

Marts 2002

Udkommer i *Økonomistyring & Informatik*

## **Styring og udvikling af viden ved anvendelse af videnregnskaber**

Mouritsen, J\*, Bukh, P.N.\*\* , Johansen, M.R.\*\* & Larsen, H.T.\*\*\*

\*Handelshøjskolen i København, \*\*Handelshøjskolen i Århus, \*\*\*Ementor

# Styring og udvikling af viden ved anvendelse af videnregnskaber

## Resumé

På grundlag af empiriske data fra fem danske virksomheder vil vi i denne artikel diskutere, hvordan videnregnskabers bestanddele eller objekter er konstrueret. Objekterne er de aktiviteter, som definerer videnledelse. Videnregnskaber undersøger disse ved at beskrive en særlig fortællende strategi for videnledelse – kaldet en videnfortælling – og ved gennem et overvågningssystem at afspejle de aktiviteter, som er iværksat med henblik på at mobilisere en strategi for videnledelse. Diskussionen fokuserer især på videnbegrebet som værende en fortælling. Vi vil argumentere for, at viden skal kunne producere *noget* for at være relevant. Dette *noget* skal findes i den ekstra brugsværdi, som brugeren af diverse produkter og tjenesteydelser præsenteres for.

## **Indledning**

Selvom videnkapital henviser til 'kapital', er hverken videnkapital eller videnregnskab traditionelle økonomi- eller regnskabsbegreber. Nogle bruger begrebet videnkapital som "the knowledge and knowing capability of a social collectivity, such as an organization, intellectual community, or professional practice" (Nahapiet & Ghoshal 1998, s. 245). Andre associerer i højere grad 'videnkapital' med humane ressourcer (Boudreau & Ramstad 1997) eller IT (Davenport & Prusak 1997). I regnskabsmæssig sammenhæng videnkapital blevet opdelt i 'humankapital', 'organisationskapital' og 'kundekapital' (f.eks. Edvinsson & Malone 1997; Stewart 1997; Sullivan 1998).

Begrebet videnkapital
-----------------------

Kun et begrænset antal virksomheder, hvoraf de fleste er skandinaviske, har udarbejdet et regnskab, som omhandler videnkapital - et såkaldt videnregnskab. Dog ser det ud til, at videnregnskabs-ideen breder sig i disse år. De fleste videnregnskaber (Bukh *et al.* 2001; Johanson *et al.* 2001, Mouritsen *et al.* 2001b) ser ud til at klassificere indikatorerne i brede kategorier. Videnregnskaber er dog mere end simpel rapportering af regnskabstal, da de også redegør for ledelsesmetoder og sætter tallene ind i en kontekst.

Hvordan begreber omkring 'videnkapital' udvikler sig og gøres organisatorisk relevant, undersøgtes gennem et treårigt studie finansieret af og i

samarbejde med Erhvervsfremme Styrelsen<sup>1</sup> af 17 virksomheders bestræbelser på at udarbejde et videnregnskab. Arbejdet blev fulgt lige fra den første 'gode ide' til de to færdige dokumenter kaldet videnregnskaber lå færdige (Mouritsen *et al.* 2001a). vi studerede videnkapital som det udviklede sig, og vi så, hvordan det blev stærkere fra dets i første omgang skrøbelige potentialer. Vores undersøgelse fokuserede på, hvordan videnkapital stabiliseres, gøres produktiv og brugbar og dermed kan fungere som et nøgleredskab i virksomhedens udformning af en strategi for ledelse af 'videnkapital'. Undersøgelsen blev gennemført ved hjælp af interviews, ved deltagelse som observatører i alle virksomhederne i de omtalte 3 år og ved deltagelse i workshops for virksomhederne om deres fremskridt.

Erhvervsfremme  
Styrelses  
projektet

I denne artikel vil vi kort opridsse tre forskellige udlægninger af begrebet videnkapital, og derefter vil vi diskutere begrebet videnledelse. Efterfølgende vil vi illustrere, hvordan en strategi for videnledelse kan udformes som en fortælling, og herefter følger et afsnit om, hvordan en strategi for videnledelse kan 'sættes i indikatorer.' I det sidste afsnit diskuterer vi sammenhængen imellem regnskabsopgørelse og viden.

### Videnkapital set i tre perspektiver

De definitioner på videnkapital, som blev nævnt i indledningen, understreger tre perspektiver med hensyn til videnkapital: Der påstås, at videnkapital enten er effekten af en kollektiv praksis, en separat ledelsespraksis eller en skabelon til beskrivelse af videnkapitalens elementer. Ved at sammenligne disse tre perspektiver, vil man se en vis uoverensstemmelse eller ironi. Hvis videnkapital opfattes som effekten af en kollektiv praksis, er videnkapital ikke en genstand, som har uforanderlige egenskaber, da videnkapital 'kun' er effekten af, hvordan forskellige elementer arbejder sammen. De videnrelaterede egenskaber, som Nahapiet & Ghoshal (1998) taler om, findes nødvendigvis ikke hvor som helst. Videnkapital er i den forstand ikke en håndgribelig størrelse men derimod en effekt.

Viden som  
social  
effekt

Boudreau & Ramstad (1997) samt Davenport & Prusak (1997) fremfører, at det er muligt at relatere visse ledelselementer til videnkapital såsom

---

<sup>1</sup> Se [www.efs.dk/icaccounts](http://www.efs.dk/icaccounts) eller [www.vtu.dk/icaccounts](http://www.vtu.dk/icaccounts) for mere information om projektet.

personaleudvikling og styring af IT. Videnkapital betragtes i dette perspektiv som et emne, der behandles på afdelingsniveau indenfor personaleudvikling eller i forbindelse med IT-spørgsmål. Selv om både Boudreau & Ramstad og Davenport & Prusak søger opbakning for deres synspunkter hos topledelsen, gør de det udelukkende for at søge opbakning og ikke fordi videnkapital i bund og grund findes i personale- eller IT-afdelingen. Set ud fra dette perspektiv er videnkapital ikke effekten af en kollektiv praksis, men den er snarere et element i afdelingernes kamp for at synliggøre sig overfor topledelsen.

Viden som personale-  
edelse og  
IT

Slutteligt mener forfattere såsom Edvinsson & Malone (1997), at videnkapital er en kombination af human-, struktur- og kundekapital, hvis værdi kan fastsættes ved at trække virksomhedens bogførte værdi fra dens markedsværdi. I dette tredje perspektiv, udledes videnkapital som en matematisk konstruktion, hvis elementer kan manipuleres med gennem kapitalmarkedet. Videnkapital er et residual, som på den ene side er et udtryk for videnkapitalens 'samlede værdi', men som på den anden side kun mangelfuldt reflekterer relationerne mellem videnkapitalens tre elementer, som ellers ville kunne give en bedre forståelse af denne forskel.

Videns  
værdi

Den uoverensstemmelse og flertydighed, som viser sig omkring bestemmelsen af, hvad videnkapital er, bygger på, at ingen af de nævnte perspektiver forklarer, hvordan videnkapital fungerer. Videnkapital er en effekt, en afdelingsstrategi eller en matematisk formel, men hvordan videnkapital fungerer er sværere at afdække. På baggrund heraf, er det ikke svært at forstå, hvorfor forskere og (erhvervs)ledere har gjort sig store bestræbelser for at finde ud af, hvad videnkapital henviser til – hvad prøver videnkapital egentlig at afdække og gøre synligt? Hvad prøver et videnregnskab at vise?

Hvorledes  
fungerer  
viden?

Et svar på disse spørgsmål, som understøttes af flere forfattere, går ud på, at styring af videnkapital og styring af videnressourcer er forbundet med hinanden (Sveiby 1997; Sullivan 1998), fordi aktiviteter i forbindelse med videnledelse betragtes som det fundament, som videnregnskaber rapporterer om (Allee 1997; Birket 1995; Bukh *et al.* 2001; Leonard-Barton 1995; Mouritsen *et al.* 2001a; 2001b). Roos *et al.* (1997, s. 6-7) beskriver denne forbindelse på følgende måde:

A veritable multitude of theories has emerged, each trying to capture the essence of the problem - on one side the measurement of the hidden value of the company, and on the other side the management of knowledge and information, as sources of sustainable competitive advantage. No theory, though, until the beginning of the 1990s and the development of the concept of intellectual capital, has realised that the two problems are only two sides of the same coin: what you can measure, you can manage, and what you want to manage, you have to measure. Intellectual capital theory represents the fusion between these two streams of thought. IC is concerned with how better to manage and measure knowledge and other intangibles in the company.” (Roos *et al.* 1997, s. 6-7)

Formålet med at måle videnkapital, er at mobilisere “*intellectual capital as a language for thinking, talking and doing something about the drivers of companies’ future earnings*. Intellectual capital comprises relationships with customers and partners, innovation efforts, company infrastructure and the knowledge skills of organizational members” (Ross *et al.* 1997, s. v, forfatterens egen kursivering). Ud fra dette synspunkt, rapporterer videnregnskaber om de videnledelsesaktiviteter, som tillader virksomheden at udvikle og udnytte nogle bestemte ressourcer og kompetencer, og som gennem videnledelsesaktiviteter kan gøres til genstand for ledelsens kontrol og intervention.

Videnregnskaber rapporterer om virksomheders videnledelsesaktiviteter og rapporterer dermed hverken om værdien af viden, omfanget af viden eller om de afdelinger, som producerer viden. Videnregnskaber rapporterer om organisationens samlede videnressourcer, som tilsammen skaber kompetencer, der gør virksomheden handlekraftig – i stand til at gøre noget! Dette bygger delvist på ressourcebaseret teori, som i Hamel & Prahalads fortolkning fastslår, at viden - eller organisatoriske kompetencer – er forankret i rutinemæssige komplementariteter, som befinder sig et sted mellem kompetencer og teknologi: ” A competence is a bundle of skills and technologies rather than a single discrete skill or technology. ... A core competence represents the sum of learning across individual skill sets and individual organizational units. Thus, a core competence is very unlikely to reside in its entirety in a single individual or small team” Hamel & Prahalad (1994, s. 223).

Videnregnskab og videnledelse
----------------------------------

Dermed er ledelsesdelen af videnledelsesbegrebet en *kombinationsproces*, dvs. en kombination af teknologier og kompetencer eller af alle de indbyrdes afhængige elementer, som er nødvendige for at opnå organisatorisk viden. Det er her videnregnskaber er vigtige, idet Hamel & Prahalads abstrakte ideer kan gøres præcise og konkrete gennem dem. Hvis videnregnskaber rapporterer om de aktiviteter, som både definerer de elementer og den kombinationsproces, som Hamel & Prahalad omtaler, så hjælper videnregnskaber med at identificere den særlige ide om, hvad videnledelse er. Det betyder, at et videnregnskabets tekst hjælper med at tydeliggøre objekterne for videnledelse – det gør opmærksom på dem. Den klarhed der kommer frem ved at sætte tal på nogle af indsatserne og arbejdsgangene, gør videnregnskabets referencer meget præcise og til tider endda for klare. Ved at blive repræsenteret af en eller flere indikatorer, mister viden noget af dets mystik.

## Viden og videnledelse

Viden er et svævende begreb, da det er svært at give en entydig definition. I Sokrates' dialog med Theatetus (Plato 1996) argumenteres, at viden aldrig er noget i sig selv, men derimod altid relateres til noget. Ligesom Sokrates konkluderer ud fra de eksempler på viden, som hans elev

Platon om viden
-----------------

Theatetus kommer med, så er det svært at 'finde ud af hvad tingen – viden – er i sig selv'. Når vi forsøger at

forstå, hvad viden er,

definerer vi 'hvad

håndværket er en viden om'.

Derfor eksisterer viden ikke i

abstrakt form, men den

manifesterer sig i forhold til

en praksis. For Sokrates og

Theatetus kan dette *noget*

SOKRATES: [...] Når du taler om at flikke noget sammen, så mener du med det ord præcist en viden om skomageri?

THETETUS: Præcist.

SOKRATES: Og når du taler om snedkeri, så mener du blot en viden om at lave træmøbler?

THETETUS: Ja.

SOKRATES: I begge situationer definerer du, hvad håndværket er en viden om?

THETETUS: Ja.

SOKRATES: Men det spørgsmål, du blev stillet, var ikke, hvad er objekterne for viden, det var heller ikke, hvor mange typer af viden, der findes. Vi ønskede ikke at tælle dem, men at finde ud af hvad tingen - viden - er i sig selv.

eksempelvis være skomager- eller snedkerhåndværket. Et sådant udgangspunkt - hvis det overføres på virksomheder, som arbejder på at identificere og styre viden, - skal findes udenfor virksomheden, idet det har indflydelse på den interne struktur af kompetencer.

En skomager, som producerer Askepots sko, skal mestre et sæt videnressourcer, som er forskellige i forhold til de videnressourcer, som en skomager, der producerer træsko til ordinær brug, skal mestre. Der er en kobling mellem formålet med viden, og hvad det består af. Denne sammenkobling er ikke tilfældig. Koblingen angives ikke 'kun' ved at opdele videnressourcerne i tre typer: human-, struktur- og kundekapital. Selvom en sådan overskrift ved første øjekast ser interessant ud, er den for abstrakt til at beskrive de forskellige typer af viden, som skal mobiliseres og cirkuleres for at kunne tjene de formål, som det forventes at viden skal gøre mulige. Det kan godt være, at skomageren, som arbejder på Askepots sko, og skomageren, som laver ordinære træsko har behov for omtrent samme strukturkapital i form af det samme skomagerværktøj, og de har ligeledes brug for kundekapital for at opretholde forestillingen om, hvordan produktet bruges. Muligvis har de begge endda brug for at udvikle varige relationer til kunden for at gøre det muligt for hende eller ham at tage del i produktudviklingsaktiviteter. På baggrund af deres fælles position i en bestemt branche – såsom skomagerfaget – ser disse to skomagere ud til at være stort set ens – dermed underforstået, at de har brug for stort set samme strategier for videnledelse.

Viden som bemestring af et 'håndværk', f.eks. skomageri.
--

Det udgør imidlertid et problem, når videnkapital forenkles ved at blive delt i tre, og ikke mindst når sammenligninger baseret på talmateriale forsøges gennemført. Den type af relationer, som skal udvikles: behovet for produktudvikling, forholdet til leverandører etc. er meget forskellige for de to skomagere. Skomageren, som producerer træsko har brug for adgang til en særlig type træ, som sikkert kan findes rimelig tæt på skomagerens værksted. I modsætning hertil er Askepots sko delvis af glas, og de er pyntet med diamanter, som muligvis skal importeres fra et så fjerntliggende land som Sydafrika, der ligger langt fra både Europa og USA. Derfor har de to skomagere sandsynligvis brug for forskellige strategier for videnledelse. Disse strategier skal sandsynligvis også være langt mere detaljerede, end tre-delingen i human-, struktur- og kundekapital muliggør. En anden mulighed er derfor at lave en mere detaljeret redegørelse for de aktiviteter, som mobiliseres på grund af viden. En sådan redegørelse kan bestå af en ganske særlig strategi for videnledelse, som kommer til udtryk i en

videnfortælling og et sæt ledelsesudfordringer med tilknyttede indsats og indikatorer (Bukh *et al.* 2001, Mouritsen *et al.* 2001a; 2001b).

### **Strategi for videnledelse – at fortælle om videns brugsværdi**

På baggrund af de danske virksomheders arbejde med at udvikle videnregnskaber, har vi erfaret en vigtig pointe nemlig, at viden kan på en brugbar måde præsenteres og tolkes igennem en fortælling. Fortællingen omhandler et bestemt fænomen. Den præsenterer en række begivenheder, den dramatiserer koblingen mellem begivenhederne, og den omhandler ikke kun de 'gode' sider, som karakteriserer fænomenet, men den fortæller også om de centrale 'dårlige' elementer, som skal undgås for at fortællingens pointe er succesfuld (Boland & Schultze 1996; Czarniawska 1998).

Videnfortælling som input til de nødvendige ressourcer
---

En fortælling er ikke en historie – et empirisk eksempel – på, hvordan ting forholder sig. Fortællingen er et udtryk for noget, som ligger sig tæt op af virksomhedens identitet, og den præsenterer derfor en del af de aktiviteter, som udgør virksomhedens *raison d'être*. Når vi som følge heraf betragter viden som en fortælling, foregår det som en del af en mere omfattende berettigelse af at forvandle og producere noget 'gode', imens det – mere eller mindre eksplicit – også indikerer, hvor viden skiller sig ud fra andre ting, hvilket i denne kontekst betragtes som 'dårligt'. En del af fortællingen har til formål at gøre det muligt at række ud efter det 'gode'. Denne del af fortællingen repræsenterer en vej ud af problemerne og berettiger dermed hele fortællingen. I handlingen er der dermed 'gode ting', som er mulige, og 'dårlige ting', som skal undgås, samt en mekanisme, som skal gøre det muligt at nå 'det gode'.

At tage udgangspunkt i viden som en fortælling har konsekvenser for den videre analyse og forståelse af viden og dermed også for at forstå vigtigheden af videnkapital, da begreberne knytter sig til hinanden. Viden skal stå i forhold til et fænomen – for at en virksomhed kan være 'kyndig', 'intelligent' eller 'dygtig', skal den være det i forhold til et formål – et 'gode' formål. 'Kyndighed', 'intelligens' eller 'dygtighed' skal orienteres mod noget, og formålet med virksomhedens viden definerer dermed visse krav til videnstrukturen i virksomheden. De danske virksomheder havde i starten problemer med at identificere hvilke former for viden, der var nødvendige, fordi det var svært at udvikle en

Viden skal orienteres mod noget.
--



værdsættelse af formålet med viden. Med tiden blev dette aspekt af viden gradvist udviklet ud fra en ide om, at viden - i form af en fortælling – kobler brugsværdi, produkt/ydelse, og de videnressourcer, som kræves til at producere produkterne/ydelserne, på en måde, så brugsværdien kommer i fokus. En strategi for styring af viden blev bygget op over en videnfortælling, som forklarede en virksomheds videnressourcers relevans for en gruppe brugere. Det var ofte en fortælling med forskellige elementer: et produkt/ydelse, en redegørelse for brugsværdien og en præsentation af virksomhedens 'produktionsfunktion for viden'. Dette kan nogle korte eksempler illustrere.<sup>2</sup>

**Coloplast** producerer ikke kun plasticprodukter; de producerer 'Livskvalitet'

Coloplasts ([www.coloplast.dk](http://www.coloplast.dk)) største produktlinie består af sygeplejeartikler til mennesker med det specielle fysiske handikap, at de af forskellige årsager har fået deres tyktarm opereret og ført ud gennem siden af maven. Produktet, som er en plasticpose, er en mekanisme, som opsamler kropsvæsker. Produktet er således en plasticpose, men tænker man på den situation posen bruges i, bliver den værdi, der tilføres brugeren af posen, mere tydelig. I denne situation handler fortællingen om livskvalitet, som Coloplast selv formulerer det. Set i dette perspektiv, er plasticposen ikke længere kun en plasticpose, men den fremstår meget mere kompleks. Det er nu muligt at forestille sig, hvordan en sådan plasticpose kan være et uundværligt element i nogle menneskers liv, fordi den bidrager til at gøre disse menneskers liv så normalt som muligt. Derfor fokuserer de videnressourcer, som er nødvendige for at udvikle, producere og distribuere produktet, på at placere plasticposen i den rette brugersituation. Viden om brugernes behov bliver således en afgørende form for viden og det arbejde, som lægges i at overføre denne viden til produktet vil dermed blive den centrale arbejdsindsats med hensyn til videnledelse. Dermed bliver målet at fremstille et produkt, som af brugerne mærkes mindst muligt i

Coloplasts  
plastpose  
skaber  
livskvalitet

---

<sup>2</sup> De eksempler, som bruges i denne artikel, skal ikke betragtes som fuldstændige præsentationer af de omtalte virksomheders aktiviteter og strategier. Uanset om eksemplerne trækker på virksomhedernes egne erfaringer, illustrerer de kun delvis virksomhedernes videnfortællinger. Derudover er eksemplerne, som de præsenteres her, *fortolket af os*. De valgte uddrag er blevet forevist virksomhederne, som imidlertid tilslutter sig vores fortolkninger. Det kan dog være, at virksomhederne ville vælge at prioritere nogle

hverdagen, hvilket gør kvalitetskontrol til en vigtig del af videnledelsen. Ved at forestille sig brugerens behov, er det muligt at finde de kapaciteter, som virksomheden skal mestre: forskellige brugersituationer (unge/ældre brugere, sports-, fest-, arbejdssituationer etc.) bruges til at formulere fysiske, æstetiske og praktiske krav til plasticposen og dens brugbarhed. Kravene er en integreret del af den forskning og udvikling, som er nødvendig for at producere produkterne. De integreres dog også i kvalitetsstyringen, da det ud fra formålet med posen er indlysende, at pinlige situationer kan opstå for brugeren, hvis posen er utæt eller er svær at skifte. På den måde bliver kvalitetskontrol et delelement i pakken med videnledelsesteknologier.

I en kortfattet version, lyder Coloplasts fortælling således: Coloplast producerer sygeplejeartikler (produktet) til fysisk handicappede mennesker. Produktet hjælper brugerne med at føre et næsten normalt liv og hjælper dermed med at skabe 'livskvalitet' (brugsværdi). For at være i stand til dette, har Coloplast brug for viden om de konkrete situationer, som brugerne står i, og Coloplast skal endvidere være i stand til at oversætte denne viden til udviklingen af produktet. Da en fejl ved produktet kan skabe ubehagelige og socialt uacceptable situationer for brugeren, skal kvalitetskontrol udgøre en del af videnledelsen ('produktionsfunktionen for viden').

**Forsikringshøjskolen** tilbyder ikke kun deltidsundervisning for forsikringsbranchen; den tilbyder 'Friktionsløs Uddannelse i Fleksible Netværker.'

Forsikringshøjskolen ([www.fh.dk](http://www.fh.dk)) er en uddannelsesinstitution, som har specialiseret sig i at uddanne ansatte i forsikringsbranchen og den finansielle sektor. Den tilbyder deltidsundervisningsprogrammer til ansatte i den finansielle service sektor, som i perioder følger undervisningen på skolen . Skolens undervisningsprogrammer udarbejdes i samarbejde med virksomheder i branchen, og de udgør ofte en integreret del af virksomhedernes karriereveje. Programmerne kan ikke betegnes som obligatoriske, men de er vigtige for de ambitiøse ansatte. Skolens serviceydelse består i uddannelse og læring, men det er imidlertid også mere end det. Bevidstheden herom er

Forsikringshøjskolen  
videnfortælling  
handler om nye  
undervisningsformer

---

aspekter anderledes i fremtiden. De anvendte eksempler vil derfor ikke nødvendigvis have samme fokus som de respektive virksomheders fremtidige videnfortællinger.

vigtig, når vi ser på, hvordan skolens videnressourcer skal styres. Skolens brugsværdi består ikke kun af uddannelse men måden, hvorpå der undervises, og dette aspekt bliver bl.a. formuleret i forestillingen om 'friktionsløs uddannelse i fleksible netværker.' Dette aspekt af brugsværdien kobler den studerendes arbejde og studier tæt sammen. Skolens ambition er, at den studerende gennem friktionsløs uddannelse skal kunne koordinere undervisningselementer således, at den studerende selv vælger, hvor og hvornår han/hun følger et fag eller løser en opgave. Dette kræver visse videnstyringsaktiviteter såsom at opbygge en IT-infrastruktur, at konstruere en pædagogisk metode og eksaminationsprocedure, som kan gøre det muligt. Det er endvidere skolens ambition at skabe fleksible netværker mellem den studerende og skolen, samt ikke mindst at skabe netværker blandt de studerende selv således, at det fysiske rum i skolens lokaler suppleres med et virtuelt rum via Internettet. Dette kræver ligeledes forståelse for IT-ressourcers brugsværdi og potentiale, og det forudsætter en pædagogisk metode, som kan motivere de studerende til at deltage i internetbaserede kommunikationsformer og undervisningsaktiviteter.

Forsikringshøjskolens videnfortælling kan struktureres som i det følgende: Skolen producerer uddannelse (ydelse), og de studerende kan selv vælge, hvor og hvornår de vil uddannes (brugsværdi). Dette kræver, at skolen udvikler en IT-struktur og en ny pædagogisk metode. Skolen skal derudover videreudvikle dens netværksressourcer således, at læringsprocessen fokuserer på refleksion, og dermed tilbyder mere end et brevkursus i forsikringsforhold (produktionsfunktionen for viden).

**Byggeplandata** er ikke kun en rådgivningsvirksomhed men en 'kyndig byggepartner – mere kunde end kunden selv'

Byggeplandata ([www.byggeplandata.dk](http://www.byggeplandata.dk)) er en rådgivningsvirksomhed, hvis ydelse består i at koordinere byggeprojekter for virksomheder, som ønsker at 'outsource' deres kontrol over en byggeproces.

Byggeplandata sørger for at projektet implementeres i overensstemmelse med tidsplanen og de økonomiske og kvalitetsmæssige parametre udstukket i kontrakten. Byggeplandata er dermed 'bare' en rådgivningsvirksomhed, som kontrollerer, om projektet følger planen: en tilsynsførende!

Byggeplandatas videnfortælling vedrører klassisk ekspertise

Når Byggeplandata imidlertid forklarer, hvad deres kunder får ud af at bruge virksomheden, viser det sig, at det at kontrollere er en kompleks affære, som kræver særlige kompetencer. For at kunne føre tilsyn, skal Byggeplandata besidde flere sæt 'tilbundsgående viden' indenfor forskellige ekspertområder såsom økonomi- og budgetstyring, jura, ingeniørfaget samt kvalitets- og projektstyring. Byggekontrakten er konstrueret ud fra disse parametre, og Byggeplandatas videnressourcer reflekterer disse typer af ekspertviden. Derfor handler Byggeplandatas styring af organisatoriske kapabiliteter og kompetencer om at sammensætte en portefølje af ekspertviden, som er relevant for hver enkelt byggeprojekt. Dette betyder, at hver type ekspertise kan mobiliseres særskilt, og det drejer sig derfor om dybdegående ekspertise i modsætning til eksempelvis proceskompetencer. Byggeplandata yder således brugsværdi i form af 'sikkerhed' for udførelse af korrekt styring af særdeles komplekse processer. Byggeplandata ved mere om kundens behov end kunden selv, hvilket kan være en yderst teknisk opgave.

Byggeplandatas videnfortælling kan formuleres således: Byggeplandata fører tilsyn for nogen, der har brug for at kontrollere, hvordan et byggeprojekt forløber (ydelse). Virksomheden sikrer, at hele processen bliver udført korrekt, og bygherren kan dermed tage sig af andre ting (brugsværdi). For at kunne yde denne service, har Byggeplandata brug for kompetencer i form af specialviden på byggekontraktområdet (produktionsfunktion for viden).

**Nelleman Konsulenterne** leverer konsulentløsninger men producerer også mental og organisatorisk vækst.

Nelleman Konsulenterne ([www.nelkon.dk](http://www.nelkon.dk)) er ligesom Byggeplandata en rådgivningsvirksomhed. Virksomheden leverer visse ydelser i form af rådgivning, evaluering, planlægning og undervisning. Disse ydelser er traditionelle konsulentopgaver, men Nellemans ambition er også at hjælpe brugerne med at håndtere forandringer og forhandlingssituationer i forbindelse med kundens arbejde, og derfor sætter Nelleman nogle læringsaktiviteter i gang for brugerne (og kunderne). I stedet for at præsentere brugeren for en konklusion, hjælper Nelleman

Nellemans videnfortælling handler om interpersonel ekspertise

brugeren med at udvikle de kompetencer, som er nødvendige, for at brugeren kan løse sine egne jobmæssige problemer. Denne ambition kræver, at Nelleman – ligesom Byggeplandata – har gode konsulenter, men deres kvalifikationer er delvist af en ganske anden type. Det er yderst vigtigt for Nelleman, at konsulenten – udover at være en god rådgiver på planlægnings- og evalueringsområdet – er dygtig til at håndtere relationer og har evnen til at kombinere projekt- og procesviden *på stedet*. Konsulenterne skal være i stand til at interagere i forhold til følsomme emner, som ikke kun involverer en ændring af brugerens værktøjer, men som også til en vis grad betyder en ændring af arbejdsmønstre, identitet og selvforståelse. Teknisk ekspertise er ikke længere nok i disse tilfælde, siger Nelleman, og derfor er styringen af Nellemans portefølje af ressourcer og erfaringer med håndteringen af følsomme sociale og psykologiske situationer lige så vigtig som tekniske løsninger.

Denne videnfortælling handler om rådgivning og konsulentbistand (ydelse), men ydelsen leveres på en sådan måde, at brugeren foruden den tekniske rådgivning også går igennem en mental og organisatorisk vækst (brugsværdi). For at yde dette skal Nelleman have konsulenter, som er i stand til at improvisere og identificere problemer, imens de opstår for dernæst at reagere med det samme (produktionsfunktion for viden).

**Carl Bro** fungerer ikke kun som rådgiver indenfor bygge- og ingeniørområdet. Vi er et 'tværfagligt videnhus – producent af intelligente løsninger'

Det sidste eksempel er Carl Bro ([www.carlbro.dk](http://www.carlbro.dk)) - en stor konsulentvirksomhed, som udvikler og organiserer store ingeniørprojekter, som primært drejer sig om veje, broer, huse, miljøet etc. Virksomhedens ydelser trækker på tværfaglige løsninger udarbejdet på baggrund af styringen af et projekts livscyklus fra start til slut. Denne metode skaber sammenhæng mellem tekniske produktfunktioner, menneskelige behov og miljøbeskyttelse, hvilket ifølge Carl Bro karakteriserer intelligente løsninger. Carl Bro leverer mere end blot en del af en investering i infrastruktur. Ydelsen kombinerer og forbinder ekspertområder og orienterer dem mod brugeren eller kundens specielle behov. Den erhvervede ekspertviden er centreret omkring forskellige

Carl Bros ekspertise drejer sig om integration af ekspertiser

brugersituationer. I Carl Bros tilfælde består brugsværdien i, at komplekse tekniske og menneskelige dimensioner integreres i en samlet løsning, og derfor er denne rådgivningsvirksomhed – i modsætning til både Byggeplandata og Nelleman – nødt til ikke alene at være eksperter på flere områder, men den skal også være i stand til at integrere denne ekspertviden i unikke løsninger.

Carl Bro har i en kompleks matrix struktur organiseret deres ekspertviden, hvoraf en del udelukkende findes i virtuelle kompetencecentre. Carl Bros viden samles og genbruges i en vrimmel af forskellige situationer, når brugere stiller nye krav på tværs af organisationen. Hvert projekt er sat sammen af nye måder at bruge ekspertviden på, og selvom der er stabilitet i matrix strukturen, så mobiliseres og trækkes den ekspertise ud, som er organiseret i strukturen, og bruges i utallige konstellationer alt afhængig af brugerens specifikke problem. Videnstyring hos Carl Bro fokuserer på at etablere en ekspertiseportefølje, på at vise brugeren/kunden, hvordan det er muligt at bruge denne ekspertviden, og på hvordan det er muligt for virksomheden at fremstå 'samlet'.

Brugs værdien for Carl Bro er effektivt at kunne organisere og identificere alle aspekter af nye komplekse og unikke projekter således, at virksomheden kan integrere tekniske, menneskelige og miljømæssige hensyn – muligvis er Carl Bro i stand til at identificere og forestille sig mange flere dimensioner af et forhåndenværende projekt end en bruger eller en kunde er i stand til.

Carl Bros videnfortælling kan derfor lyde således: Ydelsen består i rådgivning og planlægning i forbindelse med yderst komplekse tekniske projekter. Brugsværdien består i, at Carl Bro på en måde 'ved mere' om opgaven, end kunden selv gør. Carl Bro kan sætte kundens projekt i forhold til adskillige økonomiske, tekniske og miljømæssige hensyn. For at opnå dette, skal Carl Bro udvikle et sæt stærke og dybdegående kompetencer. Derudover skal Carl Bro udvikle en mekanisme, som vil gøre det muligt for kunden, at navigere mellem de typer af ekspertise, som virksomheden tilbyder (produktionsfunktion for viden).

### **Videnregnskaber og udvikling af videnressourcer**

Videnregnskabet bruges til at undersøge udviklingen og implementeringen af virksomhedens videnfortælling. Videnregnskabet er imidlertid mere end en beskrivelse af en virksomheds viden. Selv Sokrates mente, at 'vi ville ikke tælle dem', men at tælle

er centralt i udviklingen af videnstyringsområdet (Larsen & Mouritsen, 2001). At tælle og nummerere er måder, hvorpå viden kan fremhæves som noget håndgribeligt, og som besidder karakteristika, egenskaber og aspekter. Det er ved at måle udviklingen af disse aspekter, at videnledelseaktiviteter træder i karakter - og tillægger sig en praksis. Viden bliver først muligt at identificere og kommunikere på en fornuftig måde, hvis viden relateres til tal. At tælle er uløseligt knyttet til videnstyring. Tallene viser, hvordan videnledelsesaktiviteterne udvikler sig.

Hvorfor skal der tal med i videnregnskabet

For de danske virksomheder var det ikke nemt at fastsætte, hvordan viden skulle måles. Med tiden ændrede objektet, som skulle beskrives, 'karakter' i takt med, at nye ikke-finansielle indikatorer vedrørende videnkapital blev konstrueret og i takt med, at der blev udviklet nye versioner af videnfortællingen. Hvis man tager aspekterne for den langvarige proces, som gik forud for udviklingen af videnfortællingen i betragtning, er det dog vores *indtryk*, at nogle generelle tendenser kan identificeres. For det første var der i starten en overvældende interesse for 'filosofien' bag viden. For det andet, da deadline for udgivelsen af det første videnregnskab nærmede sig, greb man til eksisterende materiale og udarbejdede en rapport på baggrund heraf. For det tredje bestod det første regnskab typisk af en række indikatorer og tal, som udelukkende omhandlede medarbejdere. Det spørgsmål, som nu pressede sig på, var, hvordan disse indikatorer skulle læses og forstås? For det fjerde da virksomhederne diskuterede relevansen af indikatorerne for medarbejderne, begyndte de at oversætte indikatorerne til udtryk for kunder, processer og teknologier. For eksempel blev uddannelse (medarbejdere) oversat til uddannelse IT-færdigheder (teknologi) eller uddannelse i viden om produktet (kunderelationer). Medarbejderområdet blev gradvist delt op og tilknyttet emner. For det femte, for at gøre det klart hvorfor disse oversættelser var nødvendige, blev objektet bag indikatoren identificeret – især som indsats. Indikatorerne handlede primært om at overvåge de indsats, som var sat i gang i lyset af viden. For at gøre indikatorerne forståelige, skulle man for det sjette have en form for strategi for videnledelse – såsom en videnfortælling.<sup>3</sup>

Udviklingen af videnregnskabet's indhold

---

<sup>3</sup> Dette er selvfølgelig en kort og forsimplet version af den langvarige proces, der gik forud for udviklingen af videnregnskaber. Den giver dog et indtryk af, at processen startede med nogle simple indikatorer om mennesker. Mennesker blev derefter gradvist sat i forhold til andre aspekter i virksomheden, og det endte med en formulering af videns *raison d'être*.

I starten af processen med at udvikle videnregnskaber, foreslog virksomhederne generelt, at 'mennesket' eller medarbejderen, var det objekt, som skulle overvåges. Men dette objekt viste sig imidlertid gradvist at blive mere komplekst. Objektet ændrede sig fra udelukkende at handle om mennesket til i stigende grad at handle om objekter såsom kunder, processer og teknologi. Objekterne bag videnledelse, som blev identificeret i videnregnskabet, ændrede sig fra kun at handle om mennesket til at være mere varierede objekter.

Videnregnskaberne hjalp med at identificere objekterne i viden ved at illustrere, hvad der skal gøres for at gøre videnfortællingen virkelig. For at opnå dette, er videnregnskabet videnfortælling sat i forbindelse med et kontrolsystem, som identificerer videnledelsesaktiviteterne. Disse forbindelser illustreres i de følgende modeller, som repræsenterer vores analyser af visse aspekter af de respektive virksomheders videnregnskaber, som alle er mere omfattende end de eksempler, som pladsen i denne artikel tillader<sup>4</sup>.

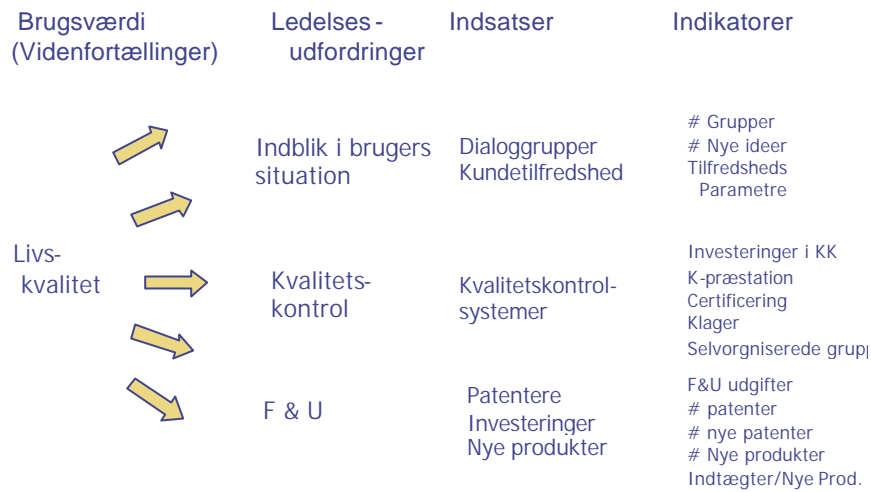
Coloplast: 'Livskvalitet'
---------------------------

Coloplasts videnregnskab kan illustreres i følgende illustration, som kobler videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer sammen. Videnregnskabet omfatter alle disse elementer.

---

<sup>4</sup> Det er vigtigt at understrege, at vores analyser er baseret på interviews med virksomhederne om deres videnregnskaber. Fortolkningerne er imidlertid vores, og virksomhederne kan ikke holdes ansvarlige for de meninger, som fremlægges her. Selv om virksomhederne ikke er uenige i vores fortolkninger, er det muligt, at de vil ændre mening i fremtiden i takt med at deres eget arbejde med at udvikle videnregnskaber og videnstyring skrider frem.



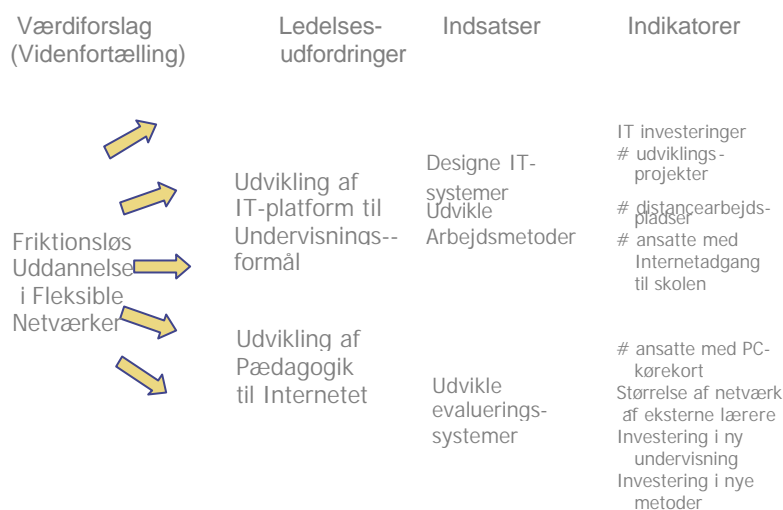


Denne kortfattede illustration af Coloplasts videnregnskab viser først videnfortællingens brugsværdi, og giver derefter et bud på, hvordan denne oversættes til tre domæner indenfor videnledelse. Og disse 3 domæner identificeres som objekter, som skal findes på samme måde som referencerne bag de angivne indikatorer, skal findes. Det er tydeligt, at indikatorerne danner en heterogen samling af information, og for hver ledelsesudfordring, ligger der en kombination af human-, struktur- og kundekapital bag. For at få kvalitetskontrollen til at materialisere sig, viser modellen også indikatorer med indsatser indenfor investering, men der er også indikatorer for klager fra kunder ligesom, der er indikatorer for arbejdsgrupper, som er organiseret på de ansattes eget initiativ. Angående viden om brugerens situation, måler Coloplast antal møder, hvor information udveksles, og kundetilfredshed. Indenfor F&U angives en vifte af indikatorer.

Strukturen i  
Coloplasts  
videnregnskab

Forskringshøjskolen: Friktionsløs uddannelse i fleksible netværker

Forskringshøjskolens videnregnskab kan illustreres på følgende måde:

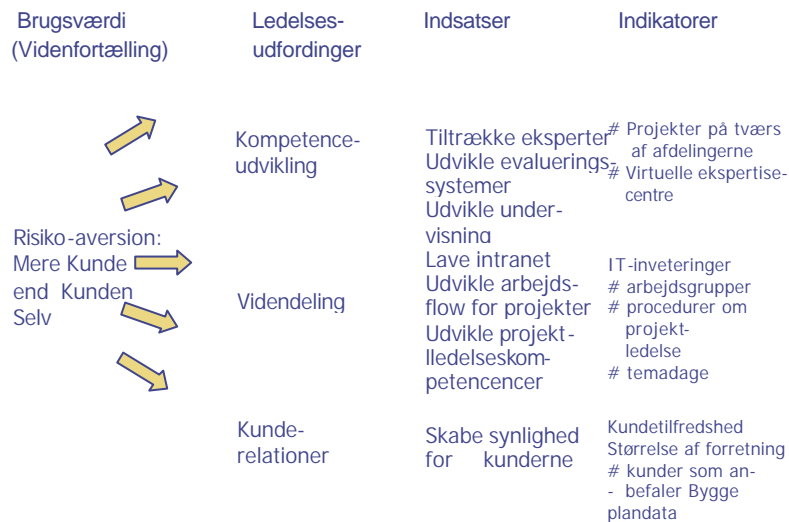


Denne illustration viser, hvordan videnfortællingens fokus på Internettet og dets konsekvenser for uddannelsessystemet oversættes til videnledelsens objekter. For at kunne tilbyde friktionsløs uddannelse har Forsikringshøjskolen udviklet en oversættelse, som understreger to elementer på uddannelsesområdet – nemlig IT og pædagogik. Ved at følge indikatorerne for disse to elementer, er det tydeligt at se, hvordan ideerne om viden og videnstyring viser sig: på den ene side bruges videnstyring til at følge op på IT-investeringer og de processer, som er forbundet med at kode indsigt og information. På den anden side handler videnstyring om at strukturere undervisningsressourcerne og at udvikle metoder til at klare den nye situation med. Videnledelse præsenteres her som en mekanisme, der kan bruges til at udvikle en infrastruktur – videnledelsen handler om en portefølje af ressourcer, som har forpligtet sig til at gøre det muligt at yde friktionsløse uddannelsesprogrammer. Nogle af indikatorerne er 'mærkelige'. Kan investeringer virkelig være indikatorer for viden? Da indikatorerne er finansielle indikatorer, virker det usandsynligt. Det er dog en vigtig pointe, da forskellen på finansielle- og ikke-finansielle indikatorer ikke skal betragtes som værende ontologiske – de to former for indikatorer refererer ikke til to adskilte og uafhængige verdener. De refererer til een og samme verden, som skildres gennem forskellige slags indikatorer. Forsikringshøjskolens skridt imod at udvikle en platform af kapabiliteter, som kan realisere en internetbaseret undervisning, relateres til de investeringer, som Forsikringshøjskolen har foretaget – investeringerne er et tegn på Forsikringshøjskolens forpligtelse til at gennemføre projektet.

Strukturen i  
Forsikringshøj-  
skolens  
videnregnskab

## Byggeplandata: Risiko-aversion: mere kunde end kunden selv

Byggeplandatas situation illustreres i det følgende:



Denne figur illustrerer Byggeplandatas oversættelse fra 'Risiko-aversion' til tilegnelse af nye kompetencer. For Byggeplandata handler kompetenceudvikling om at opbygge en portefølje af eksperter, som hver har en unik og dybdegående viden indenfor et fagområde. For at vedligeholde et højt ekspertiseniveau, skal evalueringssystemer til stadighed mobiliseres. Det samme gælder mekanismer, som kan skabe en vis kollektiv fornemmelse f.eks. i form af virtuelle ekspertisecentre, som der også angives antallet af i videnregnskabet. Videnfortællingen kræver også, at videndeling forekommer især i forbindelse med store byggeprojekter, og den kræver, at der udvikles relationer med kunderne, som Byggeplandata paradoksalt nok ikke er i kontakt med, når det går godt. Virksomheden har en tilbagetrukket rolle i forretningsøjemed, da virksomhedens formål netop er at frigøre kunden for risici og andre byrder. At lære kunden at kende og at skabe en relation til kunden kræver derfor en ekstra indsats.

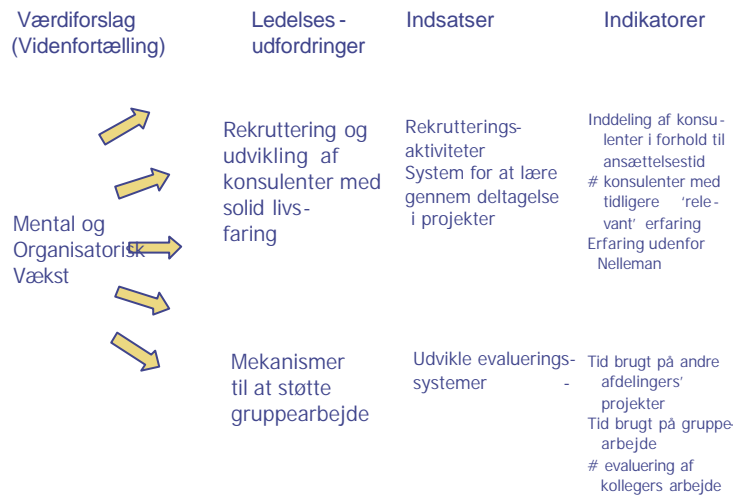
Strukturen i  
Byggeplandatas  
videnregnskab

Indikatorerne drejer sig om strukturen og processerne i virksomheden. Nogle af indikatorerne er finansielle og nogle er ikke-finansielle. De handler ikke primært om mennesker som sådan, men de handler i højere grad om strukturen af videnressourcerne. Mennesker er i et vist omfang præsenteret i figuren, men de skal ikke

ses som personer men snarere som eksempler på kategorier af forskellige ekspertiseområder. Bemærk at mange af indikatorerne gør rede for organisationsstrukturen.

Nelleman Konsulenterne: Mental og organisatorisk vækst

Nellemans videnregnskab kan læses på følgende måde:



Denne illustration viser, at der er to elementer i oversættelsen af 'Mental og organisatorisk vækst' til indikatorerne: een, som går i retningen af at mobilisere en struktur af videnressourcer og een, som går i retning af at lave organisatoriske systemer, som kan integrere mennesker i evalueringsprocesserne. For at kunne tage disse udfordringer op, skal Nelleman udvikle og rekruttere 'erfarne' konsulenter, som besidder viden udenfor deres eget tekniske fagområde. De indikatorer, som illustrerer dette er repræsenteret ved porteføljen af tilgængelige ressourcer. Fortællingen kræver også, at de ansatte interagerer for dermed at sikre, at en vis form for videndeling finder sted. Det er interessant, at evalueringen her fungerer som en mekanisme, der sikrer videndeling, og ikke som en mekanisme, som skal placere skyld. I denne virksomhed, giver evalueringen de ansatte mulighed for at tale om deres erfaringer, og det er på denne baggrund, man skal forstå de angivne indikatorer.

Strukturen i Nellemans videnregnskab

Carl Bros videnregnskab kan læses på følgende måde:



Denne præsentation viser, at intelligente løsninger kan oversættes til tre forskellige ledelsesudfordringer for at sikre, at forskellige typer af virksomhedens dybdegående ekspertise rettes mod kundens særlige problemer og projekter. Dette kræver for det første samarbejde afdelingerne imellem, og til dette knyttes også visse indikatorer. For det andet kræver det udvikling af medarbejderen - særligt hvad angår integration og vilje til at samarbejde. Det tredje element, som kræves, er udviklingen af arbejdsprocedurer, således at alle bruger de samme systemer og trækker på de samme principper for at gennemføre et projekt. Indikatorerne udtrykker de særlige udfordringer og indsatser angivet i modellen. De viser ikke kun Carl Bros portefølje af ressourcer, men de viser hvordan systemerne fungerer, og hvorvidt de producerer relevante resultater f.eks. ved at angive tilfredshedsparametre. Figuren fokuserer på effekten af virksomhedens ressourcer, da det er ressourcerne, som skal integrere virksomhedens forskellige typer af dybdegående ekspertise. Det handler om kombination og integration.

Strukturen i  
Carl Bros  
videnregnskab

### At tælle videnledelse

Eksemplerne, som er præsenteret ovenfor, viser, at den måde virksomhederne indikerer videnledelse på, er ved at sætte indikatorer og tal på indsatser, som mobiliseres på grund

af viden. Viden eksisterer ikke som et abstrakt fænomen, men viden eksisterer derimod kun i forhold til et tema eller et formål. Videns berettigelse ligger i dets potentielle evne til at gøre en forskel for nogen. Denne forskel stiller krav til virksomhederne om at være i stand til at gøre noget. Og dette noget er det objekt, som videnledelse bygger på. Videnregnskaber gør dette objekt synligt ved at bruge indsatsen til at forbinde det med indikatorer og tal.

Videnregnskabet udpeger og tæller objekterne for videnledelse

Analysen peger på, at indikatorerne er en del af den mekanisme, som gør styring af viden mulig. Et objekt formes gennem indikatorerne, for det er udelukkende gennem indikatorernes reference, at det er muligt at afdække, hvad viden er. Eksemplerne, som er præsenteret ovenfor, illustrerer, at der er adskillige – og særdeles forskellige – måder, hvorpå indikatorerne kan udvikles og formes. Virksomhederne er i høj grad frit stillet.<sup>5</sup>

Nærmere observation viser, at virksomhederne ikke skelner mellem funktioner, som er opdelt i human-, struktur- og kundekapital. Det skyldes muligvis – ligesom det er tilfældet for Carl Bro – at virksomhederne lader sig inspirere af denne tredeling, når arbejdet rapporteres og kommunikerer med hensyn til videnledelse, men når man kigger på selve videnregnskabet struktur og budskab, er opdelingen foretaget på en anden måde. Handlinger og aktiviteter mobiliseres snarere omkring et virksomhedsbestemt formål end omkring generiske videnkapitalsfunktioner. Dette er sandsynligvis grunden til at eksemplerne med de tre rådgivningsvirksomheder viste sig at blive så forskellige.

Videnregnskabet organiseres omkring et virksomhedsspecifikt formål med videnledelse.

Videnfortællingerne er særdeles forskellige, selvom de leverer samme ydelse – nemlig rådgivning. Deres forestilling om en strategi for videnledelse og de opgaver, som de ønsker strategien, skal kunne varetage, er også forskellige. Deres løsninger i form af kapabiliteter er også forskellige. Derfor kan virksomhedernes erfaringer ikke organiseres ifølge tredelings-modellen – heller ikke selvom det rent rationelt er muligt. Derudover viser eksemplerne tydeligt, at når mennesker optræder i modellen, er det ikke nødvendigvis sat i forhold til humankapital. Når mennesker eksempelvis inddeles efter

---

<sup>5</sup> Dette betyder dog ikke, at det ikke er muligt at udarbejde analytiske metoder, ud fra hvilke, videnregnskabet budskab i et bredt perspektiv kan diskuteres. De forskellige indikatorer kan grupperes således, at de gør det muligt at udvikle bredere begreber og analytiske redskaber til at arbejde med videnstyring på (se Mouritsen et al, 2001b).

deres abstrakte evner såsom den type af ekspertise, som de besidder, står det ikke klart, hvorfor dette ikke skal betragtes som strukturkapital. Typer af ekspertise er jo generiske, og der findes et potentielt marked for dem. Hvorfor er det så ikke et strukturmæssigt spørgsmål?<sup>6</sup> Eksemplerne, som er præsenteret ovenfor, ser ud til at vise, at der er adskillige sammenhænge mellem de indikatorer, som ikke kan reduceres til *funktionelle* enheder såsom human-, struktur- og kundekapital.

En anden iagttagelse er, at indikatorerne primært bruges til at undersøge udviklingen af en særlig videnfortælling. Indikatorerne er forbundet, fordi de er med til at opbygge den infrastruktur, der er nødvendig, for at gøre videnfortællingen mulig. Der eksisterer ikke en årsagsmæssig sammenhæng mellem indikatorerne. Det giver for eksempel ikke mening at foreslå, at Coloplasts investeringer i kvalitetssikring har en årsagsmæssig sammenhæng med en række dialoggrupper. Det giver derfor heller ikke mening at foreslå, at der er en årsagsmæssig sammenhæng mellem antallet af Forsikringshøjskolens ansatte, som har et PC-kørekort, og udviklingen af nye undervisningsprogrammer og pædagogiske metoder. Det er ligeledes svært at påstå, at der er en årsagsmæssig sammenhæng mellem antallet af projekter, som foregår på tværs af Byggeplandatas afdelinger, og antallet af kunder, som anbefaler virksomheden til andre. Der er muligvis en sammenhæng, fordi de er indbyrdes forbundet, men at antage, at der er en årsagsmæssig sammenhæng, er sandsynligvis forkert.<sup>7</sup> Der er en sammenhæng imellem dem, men det skyldes, at det i processen med at implementere videnfortællingen giver mening. Indikatorernes funktion er at fortælle, hvordan videnfortællingen realiseres.

Indikatorerne i et videnregnskab handler om de indsatser som gøre videnfortællingen mulig.
--

Er dette ikke en begrænset ambition? Hvorfor udarbejdes der ikke en direkte præsentation af viden? En sådan ambition er uheldigvis umulig, for viden er ikke et fænomen i sig selv. Vores intuition siger os, at viden handler om at blive klogere og mere intelligente, men sådanne bestræbelser er i sig selv svære at gøre håndgribelige. Hvordan ved vi, om en person er blevet klogere? Det sker typisk ved at vurdere –

---

<sup>6</sup> Nogle vil måske påstå, at det ikke er strukturkapital, fordi det ikke kan ejes, men så er det overraskende, at virksomheder kan sælges, selvom deres vigtigste ressource er mennesker.

<sup>7</sup> Vi vil ikke hermed sige, at det ikke er muligt at finde sammenhænge (Johanson et al., 2001). Men disse sammenhænge udgør da typisk snarere en del af videnfortællingen end en egentlig del i indikatorernes status. Dette betyder, at årsagssammenhænge kun kan dreje sig om relationer i videnfortællingen, og de udgør dermed ikke en del af indikatorerne.

gennem en slags karaktergivning – eller ved at bruge eens dømmekraft, hvilket resulterer i en social etikette såsom 'kompetent', 'god', 'klog' etc. Disse ord er imidlertid også udtryk for en kvantificering af et langt og komplekst argument, som forbliver tavst i denne evalueringsprocedure. Det forholder sig sådan, at viden lyder godt, men begrundelsen herfor er ofte generel – hvem kan have noget imod viden i en videnøkonomi? Når virksomheder arbejder med viden og videnkapital, tager de hurtigt dette budskab til sig. Derfor vil der opstå frustrationer. Hvis der imidlertid bliver brugt tid på at udvikle en værdsættelse af, hvordan viden kan gøre en forskel for virksomhederne, kan ideen om at udtrykke viden i en videnfortælling begrundes. Det handler om nytteværdien af det, som vi gør, og dermed handler det om at besvare spørgsmålet om, hvordan vi kan udvikle en virksomheds evne til at imødekomme (fremtidige) behov. Dette sætter ikke en udelukkende finansiell dagsorden, men det inddrager selvfølgelig finansielle overvejelser. Selvom der er problemer med market-to-book- argumentet, viser det sig, at videnkapital kan oversættes til finansiell kapital. Dette sker dog kun indirekte, da denne proces insisterer på at tage en omvej omkring de ting, som virksomheden skal være i stand til at opnå. Mange indikatorer har dette formål, men de giver kun mening, hvis vi husker på, at det er rammerne for videnfortællingen, som skal implementeres og afprøves. Videnregnskabet er således et dokument, som binder forskellige typer ressourcer og aktiviteter sammen. Det er et 'lille' dokument, som præsenterer storslåede ideer, da det drejer sig om de ressourcer, som er nødvendige for at kunne redegøre for, hvad virksomheden skal kunne opnå – og hvad ledelsen gør for at nå dette mål.

Videnkapital er ikke imod Shareholder Value!
--

## **Konklusion**

Denne artikel argumenterer for og illustrerer, at videnregnskaber bygger på videnledelsesaktiviteter. For at muliggøre dette, kombinerer videnregnskabet videnfortællingen med et kontrolsystem, som tilsammen udgør et indeks, som viser videnledelsesaktiviteternes udvikling. Videnregnskabet skal indeholde kvantificeret information for at kunne udarbejde en præcis værdsættelse af det objekt, som ligger til grund for videnledelse. I denne proces viser videnregnskabet, at de aktiviteter, som er en



del af videnledelsen, kan findes forskellige steder i virksomheden. Når viden oversættes til indikatorer reduceres deres kompleksitet. Viden kan dermed styres og kommunikeres.

## Litteraturliste

- Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Birket, W.F. (1995). Management accounting and knowledge management. *Management Accounting*. Vol. 75, no. 5, s. 44-48.
- Boland, R.J. & Schultze, U. (1996) Narrating Accountability: Cognition and the Production of the Accountable Self, in Munro, R. & Mouritsen, J., *Accountability. Power, Ethos & The Technologies of Managing*. London: Thompson Business Press.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (1997). Measuring intellectual capital: learning from financial history. *Human Resource Management*. Vol. 36, no. 3, s. 343-356.
- Bukh, P.N., Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Johansen, M.R.,(2001) *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (København: Børsens Forlag)
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johanson, U., Mårtensson, M. & Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles, *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 26, no. 7-8, pp. 715-733
- Larsen, H. & Mouritsen, J., Videnledelsens 2. Bølge: en recentrering af videnledelsen gennem videnregnskabet, (2001) *Ledelse & Erhvervsøkonomi* vol. 65, no. 1 s. 5-16
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities. *Strategic Management Journal*, s. 111-126.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D. (2001a). Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge, *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 26, no. 7-8, s. 735-762.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. & Johansen, M.R. (2001b). Reading Intellectual Capital Statements: *Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies*, *Journal of Intellectual Capital*. Vol.2, no. 4, forthcoming.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, no. 2. s. 242-266.

Plato. (1996). *The Collected Dialogues*. Bollingen, Princeton, 7th printing.

Roos, G., Ross, G., Edvinsson L. & Dragonetti, N.C. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. Houndsmills: Macmillan Business.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Sullivan, P.H. (ed.) (1998). *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*. London: Wiley.

Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.