



Knowledge Management

Artikel trykt i Knowledge Management. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

Har KM en rolle i de danske ledelsesbedrifter?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Aalborg Universitet og
adjunkt Karina Skowang Christensen, kschristensen@econ.au.dk,
Aarhus Universitet

1. Indledning

Nye udfordringer – ny ledelse

Erkendelsen af vidensamfundet stiller helt sikkert virksomheden overfor en række udfordringer, som fordres adresseret mere eller mindre bevidst ved hjælp af videnledelse. I ledelseshåndbogen *Knowledge Management* belyser vi løbende i håndbogens artikler forskellige facetter af videnledelse i teori og praksis, således at artiklerne tilsammen – det er i al fald vores forhåbning – giver et billede af videnledelse. Hermed er ledelsens redskaber og rolle sat i fokus, og velkendte teknikker og metoder i relation til personaleledelse, projektledelse, teknologiimplementering, kundeorientering mv. får en ny funktion i netværket af initiativer, der skaber, deler og forankrer viden i organisationen.

Knowledge Management er blevet udbredt

Vi har i en halv snes år fulgt litteraturen omkring videnledelse og knowledge management – og også engang imellem bidraget til den – og vi har været involveret i flere virksomheders projekter omkring anvendelse af knowledge management-teknikker. Mange danske virksomheder er kommet langt, og det har især været interessant at følge den betydning, det har haft, når viden på den ene eller den anden måde gøres til et ansvarsområde.

KM integreret i ledelse

For en halv snes år siden havde knowledge management ofte karakter af et projekt, hvor en løsning skulle indføres i virksomheden. Siden er det blevet erkendt, at videnledelse ikke praktiseres i et organisatorisk tomrum, men skal ses som et blandt flere ledelsesværktøjer, der tilsammen adres-

serer de udfordringer, som virksomheder står overfor både i relation til videnledelse og mere generelt. De organisatoriske mekanismer er ikke nødvendigvis anderledes, fordi vi sætter viden i centrum – og dermed er grundelementerne i teknikkerne heller ikke altid forskellige fra ledelse i al almindelighed.

Hvordan indgår videnledelse i god ledelsespraksis?

Videnledelse har derfor en naturlig plads i den gode ledelsespraksis – og den gode ledelsespraksis vil skulle håndtere de videnbaserede processer og ressourcer i organisationen. Det, tror vi, at den kommende udvikling vil gøre tydeligt. Som et afsæt for denne udvikling vil vi med dette indlæg bringe den danske ledelseskanon ind i debatten.

Den danske ledelseskanon

I januar 2009 blev kanonen med Danmarks 12 største ledelsesbedrifter offentliggjort. Formålet med at udvikle kanonen var, at danne et fælles udgangspunkt for at diskutere, hvad god ledelse indebærer, og hvilke elementer der indgår, når ledere og virksomheder lykkes med at udvikle succeser. Bedrifterne blev udvalgt af et ekspertudvalg bestående af 5 danske professorer – Steen Hildebrandt, Per Jenster, Kurt Klaudi Klausen, Majken Schultz og Per Nikolaj Bukh. Vi skal ikke i denne artikel gå i detaljer med de enkelte bedrifter, idet vi i stedet henviser til kanonen (se også www.ledelseskanon.dk).

2. Hvad er en ledelseskanon?

Fokus på ledelsesbedrifter

Den danske ledelseskanon består af 12 danske ledelsesbedrifter, forstået som begivenheder, der har formet udviklingen af ledelse i Danmark eller elementer, der har indgået, når virksomheder og ledere er lykkedes med at gøre en forskel. Ledelsesbedrifterne er udvalgt således, at bedriften i hovedtræk kan genfindes i flere virksomheder. Disse virksomheder har fællestræk i form af den måde, hvorpå ledelse har gjort en forskel i virksomheders udvikling.

Ingredienserne i den danske ledelsescocktail

Kanonen er ikke tænkt som historieskrivning eller en opremsning af dygtige virksomhedsledere og virksomheder, som igennem tiden har været fyrtårne i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor. I stedet er der fokuseret på de gennemgående tendenser, som har været med til at forme udviklingen af danske virksomheders ledelse. Opgaven for udvalget var derfor at identificere ingredienserne i den ledelsescocktail, som er årsagen til, at mange danske offentlige og private virksomheder har klaret sig vedvarende godt.

Hvordan er bedrifterne udvalgt

Hvad er det, der gør at nogle organisationer pludselig blomstrer og præsterer iøjnefaldende resultater.

Kanonen er udarbejdet på initiativ af Mandag Morgen og er blevet til i en åben proces, hvor alle har kunnet komme med forslag. Men udvælgelsen er foretaget af ekspertudvalget. For at anskueliggøre den enkelte bedrifts karakter har udvalget for hver bedrift valgt et særligt markant virksomhedseksempel, som sætter fokus på og yderligere konkretiserer, hvad det særlige i bedriften består i. Det er altså ikke den specifikke virksomhed, der nævnes i forbindelse med bedriften, som i sig selv er bedriften. Men den nævnte eksemplariske virksomhed udtrykker særligt klart, hvad der kendetegner bedriften.

De 12 bedrifter

Det er ikke vores formål i denne artikel, at redegøre detaljeret for, hvad de 12 bedrifter er. Her henviser vi igen til selve kanonen. Men bedrifterne skal naturligvis alligevel nævnes sammen med den virksomhed, som udvalget har udpeget som et særligt tydeligt eksempel på bedriften:

1. Samfundstransformation (Etablering af velfærdsstaten)
2. Videnoverførsel (Handelsministeriets Produktivitetsudvalg)
3. Idedreven vedholdenhed (Lego)
4. Konceptudvikling i stor skala (ISS)
5. Kontinuerlig produktivitetsforbedring (Dansk Svineproduktion)
6. Grænseløs globalisering (A.P. Møller-Mærsk)
7. Godt købmændskab (Jysk)
8. Samarbejde på tværs (Roskilde Festival)
9. Nye grænser for ledelse (Skanderborg Kommune)
10. Ledelse på trods (Plejhjemmet Lotte)
11. Globalt engagement (Danmarks EU-formandskab)
12. Forretningsorienteret værdibaseret ledelse (Novo Nordisk)

3. Hvilken betydning har videnledelse?

Vi vil med dette indlæg rejse spørgsmålet om, hvilken betydning videnledelse har for god ledelse. Det vil vi gøre med afsæt i den danske ledelseskanon. Velvidende, at de 12 bedrifter, der her er fremhævet, ikke adresserer, hvordan specifikke teknikker og metoder har været anvendt eller er udvalgt med særligt henblik på virksomheders udvikling som videnvirksomheder.

Hvad vil det betyde at tage et KM-perspektiv

Det er ikke i dette indlæg hensigten at lave en analyse. Kun at rejse spørgsmålet. En analyse kræver en nærmere undersøgelse af den aktuelle ledelsespraksis i en række virksomheder, og det kræver yderligere, at analysen baseres på en mere indgående forståelse for, hvordan viden skal forstås. Det håber vi andre vil tage op – ellers gør vi det måske selv.

4. Afsluttende bemærkninger**Videnledelse er ikke kun bestemte teknikker**

Videnledelse er en fortløbende proces, som ikke udelukker forudsætter implementering og udnyttelse af et teknologisk eller et teknisk instrument, men som derimod kræver, at ledelsen er i stand til at håndtere de problemstillinger, som viden i virksomheden indebærer. De største udfordringer tager udgangspunkt i de forandringer, som videnvirksomheden – i forhold til traditionelle produktionsvirksomheder – repræsenterer.

Er videnledelse dansk?

Den danske ledelseskanon er ikke en kortlægning af dansk ledelse. Det er heller ikke givet, at det giver mening at tale om dansk ledelse. Vi bliver til stadighed påvirket af globale tendenser og meget af det, vi opfatter som dansk ledelse, kan genfindes i en lang række andre lande verden over. Men samtidig er der ingen tvivl om, at ledelse på en række parametre adskiller sig fra land til land. Ledelse betones, fortolkes og udøves forskelligt, men under påvirkning af globale tendenser. Derfor handler Den danske ledelseskanon ikke om dansk ledelse, men om ledelse i Danmark.

Hvilken rolle har Knowledge Management?

Det, vi med dette indlæg opfordrer til, er, at der tænkes på, hvordan virksomheders videnledelsesudfordringer og knowledge management praksis har en rolle i de 12 bedrifter – og i de virksomheder, som kendetegnes af disse bedrifter. Det kan give os både en bedre forståelse for bedrifterne og for, hvad god praksis indenfor knowledge management er.

Yderligere information

Den danske Ledelseskanonen – Danmarks 12 Største Ledelsesbedrifter – er udgivet af Nyhedernes Tænketaank MandagMorgen i samarbejde med Personalestyrelsen, Finansforbundet, Dansk Erhverv, Mercuri Urval, C3 Ledelse og Økonomi, Kvinfor og Djøf.

Udvælgelsen af de 12 bedrifter er foretaget af et udvalg bestående fem professorer: Per Nikolaj Bukh (Aalborg Universitet), Steen Hildebrandt (Aarhus Universitet), Per Jenster (China Europe International Business School, Shanghai), Kurt Klaudi Klausen (Syddansk Universitet), og Majken Schultz (Copenhagen Business School).

Se yderligere information på www.ledelseskanon.dk, hvor ledelseskanonen også kan downloades.

5. Om forfatterne



Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en mængde offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d. er adjunkt ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter organisatorisk adfærd, motivationsteori, innovation og videnledelse. Karina er sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på ledelsehåndbogen *Knowledge Management*.

Om håndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til ledeshåndbogen Knowledge Management. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktørerne vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af håndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af håndbogens hovedredaktører.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, Knowledge Managements rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med anvendelse af Knowledge Management etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.