



KAPITEL 9

Strategi for videnledelse

- en bedrift i praksis

Karina Skovvang Christensen og Per Nikolaj Bukh

Indledning

Herhjemme begyndte vidensamfundet som begreb at komme på dagsordenen i midten af 1990'erne. Det fik op mod årtusindeskiftet ekstra næring af internettets udbredelse, og mange virksomheder skød op i kølvandet herpå. Politisk blev viden også et centralt ord og i den sidste halvdel af 1990'erne, hvor det danske samfunds udvikling var præget af usikkerhed omkring det fremtidige vækstgrundlag, blev viden ud-råbt til at være fundamentet for Danmarks fremtid.

Erhvervsministeriet beskrev i 1996 den moderne virksomhed som fleksibel, med stor fokus på kompetencer og anvendelse af teknologi samt med en betydelig forsknings- og udviklingsindsats og tætte relationer til både kunder og leverandører. Denne type virksomhed blev fremhævet som videnintensiv, da dens vigtigste produktionskompetencer er idéer, problemløsningskapacitet og en medarbejderstyrke, som forstår at anvende moderne teknologi på nye områder, og hvor produktudvikling ofte foregår i direkte samarbejde med kunder og produktionsudvikling med underleverandører.

Det betød et mentalt farvel til industrisamfundet – og som konsekvens heraf fik nye udfordringer og nye ledelsesteknikker en plads i lederens bevidsthed. Erkendelsen af vidensamfundet stiller helt sikkert virksomheden over for en række udfordringer, som fordres adresseret mere eller mindre bevidst ved hjælp af nye ledelsesmetoder og -principper. Enten fordi særlige omstændigheder kræver, at nye teknikker og metoder tages i brug – eller blot fordi selve essensen af videnledelse er, at det er den form for ledelse, der adresserer vidensam-



fundets udfordringer, uanset om teknikkerne basalt set altid har været en del af lederens værktøjskasse.

På samme måde, som man kan tale om it-strategier, HR-strategier etc., når der refereres til disse specifikke elementer af en virksomheds strategi, bruges begrebet videnledelsesstrategi om virksomhedens strategi for opbygningen af de samlede organisatoriske kompetencer. Denne del af strategien fokuserer på de forhold, der gør det muligt for virksomheden at opbygge og vedligeholde videnressourcerne ved fx at fokusere på it-baserede systemer, hvor viden systematiseres og lagres til senere brug eller ved at sikre, at viden er til stede i processer og medarbejderne (Hansen et al. 1999).

I dette kapitel vil vi illustrere, hvordan en analyse ud fra to perspektiver på videnledelsesstrategi kan give indsigt i den måde, en virksomhed er funderet på videnbaserede ressourcer. Vi vil belyse dette med afsæt i den danske kanon over ledelsesbedrifterne (Bukh et al. 2009), hvor vi vil fokusere på én af de 12 bedrifter: idéedreven vedholdenhed. I kanonen nævnes LEGO som et eksempel, og vi vil derfor se på denne virksomheds udviklingsprocesser ud fra de to forskellige perspektiver.

I den resterende del af kapitlet vil vi sætte fokus på videnledelse som et perspektiv på ledelse i afsnit 2. I afsnit 3 vil vi rette blikket mod de danske ledelsesbedrifter med udgangspunkt i ledelseskanonen. Bedriften idéedreven vedholdenhed uddybes i afsnit 4, hvorefter afsnit 5 giver et bud på, hvordan bedriften kan analyseres ud fra et videnledelsesperspektiv, og hvilken betydning det har for god ledelse. Artiklen afrundes i afsnit 6.

Fokus på videnledelse

Det er ikke vores formål med dette kapitel at argumentere for, at en hel ny form for ledelse eller strategi er nødvendig. Tværtimod er vores udgangspunkt, at den grundlæggende forståelse for strategi og den viden om ledelse, der gennem årene er blevet udviklet, ikke er mindre relevant. Der sker naturligvis en udvikling; og selvom man i samtiden fristes til at opfatte ændringerne og turbulensen som særlig stor, så akkumuleres viden om ledelse dog med en større kraft, end den eroderes af de eventuelle krusninger, der gør bestående praktisk og forskningsbaseret viden uaktuel.



Videnledelse som et perspektiv på ledelse

I den uddannelse vi begge har fået på Aarhus Universitet, har den grundlæggende og solide viden om de økonomiske sammenhænge haft en central placering. Og vi tænker ligesom så mange andre cand. oecon.er tilbage på vores uddannelse, som funderet på en fundamental driftsøkonomisk forståelse for ledelse. Det gør vi måske især, når vi mange år efter tænker på bæredygtigheden af det, vi lærte. Men samtidig har den innovative betydning af det, vi lærte, været markant – og den viden, som Ole Ø. Madsen og mange andre har bragt ind i den driftsøkonomiske uddannelse, har således ikke blot været banebrydende, men også flyttet grænser i sin samtid. Det har dermed givet os en grundlæggende ramme for at forstå, hvorledes ledelse gør en forskel.

Vi har gennem tiden observeret, hvordan man inden for mange forskellige fagfelter har diskuteret og udviklet en forståelse for, hvordan fagfelterne og de tilsvarende funktioner i virksomheden – fx HR, it, projektledelse, organisation, økonomistyring og strategi – hver for sig kan bidrage til de udfordringer, som virksomheder står over for i relation til at skabe, dele og forankre viden i organisationerne. Det, vi især har hæftet os ved, er, at det ledelsesmæssige fokus på viden i lige så høj grad har udviklet sig til et perspektiv på ledelse, hvor betydningen af viden sættes i centrum. Både hvad angår forståelsen for de organisatoriske processer, og hvad angår den ledelsesmæssige praksis.

Pointen er på den ene side, at videnledelse ikke praktiseres i et organisatorisk tomrum, men skal ses som et blandt flere ledelsesværktøjer, der tilsammen adresserer de udfordringer, som virksomheder står over for både i relation til videnledelse og mere generelt. Og på den anden side, at de organisatoriske mekanismer ikke nødvendigvis er anderledes, fordi vi sætter viden i centrum – og dermed er grundelementerne i teknikkerne heller ikke altid forskellige fra ledelse i al almindelighed.

Strategier for videnledelse

Når viden sættes på den ledelsesmæssige dagsorden, sker det ofte ud fra to forskellige synsvinkler, der bl.a. adskiller sig fra hinanden ved den måde, viden opfattes på, dvs. den epistemologiske grundantagelse. Ud fra en fokusering på informationsteknologien drejer den første



synsvinkel, der her betegnes artefaktororienteret, sig om, hvorledes teknologi kan tages i brug til at kodificere viden, således at der kan ageres ledelsesmæssigt på grundlag heraf.

Denne synsvinkel lægger sig ofte op ad informationsbehandlingsteoriene, men mange forfattere har givet udtryk for, at dette ikke længere er tilstrækkeligt til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheder står over for i forbindelse med videnssamfundets kompleksitet. Processen, hvori artefakterne skabes, underspilles til fordel for artefakterne i sig selv. Den ledelsesmæssige udfordring for mange virksomheder er ikke mangel på dokumenter og artefakter i det hele taget – men derimod kvaliteten, indholdet og organiseringen af materialet.

Dette har givet anledning til en anden synsvinkel, der betegnes procesorienteret, og som bedst eksemplificeres ved Ikujiro Nonakas forskning, som vi vender tilbage til senere i artiklen. En væsentlig pointe er her, at der fokuseres på processen, hvori viden skabes, frem for det dokument eller den rapport, der bliver til på baggrund af processen. Formålet med videnledelse ud fra denne synsvinkel er i højere grad at bidrage til refleksion, i relation til hvordan virksomheden bedst muligt kan håndtere viden på baggrund af de ændringer, der sker i samfundet.

Hansen et al. (1999) har beskrevet to videnledelsesstrategier, hvor den første – *kodificeringsstrategien* – hovedsageligt fokuserer på rammerne og strukturen for videndeling. Den bygger på en „people to document“-metode, hvilket betyder, at viden gøres uafhængig af det individ, der har udviklet den, på en måde så den let kan distribueres og gemmes. Det kan fx være projektdokumentation i form af planer og tekniske rapporter, som i sin eksplicite form nemt indfanges i et it-system, mens implicit viden nemmest overføres mellem mennesker.

Modpolen til kodificeringsstrategien har Hansen et al. (1999) derfor kaldt *personificeringsstrategien*. Her er det den personlige kontakt, der er i fokus, idet den spiller en afgørende rolle for overførelse og generering af viden. Dette kan fx ske gennem sociale netværk, mentorordninger og ved at skabe rum for dialog i kaffebarer, åbne kontorlandskaber m.v., som kan skabe grobund for kommunikation mellem mennesker. Når kompleksiteten i viden stiger, bliver det sværere at opfange de kontekst- og kulturafhængige informationer, som er nødvendige for, at viden kan genbruges (Jennex & Olfman 2006), og derfor bliver personificeringsstrategien vigtigere.



Kodificeringsstrategien udgør oftere en hjørnesteen i bureaukratiske organisationer, mens personificeringsstrategien har sin styrke i videnintensive virksomheder. Selvom de to strategier ofte præsenteres som alternative strategier, skal de ses som supplerende strategier, der understøtter hinanden frem for at være gensidigt udelukkende strategier. Hansen et al. (1999) antog oprindeligt, at den ene af strategier ville have en mere fremherskende position end den anden i organisationens bevidsthed, men andre forfattere (fx Jennez & Olfman 2006) har senere argumenteret for, at de to strategier kan have lige stor betydning. Den nyere litteratur inden for videnledelse foretrækker en kombination af de to strategier, men praksis vil ofte være funderet i et af de to perspektiver (fx Hoegl & Schulze 2005).

De danske ledelsesbedrifter

Da den gode ledelsespraksis skal håndtere de videnbaserede processer og ressourcer i organisationen, vil vi i denne artikel illustrere de to perspektiver med udgangspunkt i den danske ledelseskanon, hvor vi ser nærmere på én af bedrifterne: idédreven vedholdenhed, eksemplificeret ved LEGO Koncernen (LEGO).

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.

Kanonen blev udarbejdet på initiativ af Mandag Morgen, men udvælgelsen er foretaget af et udvalg bestående af fem professorer.¹ For at anskueliggøre den enkelte bedrifts karakter valgte udvalget for hver bedrift et særligt markant virksomhedseksempel, som sætter fokus på og yderligere konkretiserer, hvad det særlige i bedriften består af. Det er altså ikke den specifikke virksomhed, der nævnes i forbindelse med bedriften, som i sig selv er bedriften – men den nævnte ek-

1 Professor Majken Schultz, CBS – Steen Hildebrandt, AU – Kurt Klaudi Klausen, SDU – Per Jenster, China Europe International Business School – Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet.



semplariske virksomhed udtrykker særligt klart, hvad der kendetegner bedriften. Det er ikke vores formål med denne artikel at redegøre for, hvad de 12 bedrifter er. Her henviser vi i stedet til selve kanonen. Derimod vil vi vise, hvad der kan kendetegne en ledelsesbedrift ved hjælp af et eksempel med udgangspunkt i bedriften: idédreven vedholdenhed. Denne bedrift repræsenterer en ledelse, som forstår at skabe en stærk virksomhedskultur og sikre en løbende tilpasning af, hvorledes idéen fortolkes i lyset af konstant skiftende tendenser.

Vi vil med denne artikel rejse spørgsmålet om, hvilken betydning videnledelse har for god ledelse. Det gør vi velvidende, at de 12 bedrifter ikke adresserer, hvordan specifikke teknikker og metoder har været anvendt eller er udvalgt med særligt henblik på virksomheders udvikling som videnvirksomheder. Derfor er det ikke hensigten at lave en detaljeret analyse. Det kræver et nærmere studie af den aktuelle ledelsespraksis i en række virksomheder, og det kræver, at analysen baseres på en mere indgående forståelse for, hvordan viden skal forstås. Vi vil altså blot illustrere muligheden for en analyse med udgangspunkt i én enkelt bedrift.

Idédreven vedholdenhed

Bedriften idédreven vedholdenhed drejer sig om at fastholde virksomhedens grundlæggende kerne, men genfortolke denne i konteksten af nutidens – og fremtidens – kunder, markeder og teknologier. Det er fortidens idé, som for LEGOs vedkommende er den kreative systematiske byggeleg med udgangspunkt i de legoklodser, som vi alle kender, der er omdrejningspunktet for denne virksomheds udvikling. Det er også denne kerne, som forankrer værdier og kultur samt kundernes loyalitet.

Men det betyder ikke, at virksomheden skal forsætte med at arbejde på fuldstændig samme måde, at det er de samme produkter, der skal produceres, og at de skal sælges på samme måde. Heller ikke nødvendigvis, at det er de samme behov, produkterne skal løse, eller at det er de samme markeder, de skal sælges på. Men hvad skal bestå? Hvad skal forandres? Og ikke mindst, hvordan skal det forandres?

I den forbindelse er der ikke så meget hjælp at hente i dokumenter, der beskriver essensen af tidligere dages storhed og løsninger. Det gælder i stedet om at forstå virksomhedens værdiskabende kerne og



hele tiden genfortolke den i nutiden og fremtidens kontekst. Det kan evt. ske ved brainstorming internt i virksomheden, i workshopper, ved samarbejder med kunder/brugere, andre virksomheder, kontakt til universiteter og lignende. Kendetegnende herfor er, at der indgår en nærhed (face to face) for at opnå forståelse for hinanden, samtidig med at man holder fast samt udvikler forståelsen for den værdiskabende kerne.

Udvikling og transformering af den grundlæggende ide

Den ledelsesmæssige bedrift består i, over tid, at kunne udvikle og transformere den grundlæggende idé bag virksomheden og dens produkter til en nutidig kontekst. Hvordan det skal gøres afhænger af en række forhold – og virksomheders udvikling fortæller os historien om, hvordan det lykkes for nogle virksomheder, mens andre fejler undervejs. Nogle virksomheder bevæger sig mere eller mindre virtuost af den vej, som fortiden har formet. Det er som en sti over en åben kløft, hvor trinene først åbenbarer sig, når man træder på dem. Det er den nedarvede kerneforståelse, der fortæller ledere og medarbejdere, hvor der skal trædes. Når man vælger rigtigt, åbner der sig en vej til fremtiden. Men hvis man træder ved siden af, kan man være på vej i en dyb afgrund.

Men alt behøver ikke at være tabt, hvis man træder ved siden af; det kan også være et meget markant wake-up call, som kan være med til at skabe den brændende platform for en forandringsproces, der på ny bringer virksomheden tilbage på den rette vej. Men hvad er den rette udviklingsvej for en virksomhed som LEGO? Vores børn leger med andre ting og på en anden måde, end da vi selv var børn. Men alligevel er der noget fundamentalt omkring børns leg og udvikling, som ikke forandres.

Det er nemt at sige, at LEGO blot er et brand. Det kunne have som konsekvens, at computerspillene bare skulle have legofigurer og ellers køre rundt på de samme baner som i alle andre spil – men erfaringer har vist, at det ikke i sig selv genskaber den unikke oplevelse, som virksomheden er grundlagt på. I stedet drejer det sig måske om at flytte den kreative byggeleg til nye platforme og bevare forankringen i kerneprodukter – og udvikle dem til de legeuniverser, som nu er relevante, samt tage de produktions- og distributionsmetoder, som nu er nødvendige i brug. Udviklingen har vist, at den idédrevne vedholden-



hed heller ikke består i at genskabe sin egen idé som et nyt koncept, som da LEGO DUPLO skiftede navn til LEGO Explore. Det er altså ikke ukompliceret at finde de rette sten at træde på, når de ikke er lagt ud på forhånd. Og det er svært at hive sig op igen, når der er trådt ved siden af. Men ikke umuligt.

Virksomhederne er altså afhængige af, at de er i stand til at generere ny viden. Det er de fleste virksomheder. Men det særlige i den idédrevne vedholdenhed er, at evnen til at skabe, genskabe og kombinere viden spiller en særlig rolle i at holde virksomheden på rette kurs, og hvis virksomheden skal tilbage på rette spor. I LEGO er det åbenbart, at den idé, som skal bære virksomheden videre, baserer sig på videnbaserede ressourcer, som er dybt forankrede i virksomheden. Men de har ikke karakter af formler, opskrifter eller patenter, men derimod af implicit viden (jf. Klein 2008), der er forankret i sociale processer. Dette vil også afspejle sig i en analyse af den idédrevne vedholdenhed, hvor den sociale interaktion – altså personificeringsstrategien – har stor betydning for forståelsen af den grundlæggende idé i et nutidigt og fremtidigt perspektiv. Kodificeringsstrategien anvendes i dette tilfælde til at understøtte de processer, der fremkommer ved den personlige kontakt.

Det er dog vigtigt at holde for øje, at det ikke er ensbetydende med, at det er personificeringsstrategien, der er dominerende i hele virksomheden. LEGO sælger masseproducerede produkter, hvilket kræver effektivisering og skalering og dermed en kodificeringsstrategi. Men da det er den idédrevne vedholdenhed – og ikke skalerbarheden af virksomhedens forretningsmodel – vi har fokus på, kan en nærmere analyse med udgangspunkt i en procesorienteret forståelse for videnledelse (Christensen & Bukh 2003, 2009; Bukh et al. 2005) vise, hvordan nøglen til den idédrevne vedholdenhed ligger gemt i samspillet mellem fire ledelsesaktiviteter: socialiserings-, eksternalisering-, kombinations- og internaliseringsprocesser (jf. Nonaka & Takeuchi 1995). Nedenfor vil vi skitsere nogle elementer, der kan indgå i en sådan analyse.

Videnledelse som processer

Viden ses i den procesorienterede videnforståelse som en dynamisk faktor, der skabes ved social interaktion mellem individer og organisationer. Viden er dermed både aktiv, fordi den er handlingsorienteret.



ret, og subjektiv, fordi viden er information i en bestemt kontekst. Med dette udgangspunkt bliver det en central opgave for videnledelse, at gøre den individuelle viden tilgængelig for resten af organisationen.

Skabelse af den nye viden, som skal genskabe den grundlæggende idé bag virksomheden og sikre den idédrevne vedholdenhed, skal ses som en kontinuert proces, hvor den eksisterende viden bringes ind i nye kontekster. Virksomhedens udviklingsvej skabes ved transformation mellem tavs og eksplicit viden. Altså ved gentagne interaktioner mellem de fire former for ledelsesaktiviteter – socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering.

De fire typer processer

Socialiseringsprocessen har som et primært formål at sikre en fælles forståelse, som gør det muligt at dele individers tavse viden, fx i en projektgruppe – eller her specifikt for, hvad der er kerneelementerne i virksomhedens grundlæggende idé. Da denne form for viden er meget tids- og stedsspecifik, er den som tavs viden svær at formalisere, men efterhånden som de fælles forståelsesrammer gradvis opnås, overføres mere og mere tavs viden – ofte uden et talt sprog – mellem individerne.

Ofte vil der være tale om ret uformelle aktiviteter, som også kan omfatte møder på og uden for arbejdspladsen, hvor mentale modeller og gensidig tillid opbygges i en sådan grad, at der tales om „communities of practice“ (Wenger 1999). Disse kan også strække sig ud over virksomhedens grænser i form af samarbejdsrelationer med kunder og leverandører, og dermed bliver det et væsentligt element i at sikre skabelsen af ny viden. Et eksempel herpå er, når LEGOs administrerende direktør, Jørgen Vig Knudstorp, deltager i arrangementer for voksne LEGO-entusiaster. De personlige face to face-møder giver en særlig mulighed for at opnå en bedre forståelse af (jf. Hansen et al. 1999), hvad LEGO kan gøre bedre for at tilfredsstille brugernes ønsker og krav. Samtidig understøtter den personlige relation troværdigheden af, at LEGO opfordrer entusiasterne til løbende at komme med forslag til forbedringer og nye produkter via mails, således at innovationskapaciteten udvides ud over virksomhedens grænser.

Det er markant, at de praksisfællesskaber, der bærer virksomhedens grundlæggende idé, rækker uden for virksomhedens egne grænser. Forståelsen for, hvad det er, der skaber og udvikler idéen i LE-



GOs produkter, defineres ikke alene af virksomheden. Produkterne skal ramme i kernen af den forventning, brugerne har – og netop denne forventning udgør den sti, som virksomheden skal bevæge sig på. Det er altså børn og voksnes brug af LEGO-universet, der bestemmer, hvordan en kreativ byggeleg skal forstås i nutidens samfund. Derfor er denne form for idédreven virksomhed afhængig af brugerne på en særlig måde, hvor virksomhedens idé ikke længere alene ejes af virksomheden selv, men genskabes i en kompleks socialiseringsproces mellem virksomhed og brugere.

De næste ledelsesaktiviteter er eksternalisering og kombination. Disse har blandt andet til formål at skabe koncepter og evaluere konsekvenserne af disse. Disse videnledelsesaktiviteter har mange fælles træk med den artefaktbaserede videnledelse (jf. Christensen & Bukh 2003, 2009), dvs. den mere teknisk orienterede form for videnledelse. Eksternalisering er den proces, hvor den tavse viden forsøges ekspliciteret. Det sker, når individet er i stand til at udtrykke den tavse eller implicite viden på en måde, så den bliver tilgængelig for andre – fx resten af projektgruppen, og dermed kan danne grundlag for ny viden, som kan konceptualiseres. I eksemplet ovenfor kan dette være tilfældet, når LEGOs direktør ved møderne med de entusiastiske LEGO-byggere får en ny forståelse for, at der skal udvikles nye måder at inddrage brugerne i udviklingen af LEGO-modeller

Formålet med kombinationsprocesser er at kombinere eksplicit viden. Informationerne standardiseres og indlejres i procedurer, manualer, rapporter og regnskaber, og nye koncepter og forståelser evalueres ud fra eksisterende viden. Ved at hente viden, både internt og eksternt i organisationen og kombinere, redigere og behandle denne, bringes viden i nye kontekster, således at ny viden opstår. Denne nye eksplicite viden kan herefter udbredes i organisationen. Når LEGO-entusiasterne kommer med forslag, kan man forestille sig, at de kodificeres, dvs. struktureres efter forskellige kriterier, og gemmes i en database (jf. Hansen et al. 1999). Her kan de ved kombination med markedsinformation, viden om produktionsprocesser, materialeegenskaber osv. indgå i de kombinationsprocesser, hvor LEGOs udviklere designer nye modeller, der markedsføres.

Endelig minder internalisering, som den fjerde form for videnledelsesaktivitet, en del om traditionel „læringsteori“. Internaliseringsprocessen er handlingsorienteret og drejer sig om at få indarbejdet den eksplicite viden, således at den sidder på ryggraden af medarbejderne.



I eksemplet ovenfor vil både brugere og medarbejdere indtænke nye elementer i fremtidens LEGO-modeller, hvilket kan give inspiration til nye muligheder. Ligeledes vil den positive fornemmelse af fælleskab, når ideerne realiseres, skabe grobunden for nye måder at tænke på LEGO-idéens udvikling.

Personorienteret videnledelsesstrategi

Den idédrevne vedholdenhed i en virksomhed som LEGO er ikke en strategi i traditionel forstand, hvor det er en eksplicit opskrift på, hvordan virksomheder skal tilgå markedet, eller hvordan kernekompetencer skal udvikles, beskyttes og anvendes. Det er heller ikke en særlig forretningsmodel, der ved sin implementering skaber en vedvarende konkurrencefordel. Der er derimod tale om grundlæggende implicitte forståelser for, hvorledes virksomhedens idé udfoldes i de konkrete scenarier, den står over for. Og det er gennem de centrale videnskabelsesprocesser, at denne idé udvikles. Ved at betragte sådanne virksomheder fra et videnledelsesperspektiv kan vi både opnå nye indsigter i, hvilke elementer der indgår i bedrifterne – og vi kan få en mere konkret forståelse for, hvordan viden skabes gennem bestemte typer processer.

Når LEGO samarbejder med brugerne bidrages til udvikling af virksomheden, samtidig med at legoklodsens fastholdes som omdrejningspunkt. Ved at inddrage entusiastene i den fremtidige udvikling er der ikke blot tale om, at virksomhedens egne udviklingsressourcer geares, men også at ny viden kan internaliseres og socialiseres med udgangspunkt i praksisfællesskaber, der udviser virksomhedens grænser. Ud fra dette perspektiv må der også søges information uden for virksomheden eller uden for rammerne af den gruppe, der arbejder med nye ideer. Det kan være eksplicit viden i form af markedsstudier, benchmarking, kundefokusgrupper, teknologianalyser, trendstudier, virksomhedens vision og strategi, og hvad der ellers kan anvendes til enten at argumentere for eller imod et nyt produktkoncept. Ny viden indarbejdes og får en ubevidst karakter – den kommer til at ligge på ryggraden – således at den nye viden bliver en del af individernes referencerammer. Det sker som et samspil mellem individuelle og gruppebaserede aktiviteter. Skabelse af viden er altså både en individuel og en social aktivitet.



Kodningsorienteret videnledelsesstrategi

Både den eksplicitte og den implicitte viden er vigtig i virksomheder, og det kan være forskelligt fra afdeling til afdeling, opgave til opgave, hvilken videntype – og dermed proces – der er mest værdiskabende, og dermed er toneangivende for den lokalt praktiserede videnledelsesstrategi. Det helt centrale spørgsmål med hensyn til virksomhedens overordnede videnledelsesstrategi er, hvilke processer der udgør kerneprocesserne i virksomhedens eksistensgrundlag. Hvilke processer er det, der skaber værdi for kunderne? Tilbyder virksomheden meget kundetilpassede løsninger, som hele tiden kræver specialtilpassede løsninger, eller er virksomhedens produkter mere standardiserede?

LEGOs produkter er standardiserede, men kan indgå i unikke kombinationer med andre LEGO-produkter. Hos LEGO er det den kreative leg, der gennem år og dag har skabt unikke kombinationer i de små hjem. Den systematiske byggeleg sker nu til dags også i scenarier, hvor computere og spilkonsoller er involveret (jf. Knudstorp 2009), byggelegen er stadig kerneproduktet i LEGOs ydelse, blot koblet med nutidens teknologier.

For at opnå skalafordele i sådanne kundetilpassede produkter er det afgørende, at viden kodificeres, således at LEGOs bidrag til dette produkt primært ligger i eksternaliserings- og kombinationsprocesserne. I praksis har LEGO, som beskrevet af Jørgen Vig Knudstorp i denne bog, håndteret disse videndelingsprocesser ved gratis at gøre LEGO Digital Designer tilgængelig, således at den viden, LEGO modtager fra sine brugere, er kodificeret på en måde, som er let at håndtere for LEGO. Dette lader sig kun gøre, fordi det ikke er designprogrammet i sig selv, der skaber konkurrencekraften. Eller med andre ord: Programmet udgør ikke den grundlæggende ide.

Viden afhænger af konteksten

Erfaringerne viser, at videnskabelsen er afhængig af den kontekst, hvori den foregår – hvem der deltager, og hvordan der deltages. Det indebærer, at ledelsen skal skabe de bedst mulige rum – altså betingelser eller rammer – for skabelsen af ny viden (Nonaka & Konno 1998; Nonaka et al. 2000). Det betyder eksempelvis, at beslutninger om outsourcing og internationalt udviklings samarbejde ikke blot skal træffes under hensyntagen til omkostningseffektivitet, men også må tage hen-



syn til, hvordan virksomhedens evne til fortsat at udvikle sin grundlæggende idé påvirkes af, hvordan nye kulturer og geografiske lokaliseringer af aktiviteter finder sted.

De sociale, kulturelle og historiske sammenhænge har stor betydning for individets forståelsesrammer og dermed den måde, hvorpå informationer fortolkes. Løsrives viden fra rummet, bliver den til information. Derfor handler rum i lige så høj grad om at udnytte dynamikken til kontinuert videnskabelse ved samspillet mellem tavs og eksplicit viden, som det handler om at indsamle og dele informationer.

Når vi går et spadestik dybere og ser på nogle af de elementer, der kan indgå i en videnledelsesanalyse af ledelsesbedriften idédreven vedholdenhed, er det vores argument, at nøglen til idédreven vedholdenhed kan findes ved at fremme den implicite viden, som skabes i socialiserings- og internaliseringsfasen – dvs. den viden, der lagres i processer m.v. Hvis en virksomhed derimod skal være i stand til at udbrede sine koncepter i stor skala, skifter fokus fra implicit procesorienteret viden til den mere eksplicite, artefaktorienterede viden som selve de nedskrevne koncepter, tidsplaner m.v., der skabes i eksternaliserings- og kombinationsfaserne.

Afsluttende bemærkninger

Videnledelse er en fortløbende proces, som ikke udelukkende 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.

Konsekvenserne af dette perspektiv er bl.a., at virksomhedens knappe ressourcer eksisterer som kognition hos individet og det sociale fællesskab, at hierarkiet som koordineringsmekanisme afløses af andre strukturer, og at videnarbejderen i sin ansættelse tilegner sig viden og dermed bliver mere attraktiv på arbejdsmarkedet. Det stiller krav til ledelsen om bl.a. at kunne identificere, beskytte, udnytte og dele værdifuld viden. Men dette krav indeholder også en række problemstillinger, bl.a. hvordan kan ledelsen vide, at „noget“ er værdifuld viden, og hvordan kan ledelsen både beskytte og dele viden?



Som vi viste med LEGO-eksemplet, er det altgørende, at ledelsen forstår, hvad der udgør den værdiskabende kerne i virksomheden og dermed, hvad det er, der hele tiden skal genfortolkes ud fra skiftende samfundsforhold. Det kræver en stor indsats fra nye ledere at komme det kognitive spadestik dybere, der gør dem i stand til at identificere og forstå den centrale kerne, som kun personificeringsstrategien giver adgang til. Til gengæld har udviklingen vist os, at hvis det lykkes, så hjælper denne forståelse med at åbenbare de rigtige trædesten.

Litteratur

- Bukh, P.N., K.S. Christensen & J. Mouritsen (eds.). 2005. *Knowledge Management: Establishing a field of Practice*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Bukh, P.N., S. Hildebrandt, K.K. Klausen, P. Jenster & M. Schultz. 2009. *Danmarks 12 største ledelsesbedrifter*. København: Mandag Morgen.
- Chrisensen, K.S. & P.N. Bukh. 2009. Knowledge Management in Projects: insights from two perspectives. *International Journal of Knowledge Management Studies* (under udgivelse).
- Christensen, K.S. & P.N. Bukh. 2003. Videnledelse: To perspektiver. I *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering*. P.N. Bukh, K.S. Christensen & J. Mouritsen (eds). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Erhvervsministeriet. 1996. *Erhvervsredegørelsen*. København.
- Hansen M.T., N. Nohria & T. Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, vol. 77, nr. 2, s. 106-116.
- Hoegl M. & A. Schulze. 2005. How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods. *European Management Journal*, vol. 23, nr. 3, s. 263-273.
- Jennex M. E. & L. Olfman. 2006. A model of knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nr. 3, s. 51-68.
- Klein, J.H. 2008. Some directions for research in knowledge sharing *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 6, nr. 1, s. 41-46.
- Knudstorp, J.V. 2009. Strategiske grænser for virksomhedens tilpasningsevne. I *Driftsøkonomi & Strategi: Festskrift til Ole Ø. Madsen*, P.N. Bukh & N.P. Mols (eds.). København: Gyldendal.



- Nonaka I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka I. & N. Konno. 1998. The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, vol. 40, nr. 3, s. 40-54.
- Nonaka I., R. Toyama & N. Konno. 2000. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, vol. 33, s. 5-34.
- Wenger, E. 1999. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.