen til at tilegne sig ny viden, dele den med andre og ikke mindst omsætte den i

---

<sup>1</sup> I bogen *Videnregnskaber: rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (Bukh *et al.* 2001b) har vi i flere detaljer og med eksempler redegjort for, hvorledes en strategi for videnledelse kan udarbejdes og for, hvorledes et videnregnskab kan anvendes. Se desuden den forskningsmæssige baggrund for metoderne i Bukh *et al.* (2000a) samt Mouritsen *et al.* (2001).

praksis til værdiskabende aktiviteter. Næsten alle virksomheder stiller nye spørgsmål til, hvordan de skal forvalte den del af deres ressourcer, der har at gøre med viden i bredeste forstand. Videnregnskabet er en oplagt mulighed for at arbejde systematisk med de mange initiativer inden for videnledelse, som de fleste virksomheder allerede har taget hul på. Videnregnskabet er derfor ikke kun en ekstern publikation, men også en del af virksomhedens strategiske videnledelse.

I denne artikel vil vi med udgangspunkt i erfaringerne fra det danske videnregnskabsprojekt, som erhvervsfremmestyrelsen siden 1998 har koordineret<sup>i</sup>, fokusere på videnregnskabet som en del af den strategiske videnledelse og dermed den interne udvikling af videnressourcer. Vi vil beskrive, hvordan en virksomhed kan identificere og strukturere dens videnledelse samt hvilke aktiviteter man i den forbindelse kan se som en del af sin videnledelse.

## 2 Fokus på viden

Den enkelte virksomhed drives ikke i et vakuum, men fungerer i samspil med sine omgivelser og de ændringer, som der sker heri. Mange af de udviklingstendenser, der i de senere år har kunnet fornemmes, kan sammenfattes i begrebet 'vidensamfundet' eller et tilsvarende begreb. Når det netop er viden, der lægges vægt på, er det fordi, viden og information har fået en helt central position, og nu ikke kun opfattes som en af økonomiens væsentlige råmaterialer. Viden er også det vigtigste produkt, og man kan, som Drucker (1993) gør det, anse viden for at være *den* ressource, der har størst betydning for værdiskabelse i vidensamfundet, hvor store mængder information, turbulente markeder og teknologier forandres med accelererende hastighed. Ifølge Nonaka (1991) er det eneste sikre i denne type økonomi, at alt er uforudsigeligt, og derfor spiller evnen til konstant at skabe ny viden og omsætte det til værdiskabende innovation en afgørende ingrediens i virksomheders succes.

### **Ny økonomi eller nye forretningsvilkår?**

Vidensamfundet kædes ofte sammen med en række strukturelle økonomiske ændringer, der har fundet sted i de senere år, og som også har givet anledning til en populærbetegnelse som den "ny økonomi". Men er det fundamentale ændringer i strukturer, eller er det 'bare' andre forretningsvilkår?

Nogle af de faktorer, der ifølge Teece (1998) har ændret sig, er en stigende liberalisering af de traditionelle markeder og serviceydelser og at fysiske produkter lettere kan handles på tværs af

landegrænser og kontinenter. Grænsen for, hvad der kan handles, udvides konstant, og distributionskanaler er ikke længere afhængige af virksomhedens placering eller fysiske tilstedeværelse – det klarer informationsteknologien, som også har bredt sig til alle dele af samfundet og betydet væsentlige ændringer i stort set alle dele af samfundet – herunder også i de vilkår, som virksomheder arbejder under.

Men disse nye forretningsvilkår er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at vi har med en ”ny økonomi” at gøre. Ny økonomi kan bl.a. opfattes som et regimeskift i økonomien, hvor fundamentale sammenhænge ikke længere er gældende. Sædvanligvis henføres den nuværende økonomiske fremgang til introduktionen af IT, men selvom IT selvfølgelig er en væsentlig innovation, skal man være opmærksom på, at det i sig selv ikke er nyt, at der sker væsentlige innovationer. Det skete eksempelvis i bilindustrien i 1920erne og i 1960erne i flyindustrien.

Selv om der kan sås berettiget tvivl om eksistensen af en ny økonomi – i det mindste i den forstand, at de økonomiske tyngdelove skulle være sat ud af kraft – så er vi ikke i tvivl om, at der sker reelle ændringer, hvad angår karakteren af virksomheders vækst- og konkurrencegrundlag. Viden bliver mere og mere væsentlig, hvilket betyder, at både videnledelse og rapportering om videnressourcer får en betydning både for den enkelte medarbejder, virksomheden og for samfundet i en bredere forstand. Men videnledelse som disciplin er heller ikke noget nyt. Det nye ligger i, at videnledelse som en strategisk ledelsesaktivitet har fået en stigende betydning, og som altså også hos direktion og ledelse har fået større bevågenhed.

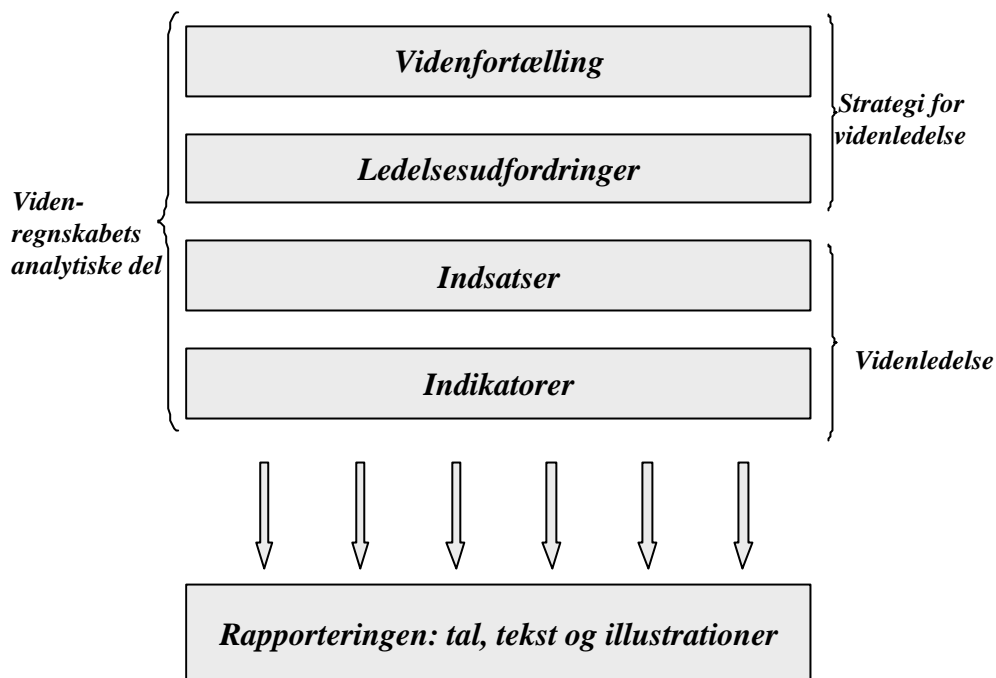
Denne artikel handler om, hvordan man kan formulere en strategi for videnledelse. Videnledelse er populært og har fået større strategisk betydning, men inden man giver sig i kast med denne disciplin, er det essentielt, at man forinden giver svar på nogle spørgsmål. Disse kunne f.eks. være, hvilke er virksomhedens vigtigste videnressourcer? Hvad er udgangspunktet for at identificere dem? Hvilke problemstillinger er der forbundet med at tiltrække, udvikle og fastholde disse videnressourcer i organisationen? Er der noget, der begrænser udviklingen af videnressourcerne eller organisationen generelt? Videnledelse drejer sig først og fremmest om at identificere de nødvendige aktiviteter – og herefter gennemføre disse – med henblik på at tiltrække, udvikle, forankre og fastholde videnressourcer. Da dette kan være mange former for aktiviteter, er det nødvendigt i den konkrete virksomhed nærmere at fastlægge, hvad videnledelse skal dreje sig om.

### 3 Fastlæggelse af en strategi for videnledelse

I denne artikel fokuserer vi på, hvorledes en virksomhed ved at udarbejde et videnregnskab kommer igennem en proces, hvor der udarbejdes en strategi for videnledelse og identificerede indsatser, der gør det muligt at få strategien sat i værk. Det sker især ved at arbejde med virksomhedens mission, vision og strategi for videnledelse, der skal afspejle sig i de metoder, der gør styringen af videnressourcerne sammenhængende. Videnregnskaber kan således være med til at strukturere og prioritere virksomhedens indsats for at realisere sin strategi for videnledelse.

Videnregnskabet understøtter virksomhedens videnledelse ved at gøre status over virksomhedens indsats for at udvikle sine videnressourcer og dermed foretage videnledelse, der igennem videnregnskabet får et middel til at kaste lys over og hjælpe med til at udvikle sig. Videnregnskabet er således en rapport om virksomhedens arbejde med at *udvikle, forankre, anvende og anskaffe* videnressourcer. Det er et strategisk værktøj, der gør det muligt at få medarbejdere, kunder og andre til at bidrage til udviklingen af og gennemførelsen af virksomhedens strategi for videnledelse.

Arbejdet med et videnregnskab omfatter en analytisk proces, der skal føre frem til virksomhedens behov for videnledelse – til igangsættelse og koordinering af initiativer til at styrke virksomhedens videnledelse. Figur 1 viser, at strategien for videnledelse består af *videnfortællingen*, der forklarer ydelsens brugsværdi samt beskriver virksomhedens produktionsvilkår og centrale videnressourcer. Nøglebegrebet er *brugsværdi*, der udtrykker den forskel, ydelsen gør for brugeren ('ydelse' anvendes i det efterfølgende som en fællesbetegnelse for virksomhedens produkter og serviceydelser). *Produktionsvilkårene* omfatter videnledelsens udgangspunkt: virksomhedstype, produktionsmetoder, distributions- og leverancesystem, størrelse, kompleksitet mv., der fremstår som uomgængelige betingelser for videnledelsen. Sådanne betingelser er en konsekvens af virksomhedens udviklingshistorie og er væsentlige for, hvilke ydelser man kan levere til en bruger.



Figur 1: Virksomhedens strategi for videnledelse

Videnressourcerne er medarbejdere, kunder, processer og teknologi. De hænger sammen med brugsværdi og med produktionsvilkårene. Med videnressourcer forstås her ikke alene individers intellekt og individuelle faglige kompetencer. De er naturligvis vigtige, men for at sætte videnressourcerne sammen med virksomhedens produktionssystem, skal man præcisere, hvorledes de virker i samspil med andre ressourcer. Nogle virksomheder tager i sin strategi for videnledelse udgangspunkt i, at de individuelle videnressourcer er det vigtigste omdrejningspunkt for videnledelsen. Her er videnledelsens udfordringer fokuseret på at få individer ansat og gjort dem bekendt med virksomhedens måde at fungere på, herunder virksomhedens kultur. For andre virksomheder er der noget mere fokus på organisatoriske videnressourcer, idet man her lægger vægt på projektstyring, systemer til kompetencedeling samt mekanismer til ressourcefordeling på projekter. Der er her tale om to ret forskellige typer af videnledelsesstrategier - en individorienteret og en organisatorisk orienteret - der involverer forskellige former for udfordringer for at bedrive videnledelse. Disse ledelsesudfordringer - eller mere præcist *videnledelsesudfordringer* - er de problemstillinger, der er nøglen til yderligere realisering af virksomhedens strategi for videnledelse

Den måde, hvorpå brugsværdi, produktionsvilkår og videnressourcer fungerer sammen, sammenfattes i en videnfortælling. Der skal laves en samlet fortælling om, hvorledes virksomheden virker, når den gør en forskel for brugerne. Det er en fortælling, fordi den er en forklaring af, hvorledes virksomheden fungerer, snarere end blot en beskrivelse af dens situation. Videnfortællingen sætter brugeren i centrum, men den handler ikke kun om brugere, idet virksomhedens formåen tager udgangspunkt i dens eksisterende produktionsvilkår og videnressourcer. Videnfortællingen beretter om, hvad virksomhedens ydelser gør for brugeren, samt hvordan virksomheden er indrettet for at kunne levere dem, og dermed kobler den dét, virksomheden skal være god til, sammen med brugerens situation. Virksomhedens *videnressourcer* udvikles, så de understøtter ydelsens *brugsværdi*, dvs. ydelsens værdi for brugeren i en praktisk situation.

Videnfortællingen er ikke alene en forklaring på virksomhedens nuværende formåen. Den er også en ambition for, hvordan der skal skabes sammenhænge mellem brugerens behov og virksomhedens formåen. Ved at tage udgangspunkt i, hvad virksomheden skal gøre for brugeren, drejer viden sig om, hvad virksomheden skal være god til. Viden er her ikke (kun) personers indsigt, og det centrale spørgsmål er ikke blot, om det er muligt at beskrive og tælle viden, eller om det er muligt at opgøre dens finansielle værdi. I en virksomhed hænger viden typisk sammen med spørgsmålet om dens værdi for helheden, og dermed er 'at vide' et praktisk fænomen.

### **3.1 Brugsværdi og produktionsvilkår**

En ydelses brugsværdi handler om dens betydning for brugeren og kan vurderes med udgangspunkt i brugerens situation før og efter anvendelsen af ydelsen: Hvilken ændring har den skabt i brugerens tilværelse? Man kan således komme nærmere på brugsværdien gennem spørgsmålet "hvordan stilles brugeren bedre ved anvendelse af virksomhedens ydelser?" Brugeren og brugerens situation før og efter anvendelsen af ydelsen er omdrejningspunktet for overvejelser omkring en ydelses brugsværdi.

Strategien for videnledelse koncentrerer sig om *brugeren*. Ad den vej kan virksomheden få indsigt i, hvordan ydelsen gør en forskel i en brugssituation, og ad den vej kan man skabe sig indsigt i, hvad virksomheden skal kunne, hvilken viden den skal have og de for virksomheden nødvendige videnressourcer. På den vis drejer videnledelse sig om at bygge videre på

virksomhedens kompetencer ud fra forestillingen om brugerens situation og dermed ydelsens anvendelse.

Når man analyserer og fastlægger ydelsens relevante brugsværdi skal man hele tiden skele til virksomhedens produktionsbetingelser, fordi en stor del af de organisatoriske kompetencer – og dermed videnressourcer – er bestemt heraf. Man kan ikke frit vælge produktionsbetingelser, og det tager tid at opbygge nye eller udvikle eksisterende videnressourcer. Derfor kan man heller ikke frit vælge brugsværdi, da den skal udvikles i samspillet mellem på den ene side virksomhedens produktionsbetingelser, videnressourcer og ydelser og på den anden side brugeren af virksomhedens ydelser.

### **3.2 Videnressourcer**

Videnressourcerne gør det muligt at skabe værdi for brugeren. Disse videnressourcer udgøres af medarbejdere, kunder og brugere, processer og teknologier samt af relationerne herimellem. Analysen af videnressourcerne fokuserer på disse kategorier og på samspillet – eller komplementariteten – mellem dem. Videnressourcernes kategori er vigtig, idet denne vedrører videnledelsens og målingernes objekt – altså det der skal måles, for at kunne lede og overvåge en udvikling og for at kunne rapportere dette i et videnregnskab. Komplementariteten mellem videnressourcerne indebærer, at den ene ressource kan påvirke en anden resources værdi og produktivitet. Hvis man f.eks. investerer i uddannelse i PC-kørekort, øges ikke alene medarbejdernes, men også PCens produktivitet. Hvis man uddanner kunden i selvbetjeningsteknologi, øges teknologiens værdi, og hvis man uddanner projektledere i projektstyring øges effektiviteten af projektstyringssystemet.

Videnressourcerne er relateret til produktionsvilkårene. De er udtryk for virksomhedens opbyggede evne til at få noget ud af sine produktionsvilkår og at kombinere dem med alle tilgængelige ressourcer – interne som eksterne. I videnressourcerne ligger organisatoriske procedurer for at få helheden til at hænge sammen, og hermed ligger der også væsentlige elementer af virksomhedens organisatoriske kompetencer – eller af virksomhedens formåen. Det kan være svært at trække grænsen mellem produktionsvilkår og videnressourcer skarpt op, idet videnressourcerne har sit fundament i og er forankrede i virksomhedens produktionsvilkår. Og netop derfor er bevidstliggørelsen af virksomhedens produktionsvilkår med til at præcisere,

hvilke videnressourcer man skal bruge for at skabe brugsværdi, og som derfor kræver udvikling og forankring i virksomheden.

Er en virksomhed eksempelvis på business-to-business markedet, er en af produktionsvilkårene her virksomhedens placering i leverancesystemet. Vigtige videnressourcer kan f.eks. være medarbejdernes forhandlingsevner, indsigt i kundens behov??, den teknologiske kommunikation og integrering med kunden samt processer designet specielt til at opfylde kundens behov. Videnressourcer, der næppe i samme grad vil være relevante for en virksomhed, der leverer masseproducerede ydelser direkte til en stor mængde af forbrugere. Her kan kompetencer som markedssegmentering og marketing, indsigt i sammenhængen mellem kundens behov og virksomhedens image, kompetencer inden for distribution og logistik samt højteknologisk masseproduktion være vigtige videnressourcer.

Videnressourcer er ligeledes historisk opbygget, men har ikke samme skær af teknik som produktionsvilkårene. Videnressourcer kan anskaffes, udvikles, forankres og fastholdes organisatorisk. Og det er dét, der er videnledelsens opgave.

## **4 Videnledelsesudfordringer**

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 fildt 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 pege på *vedvarende* kritiske sammenhænge. Det er ikke nok 'blot' at identificere de områder, hvor der måtte være et akut behov for handling – eller modsat, at se bort fra områder, hvor der ikke er et problem på et givet tidspunkt. Udvælgelsen af ledelsesudfordringer peger på 'store' eller 'grundlæggende' sammenhænge mellem brugsværdi, virksomhedens produktionsmåde og dens videnressourcer. Ofte vil ledelsesudfordringerne dreje sig om sammensætning og anskaffelse af videnressourcer, udvikling af eksisterende videnressourcer samt opnåelse af effekter for brugeren.

F.eks. kan "*vedligeholde netværk af kompetente undervisere*" være en ledelsesudfordring hos flere uddannelsesinstitutioner, og det?? handler om *sammensætningen* af medarbejderressourcer af interne og eksterne lærerkræfter. Imidlertid drejer ledelsesudfordringen "*udvikling af samarbejdet med kunden*" sig om, hvilken effekt man ønsker at opnå, dvs. 'hvad der sker' som følge af virksomhedens udvikling af dens ressourcer, medarbejdere, processer og teknologi.

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

Ovenstående er eksempler på ledelsesudfordringer, der afspejler forskellige problemstillinger mht. at lede videnressourcer, anskaffe og sammensætte, opkvalificere og udvikle dem. Ledelsesudfordringerne kan vedrøre alle fire kategorier videnressourcer – kunder, medarbejdere, teknologier eller processer. Nogle gange relaterer en ledelsesudfordring sig til to eller flere kategorier. Eksempelvis kan ledelsesudfordringen "*udvikle et tværfagligt samarbejde*" ses som en opgradering af medarbejdernes tværfaglige viden (medarbejdere),

som brugen af virksomhedens samtlige ressourcer i forbindelse med levering af viden (kunder) eller som en udfordring i relation til virksomhedens projektstyring (processer).

#### **4.1 Hvad består ledelsesudfordringer af?**

Ofte kan en virksomheds videnfortælling oversættes til 2-5 ledelsesudfordringer. Der kan være tale om ledelsesudfordringer, som primært handler om individers kompetencer f.eks. kompetencer til at styre projekter. Andre ledelsesudfordringer drejer sig mere bredt om virksomhedens arbejdsmåder, rutiner, systemer og metoder til at løse problemer. Nedenfor er opregnet en række ledelsesudfordringer, som her er formuleret i generelle vendinger. Listen er ikke udtømmende, men angiver generelt formuleret de typer af ledelsesudfordringer, som ofte er relevante - i den enkelte virksomhed er de defineret langt mere præcist.

##### *?? Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*

En mulig begrænsning for udvikling af brugsværdi er kvalificerede medarbejdere. Derfor skal virksomheden kunne tiltrække og fastholde sine medarbejdere. Denne udfordring er en del af virksomhedens videnledelse, fordi nye medarbejdere bringer nye faglige og nogle gange organisatoriske færdigheder med sig. Viden er her individuel og knyttet til individet, og hver medarbejder bidrager med en ny viden, ikke kun i form af faglig kompetence, men også erfaringer, evner og holdninger, som skal sættes sammen med virksomhedens eksisterende viden (Nonaka 1991).

Fastholdelse af medarbejdere er en vigtig aktivitet for mange virksomheder, og en høj personaleomsætning er ikke alene forbundet med store økonomiske omkostninger. Det er også forbundet med tab af viden, som ikke er lagret i virksomhedens processer og beskrevet i dokumenter. Derfor er fastholdelse af medarbejdere en videnledelsesudfordring, der bidrager til at bevare den eksisterende viden i virksomheden.

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

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

### *?? Individuel kompetenceudvikling*

Medarbejdernes faglige og personlige udvikling er ofte forbundet med interne og eksterne uddannelsesprogrammer, men forekommer også i form af kompetenceopbygning i jobbet. Kontinuerlig udvikling af medarbejdernes færdigheder er vigtig, så relevant viden er til stede, og fordi de er en del af den psykologiske kontrakt med virksomheden. Det er således nogle gange et krav stillet af medarbejderne. Sådant 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, mens behovet for nogle typer af indsigter ændrer sig meget hurtigt. Der er derfor risici forbundet med at opbygge specialviden, hvorfor indsamling af informationer og viden fra eksterne kilder kan være en kilde til at opgradering af videnressourcer. 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

Videnregnskabet som et publiceret dokument har en direkte rolle som redskab til at adressere denne ledelsesudfordring, idet videnregnskabet er med til at skabe synlighed på markedet og samtidig kommunikere virksomhedens historie gennem en visualisering af og fortælling om sammenhængen mellem virksomhedens videnressourcer. Virksomheden indtager en rolle som en udtryksfuld organisation ved publicering af et videnregnskab med dets tal, tale og tegninger, og udvikler således sine kompetencer i forbindelse med eksterne relationer.

### *?? Udvikling af partnerskab med kunden*

Etablering af et partnerskab bidrager til kundens loyalitet, og virksomheden får herigennem lettere adgang til indsigt i brugerens specielle situation og ønsker. Ved at opbygge en partnerskabsrelation med kunder og brugere, skabes der tillid og omsorg mellem partnerne. To

faktorer, som (jf. von Krogh *et al.* 2000) er vigtige forudsætninger for 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 del af virksomhedens videnressourcer, og de vedrører et bundt af aktiviteter, hvori der indgår en flerhed af mennesker og teknologier. Eksempler kan være produktudvikling, procesudvikling, patentering, projektstyring, kvalitetssikring mv.

### ?? *Deling af viden – herunder gennem IT*

Deling af viden handler om at bringe medarbejdernes individuelle viden ud i organisationen, så viden bliver tilgængelig, hvor det er nødvendigt. Videnvirksomhedens produktivitet og konkurrenceevne afhænger af evnen til at transportere viden i organisationen, og det er derfor et centralt emne i videnledelse. Dette drejer sig f.eks. om den teknologiske infrastruktur på den ene side eller organisatoriske infrastruktur gennem uformelle samtaler og personlige møder, hvor der skabes rum - af fysisk, mentalt og virtuelt karakter – for videndeling (von Krogh *et al.* 2000).

Ledelsesudfordringerne angiver således nogle vedvarende kritiske strategiske nøgleproblemstillinger, der skal adresseres for at realisere videnfortællingen. Det indebærer strategiske valg omkring sammensætning af videnressourcer, opkvalificering af videnressourcer 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. Det vil sige, hvilken videnledelse virksomheden skal praktisere.

## **5 Videnledelsens indsatser**

Videnledelse drejer sig her om at præcisere og gennemføre elementerne i virksomhedens strategi for videnledelse. Det, videnledelsen kan og skal indeholde, kan kun defineres forholdsvis generelt: Man skal identificere de indsatser, som gør det muligt at efterleve

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

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

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

Der kan være flere typer af indsatser, som alle er med til at påvirke videndeling og – udvikling samt forankring og spredning af viden. Nedenstående eksempler viser en række forskellige muligheder.

?? Medarbejderudvikling: interne og eksterne uddannelsesaktiviteter, on-the-job træning, sidemandsoplæring, mentorordning, rekruttering.

?? IT: elektronisk bibliotek, liste over videnressourcer/elektronisk CV, virtuelle kompetence centre.

- ?? Organisation: projekt grupper, fysiske kompetence centre, seminaraktiviteter.
- ?? Overvågnings- og planlægningssystemer: kvalitetsstyringssystemer, projektstyringssystemer.
- ?? Fysiske ressourcer: forskellige rum til forskellige aktiviteter – åbne kontorlandskaber, stillerum, projektrum, sociale rum, kreative rum.
- ?? Incitament: finansielle og symbolske opmuntringer til medarbejdere, der deler viden.
- ?? Kunder: projektudviklingskunder, image-udviklende kunder.
- ?? Proces- og produktudvikling: investeringer, patenter.

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

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

Den enkelte ledelsesudfordring kan understøttes med aktiviteter, som går på tværs af ovennævnte liste. F.eks. kan ledelsesudfordringen *'tværfagligt samarbejde'* være en væsentlig ledelsesudfordring for nogle rådgivningsvirksomheder, idet den er vigtig for at få gennemført projekter, der giver kunden en samlet funktionel helhedsløsning. Der er imidlertid mange måder, hvorpå *'tværfagligt samarbejde'* kan etableres. Det kunne f.eks. være udtryk for sammensætningen af projektgrupper, så medarbejdere med forskellige uddannelser og fra forskellige afdelinger arbejder sammen og sidder i det samme lokale. Det kunne også betyde, at medarbejderne mødes og taler med hinanden med givne intervaller. Eller det kunne betyde, at

chefer mødes for at koordinere aktiviteten, mens den enkelte medarbejder arbejder ufortrødent på sin lille del af projektet. Derfor kan der også være en række mulige indsatser for at få 'tværfagligt samarbejde' til at fungere. Det betyder ikke, at 'tværfagligt samarbejde' er det samme i de tre situationer. Det illustrerer blot, at der findes forskellige oversættelser af ledelsesudfordringen til virksomhedens praksis. Derfor er valget af indsatser en del af virksomhedens formulering af de væsentligste sammenhænge, der skal få strategien for videnledelse til at fungere.

### 5.1 Eksempler på indsatser

Indsatserne er med til at præcisere, hvad videnledelse skal handle om, idet de er de præcise konkretiseringer heraf. Denne præcisering kan for ledelsesudfordringen 'tværfagligt samarbejde' dreje sig om følgende indsatser:

- ?? **Virtuelle kompetencecentre:** For at fremme udvikling og deling af kompetencer på tværs af afdelinger og projekter har flere virksomheder etableret *virtuelle kompetencecentre*, dvs. tværgående mødepladser centreret omkring bestemte kompetencer med henblik på videndeling og erfaringsudveksling. Tilsvarende har andre virksomheder udnævnt *videnagenter*, *procesansvarlige* etc., som koordinerer kompetencer på tværs af organisationen.
- ?? **Projektorganisering:** Organisering af virksomhedens aktiviteter gennem projekter er velkendt. Her sættes virksomhedens forskellige typer af spidskompetencer, som er organiseret i afdelingsstrukturen, sammen med særlige kundekrav og ønsker. Her sker videnstyringen gennem sammensætningen af ressourcer.
- ?? **Kundeorienteret organisering:** Hvis projektarbejdsformen ikke giver tilstrækkelig effektiv koordinering af kompetencer i relation til det enkelte kundeforhold, vælger nogle virksomheder at give enkeltpersoner ansvaret for kundeforholdet. Hermed kommer der mere fokus på, at kundens situation, og ansvaret for de tværfaglige kompetencer flyttes væk fra de faglige afdelinger. Der kan eksempelvis være tale om key account managers osv.
- ?? **Projektlederuddannelse:** Indsatser vedrørende projektlederuddannelse kan være en løftestang for udviklingen af tværfagligt samarbejde, fordi de gør projektarbejde stærkere og gør dermed kombinationen af forskellige kompetencer stærkere.

- ?? **Orientering om nye projekter på fællesmøder:** Orientering om nye projekter på fællesmøder på tværs af afdelinger, der eksempelvis afspejler kundetype eller medarbejderkompetencer, skaber mulighed for, at de medarbejdere, der har relevante interesser og kompetencer, kan deltage i projekter, der er forankret i andre afdelinger.
- ?? **Kompetenceprofiler:** Mange virksomheder udvikler oversigter over medarbejdernes faglige kompetencer samt erfaringer med forskellige former for projekter, typer af kunder mv. for at vise, hvem der ved hvad. Sådanne oversigter betegnes ofte kompetenceprofiler, elektroniske CV'er eller lignende, og de muliggør, at man kan bemande opgaver med tværfaglige dimensioner.
- ?? **Standardiserede arbejdsmetoder:** Ved at indføre standardiserede arbejdsmetoder i projekter, for eksempel ved at udarbejde en projektmanual eller lignende, har nogle organisationer gjort det nemmere at etablere samarbejde på tværs af afdelinger.
- ?? **Projektintranet:** Det tværfaglige arbejde understøttes i nogle virksomheder af elektroniske mødepladser, såkaldte projektwebs eller projektintranet. Denne form for tiltag kan også omfatte fælles adgang til netværksdrev, mail-lister etc. og vil i den mest udbyggede version være et decideret intranet.
- ?? **Projektbeskrivelser:** For at sikre viden om projekterne på etableringstidspunktet oplyser nogle virksomheder på intranettet om projekter under etablering – enten ved en kortfattet beskrivelse eller ved at gøre hele projektbeskrivelsen tilgængelig. Men et sådant tiltag kan være lige så nyttigt efter at projekterne er afsluttede, idet oplysningerne om projekters indhold og bemanding kan danne grundlag for etablering af kommende projekter.

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

Indsatser drejer sig på den ene side om de fire typer af ressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. I eksemplet ovenfor drejer de fleste mulige tiltag vedrørende

'tværfagligt projektarbejde' sig om processer: Virtuelle kompetencecentre, standardiserede arbejdsmetoder, fællesmøder etc. Disse tiltag sættes i værk for at forbedre arbejdsmetoder og processer. Men processerne kan også forbedres ved at gennemføre indsatser, der vedrører teknologi (intranet), medarbejdere (projektlederuddannelse) eller kunder (kundeorienteret organisering, key account managers).

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

## **6 Afslutning**

Der er i denne artikel hovedsageligt lagt vægt på virksomhedens interne problemstilling omkring udvikling af videnressourcer samt formulering af en strategi for videnledelse. Dermed har vi kun i begrænset omfang behandlet betydningen og brugen af det eksterne videnregnskab. Det skal dog afslutningsvis bemærkes, at vi ser udarbejdelsen af selve videnregnskabet som en væsentlig del af virksomhedens realisering af sin strategi for videnledelse. Offentliggørelsen af videnregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia, og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

Gennemløber man oversættelsen fra ledelsesudfordringer via indsatser til indikatorer, er der i denne oversættelse god mulighed for at få præciseret, hvorledes virksomhedens videnressourcer fungerer, og hvorledes de holder dens aktiver sammen og gør dem relevante for brugerne. Hvis dette er resultatet, er videnregnskabet med til ikke alene at måle, hvor virksomheden er på et givet tidspunkt. Det er også med til at forfine og udvikle fornemmelsen af, hvorledes virksomheden skaber værdi.

## 7 Litteratur

- Bukh, P.N.; H.T. Larsen & J. Mouritsen. 2001a. Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management* 17(1):87-108.
- Bukh, P.N.; J. Mouritsen, H.T. Larsen & M.R. Johansen. 2001b. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse. Erhvervsfremme Styrelsen, København.
- Hamel, G., og P.K. Prahalad. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard business review*, may-june, pp. 79-91.
- Mouritsen, J., H.T. Larsen & P.N. Bukh. 2001. Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. *Accounting, Organisations and Society*
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, November-December.
- Teece, D.J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40, pp. 55-79.
- von Krogh, G.; K. Ichijo og I. Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

---

<sup>i</sup> Se yderligere detaljer om det danske videnregnskabsprojekt og Erhvervsfremmestyrelsen's publikationer på [www.efs.dk/icaccounts](http://www.efs.dk/icaccounts). Herfra kan også *Guideline for Videnregnskaber* downloades.