



## BOGNYT

Bognyt redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.

# God bog om svært emne – videnledelse

Stærkt anbefalelsesværdig, men også svær bog om videnledelse. Det er dog værdt at ofre den indsats, der skal til for at skabe overblik over et svært emne, mener anmelderen

Af BDO-professor, cand. oecon.  
Per Nikolaj D. Bukh, ph.d.  
Institut for Regnskab  
Handelshøjskolen i Århus

I de seneste år har videnstyring – knowledge management – været et centralt begreb i mange danske virksomheder samt hos konsulenter og forskere. Set i lyset af, at knowledge management kan være et ganske luftigt og uklart begreb, er denne interesse bemærkelsesværdig. Eller også er det netop derfor! Under alle omskændigheder er vi nu i en fase, hvor der må komme mere indhold i knowledge management begrebet, og hvor effekterne må demonstreres, hvis ikke boblen skal bryde.

En stor del af litteraturen på området er relativt teoretisk. Enten fordi den koncentrerer sig om at diskutere videnbegrebet og fremhæve vigtigheden af viden etc. eller fordi den kun består af gode råd og ideer, hvis værdi og realisme læseren ikke kan vurdere.

På den baggrund er en bog som Enabling Knowledge Creation kærkommen. Den bygger på den ene side på konkrete erfaringer, indeholder en masse eksempler samt har direkte anvisninger på, hvorledes videnstyring kan håndteres i en organisation. Og på den anden side er bogen systematisk opbygget og præsenterer et velstruktureret begrebsapparat, der underbygges af forskningsresultater mange steder fra.

## Opfattes for snævert

Man oversætter som regel knowledge management til videnledelse eller videnstyring. Selvom vi så kvalificerer begrebet ved at sige, at det drejer sig om at udvikle,

dele og forankre viden, så bærer begrebet både i sin danske og amerikanske version alligevel den betydning, at vi faktisk kan styre viden. At ledelsen kan lave planer og iværksætte handlinger, der giver de ønskede resultater. Det kan man naturligvis også i en vis forstand, men som det fremhæves i bogen, så lider mange videnstyrings tiltag af mangel på strategisk fokusering og bliver netop for styringsorienterede. Det betyder, at mange af de aktiviteter, der iværksættes, får en meget operativ karakter, og at det her med viden bliver opfattet alt for snævert som et anliggende for personaleafdelingen, IT-afdelingen eller udviklingsafdelingen eller bliver håndteret ved isolerede tiltag dybt nede i de enkelte forretningsenheder.

## Begrænsende

Bogen tager sit afsæt i, at det er selve knowledge management begrebet, der er begrænsende, fordi det i mange organisationer fører til, at interessen for udvikling, deling og forankring af viden reduceres til en overdreven fokusering på informationsteknologi og måling. Problemet er nemlig, ifølge forfatterne, at ordet management – altså ledelse – meget let kommer til at indebære en styring af processer, der grundlæggende er ikkestyrbare og ukontrollerbare – eller i det mindste meget vanskelige at få greb om med meget formelle systemer. Bogens hovedbudskab er derfor, at ledelsens rolle skal være at skabe betingelser for, at viden kan anvendes og skabes, frem for at prøve at kontrollere viden.

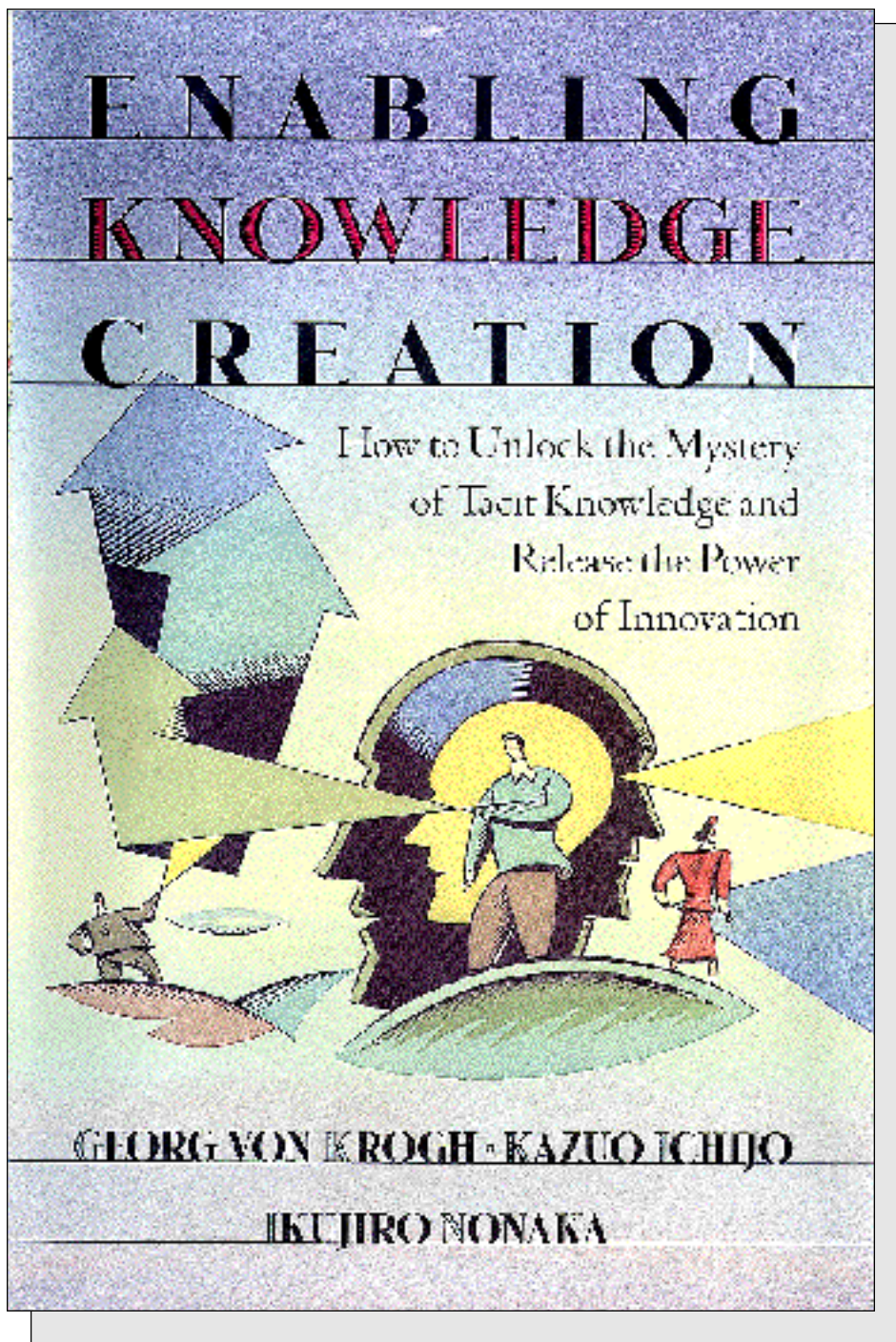
Den første del af bogen beskriver på ganske overbevisende måde, hvilke forhindre-

dringer der eksisterer for succesfuld videnledelse i form af både individuelle og organisatoriske barrierer. Desuden beskrives det, hvorledes »omsorg« (care) kan ses som et samlende begreb for de betingelser, der skal være til stede, hvis viden skal kunne udvikles, deles og forankres i en organisation. Det handler her om gensidig tillid, aktiv empati, adgang til hjælp, skånsomhed i vurderingen af andres handlinger samt opmuntring. Uden at der her skal gås yderligere i detaljer med disse begreber, er det vist nok at antyde, at der ofte kræves ret radikale ændringer i mange organisationer, for at disse værdier og handlemåder reelt set kan siges at karakterisere den omgang, man har med hinanden.

Den anden del af bogen præsenterer i hvert sit kapitel fem generelle betingelser for videnledelse. Dette gøres både ved hjælp af eksempler fra forskellige virksomheder og ved en række ret specifikke anvisninger. Det er en styrke ved bogen, at man faktisk får nogle anvisninger på, hvad der kan gøres, men bogens begrebsapparat er meget omfattende, så det kan være svært at danne sig et overblik over dens indhold. Samtidig med at bogen bliver meget orienteret mod nogle metoder – og dermed meget anvendelig – bliver den måske også vanskeligere at bruge, da det nogle gange kan være svært at sige, om man i praksis kan følge metoderne, når man ikke har den erfaring og nuancerede indsigt, som bogens forfattere selv har.

## Anbefalelsesværdig

Bogen kan til dels opfattes som en efterfølger til Ikujiro



Nonaka og Hirotaka Takeuchis bog »The knowledge-creating company«, der udkom i 1995, og som har haft stor forskningsmæssig og praktisk betydning. Enabling Knowledge Creation lever op til sin forgænger og er en absolut anbefalelsesværdig knowledge management bog – nok en af de bedste, der er skrevet, selvom en sådan vurdering jo er lidt af en smagssag. Så det alene skulle være nok til at anskaffe bogen, hvis man seriøst skal til at beskæftige sig med videnledelse. Og hvis man ikke ser behov for at beskæftige sig med videnledelse, kan det alligevel være grund nok til at anskaffe den, for det kan sagtens være, man vil se anderledes på det, når læsningen af bogen har givet begrebet mere indhold.

Samtidig indeholder bogen en advarsel om, at der ikke findes nemme løsninger. Det er ligeså risikofrit at sige, at man vil skabe en kultur, der fremmer læring og videndeling, som det er at sætte sig om bordet og diskutere den videnbaserede økonomi i ge-

nerelle termer. Men i praksis er det langt sværere, når det skal udmøntes i handlingsplaner og ledelsesmæssige tiltag.

## Videnregnskaber

I Danmark har der i de seneste år været stor interesse for udarbejdelse af videnregnskaber, og i international sammenhæng anses Danmark for et af de lande, der er længst fremme inden for dette felt. En af udfordringerne for en virksomhed, der vil lave et videnregnskab, er at kommunikere – og måske også forstå – hvorledes der skabes værdi for kunderne på baggrund af videnressourcer og kompetencer. Først herefter kan der meningsfuldt kommunikeres om, hvilke ressourcer og kompetencer man besidder, hvad der gøres i organisationen for at udvikle, bevare og dele dem samt hvilke resultater, man får heraf. I den sammenhæng rummer Enabling Knowledge Creation en dyb indsigt, fordi den bryder med den styringsopfattelse, som mange

af hos har, uden at vi egentlig er så opmærksomme på det i det daglige arbejde.

Det er en bog, som er stærkt anbefalelsesværdig. Men det er også en svær bog. Ikke i den forstand, at den er svær at læse, eller at det er svært at holde læserens interesse fangen. Det er snarere et spørgsmål om, at den kræver, at man som læser stopper op engang imellem, tænker sig om, sammenholder med sine egne erfaringer og vender tilbage og læser nogle af kapitlerne igen. Det er værdt at ofre den indsats, der skal til for at skabe dette overblik. Videnledelse er et svært emne, og det kan derfor heller ikke forventes, at en bog, der har et så vigtigt budskab, skal være en letlæst bog.

Georg von Krogh, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka, »Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation«, Oxford University Press, 2000 (292 sider). USD 27,50.

# Vi ved, hvem der kan sælge!

Specialister i rekruttering af nøglepersoner til salgsfunktioner i førende virksomheder

## SALE SEARCH

København +45 70 27 77 33  
Oslo +47 23 22 06 33  
Stockholm +46 8 56 090 30  
Göteborg +46 31 743 04 40  
Maastricht +31 43 33 04 40

www.salesearch.com





## BOGNOTER

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT  
professor ved Institut for Organisation og  
Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.

### Det engagerede menneske

Det engagerede menneske er titlen på en publikation, som Dansk Handel og Service har udsendt. I forordet siger formanden og direktøren følgende: »Det engagerede menneske er grundlaget for virksomhedens fremtidige konkurrenceevne i et samfund, der definerer sig væk fra kapitalapparatet og sætter lighedstegn mellem medarbejdere og virksomhed. Derved er virksomheden afhængig af den enkelte medarbejders engagement og individuelle muligheder for at forme egen udvikling og tage vare på eget liv. Det er denne mulighed, der skaber basis for innovation og engagement i virksomheden. Et samfund, der i stigende grad vægter den enkelte medarbejders engagement, har behov for nye perspektiver og grundregler for at skabe velfærd. Vi ønsker med denne pjece at sætte fokus på denne fundamentale udvikling...«. Det er en interessant lille bog, der fortjener at blive løftet ud af betegnelsen, pjece. Det ser ud til, at Dansk Handel og Service har lært lektien. Nu er så spørgsmålet, hvad medlemmerne siger. Hvor hurtige er medlemmerne til at forstå de nye toner og den nye virkelighed. Som der står i en anden bog: »Verden er forandret, men lederne tænkesæt har overlevet i den virkelighed, der ikke længere findes«. Hvad er det for nye perspektiver og grundregler, der er tale om, og i hvor høj grad er det det enkelte medlem af Dansk Handel og Service, der skal være med til i den virkelige verden at skabe disse perspektiver og grundregler?

*Det engagerede menneske. Ledelse, organisation og kompetence i videnssamfundet. Dansk handel og Service. 46 sider. Bestilling 33746000.*

### Mangfoldighed som strategi

På vej mod den inkluderende organisation er undertitlen på en ny bog fra Gyldendal. Titlen er: Mangfoldighed. Bogen er skrevet af Benedikte Jacobs, Dorte Cohn Lützen og Elisabeth Plum. Den vil senere blive anmeldt i Børsen.

*Benedikte Jacobs m.fl.: Mangfoldighed. Gyldendal. 150 sider. Pris 295 kr. ISBN 8700488844.*

### To bøger om forskning

Hans Reitzels Forlag har udsendt to bøger om forskning. Den ene handler om forskningsmiljøer den anden om, hvad god forskning er. Bogen om god forskning beskriver, hvordan god forskning finder sted, når processen iagttages med psykologiske og sociologiske briller. Hvordan opdagelsesprocessen foregår, hvad intuitionens rolle er, og hvordan et levende forskningsmiljø fungerer. Bogen om forskningsmiljøer redegør for, hvad det er for størrelser, der udgør et godt hhv et dårligt forskningsmiljø.

*Bo Jacobsen: Hvad er god forskning. Reitzels Forlag. 156 sider. Pris kr. 150.*

*Bo Jacobsen, Mikkel Bo Madsen og Claude Vincent: Danske forskningsmiljøer. Reitzels Forlag. 168 sider. Pris kr. 175.*

### Ferieloven er ændret

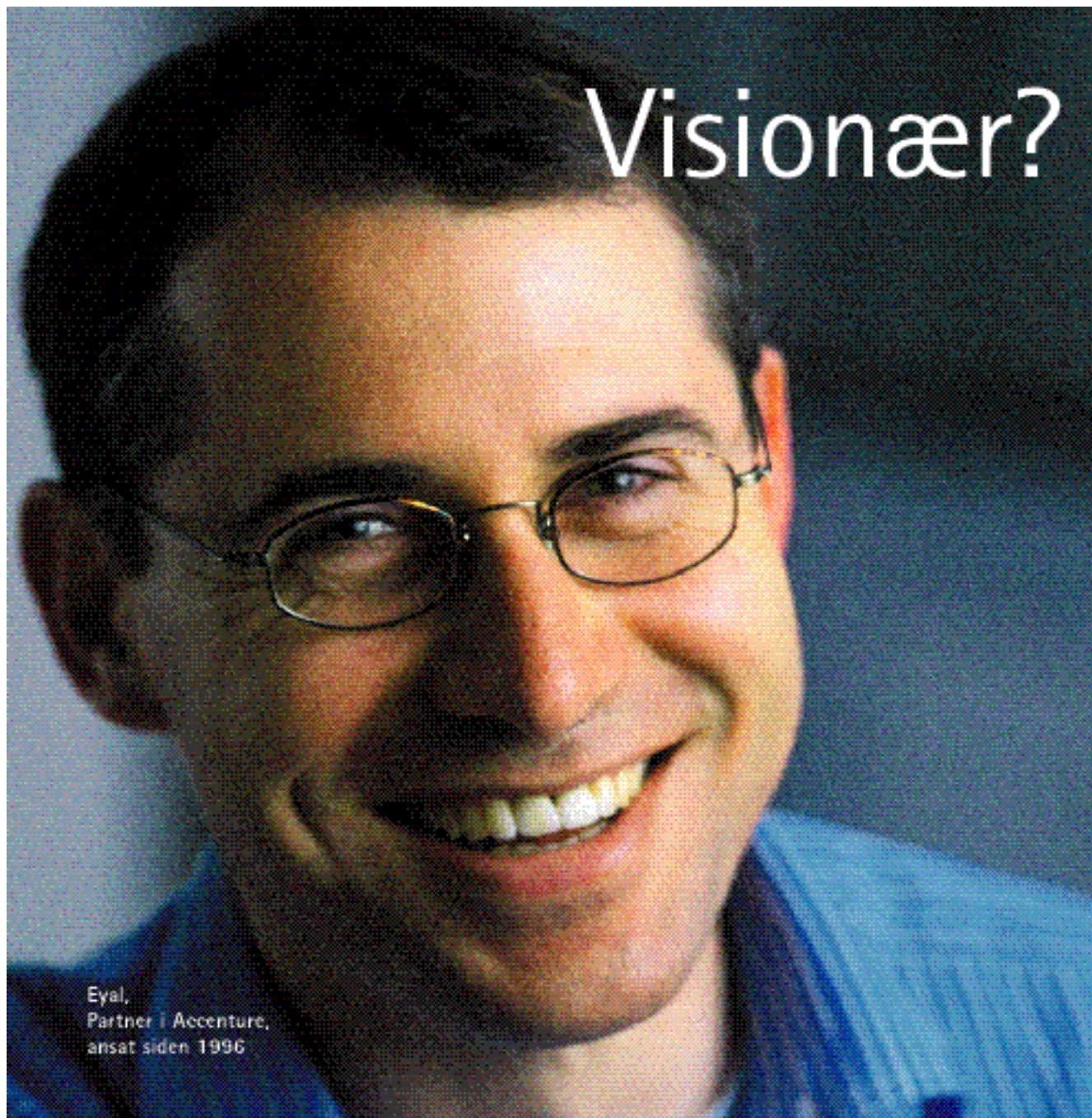
Dansk Arbejdsgiverforening har udsendt en ny pjece i anledning af, at ferieloven er ændret. Kort om ferieloven, som pjecen hedder, koncentrerer sig ikke kun om ferien, som den bliver efter den nye lovs regler. Der gives tillige en oversigt over hvilke overgangsregler, der gælder på grund af ferielovens forskudte system med optjeningsår og ferieår.

*Kort om Ferieloven. Dansk Arbejdsgiverforening. 64 sider. Pris kr. 96 ekskl. moms og forsendelse. Bestilling: 33389224.*

### Systematisk personaleudvælgelse

Forsikringshøjskolens Forlag har udsendt en bog om systematisk personaleudvælgelse. Der er, siger man, megen økonomi i at udvælge personale systematisk. Det er en kontant bog om, hvad man kalder den systematiske personaleudvælgelses fremgangsmåder og hjælpemidler. Mange af bogens eksempler er hentet i det danske forsvar, som i lange perioder har været forfatterens arbejdsplads, og som har benyttet sig af systematisk personaleudvælgelse i mange år. Forfatteren er Jørgen Peter Madsen. Bogen henvender sig til personaleansvarlige og konsulenter, både i offentlige og private virksomheder.

*Jørgen Peter Madsen: Systematisk Personaleudvælgelse. Teori og Praksis. Forsikringshøjskolens Forlag. 306 sider. Pris kr. 398. Bestilling: 45165060.*



Eyal,  
Partner i Accenture,  
ansat siden 1996

# Visionær?

## Erfaring med strategiformulering

Vil du have indflydelse på vigtige implementerbare strategier og forandringer i fremtidens virksomheder - og være med til at flytte grænserne for, hvad der er muligt? Og vil du arbejde i et ungt miljø, hvor det går stærkt?

### Skab din fremtid hos os

Accenture leverer værdifulde resultater for kunden ved at følge strategiarbejdet til dørs. Hos os vil du se dine strategier blive gennemført i tæt samarbejde med dygtige kolleger. Projekterne dækker over bl.a. formulering af virksomhedsstrategier, vurdering af nye forretningsområder, Supply Chain strategi, integration i forbindelse med fusioner eller opkøb samt udvikling af e-Business strategier. Vi arbejder med direktionerne i danske og internationale virksomheder, og i din karriere vil du arbejde inden for mange forskellige brancher. Vi har konstant fokus på din personlige og faglige udvikling - både gennem målrettet træning og i dit arbejde.

### Sådan er du

Du har arbejdet med strategiske problemstillinger og forandringsprogrammer i 2-5 år, f.eks. i en stor international virksomhed eller et konsulentfirma. Personligt har du drive, er kreativt tænkende og god til at kommunikere med såvel topledelse som ansatte. Du arbejder både selvstændigt og i teams,

er fokuseret, resultatorienteret og kompromisløs, når det gælder kvaliteten i dit arbejde. Vores globale samarbejde kræver, at du taler og skriver flydende engelsk og gerne andre sprog - og at du er indstillet på en del rejseaktivitet. Du er 27-32 år og var blandt de bedste på din årgang som MBA, cand.merc., cand.polit., civilingeniør eller tilsvarende uddannelse.

### Skriv hellere i dag end i morgen

Den 1. januar 2001 skiftede Andersen Consulting navn til Accenture. Vil du være med til at skabe vores nye identitet, så send din ansøgning med CV, eksamenspapirer og eventuelle referencer mkr. "Strategi" til Accenture, Oslo Plads 2, 2100 København Ø, att. Janne Persson.

Hvis du har spørgsmål, kan du kontakte Janne Persson på tlf. 3342 2000.

Læs mere på [www.accenturejob.dk](http://www.accenturejob.dk)

 accenture

Accenture er verdens førende konsulentvirksomhed inden for management og teknologi. I tæt samarbejde med vores kunder, som tæller danske og internationale virksomheder, udnytter vi vores viden og værktøjer inden for en lang række brancher til at skabe succes i et omskifteligt og konkurrencepræget marked. Med mere end 70.000 medarbejdere i 46 lande, heraf 300 i Danmark, er Accenture en global organisation med stærke, lokale ressourcer.