

KAPITEL 1

Ny økonomi, ny teori og ny praksis?

Per Nikolaj Bukh, Karina Skovvang Christensen
& Jan Mouritsen

Det er en velkendt observation, at samfundet er i løbende udvikling, og at forskellige større eller mindre begivenheder har fået betydning for den måde, hvorpå der tænkes, handles og ageres på alle niveauer i samfundet. Mange af de udviklingstendenser, der har kunnet observeres i de seneste år, kan sammenfattes i begrebet »vidensamfundet« eller et tilsvarende begreb.

Når det netop er viden, der lægges vægt på, er det, fordi viden og information har fået en helt central position og nu ikke kun opfattes som et af økonomiens væsentlige råmaterialer. Viden ses af forfattere som Stewart (1997) endvidere som det vigtigste produkt, og man kan, som Drucker (1993) gør det, anse viden for at være *den* ressource, der har størst betydning for værdiskabelse i vidensamfundet, hvor store mængder information, turbulente markeder og teknologier forandres med accelererende hastighed. Ifølge Nonaka & Takeuchi (1995) er det eneste sikre i denne type økonomi, at alt er uforudsigeligt, og derfor er evnen til hele tiden at skabe ny viden og omsætte den til værdiskabende innovation en afgørende ingrediens i virksomheders succes.

Som en central tendens har opfattelsen af viden desuden ændret sig fra at have fokus på viden som »applied to being« til at være »applied to doing« (Drucker 1993, s. 17). Dermed er evnen til at handle kommet i fokus, hvilket også fremhæves af en anden af vidensamfundets kommentatorer, Thomas A. Stewart, der i sin seneste bog skriver, at »[k]nowledge is what we do« (Stewart 2001, s. 9).

1.1 Viden – en del af den moderne økonomiske dagsorden

Drucker (1993) fører udviklingen henimod vidensamfundet tilbage til tiden efter Anden Verdenskrig, og allerede i 1960'erne talte Drucker om »knowledge work« og »knowledge worker«. For mange observatører markerer Thomas Stewarts artikler i Fortune Magazine om »brainpower« (Stewart 1991) og »intellectual capital« (Stewart 1994) dog indgangen til vidensamfundet, hvilket forfattere som Nonaka & Takeuchi (1995), Toffler (1990), Quinn (1992) samt Reich (1991) ligeledes på forskellig vis har udtrykt. Et af de klareste udsagn er dog Druckers forudsigtelse af, at »[t]he basic economic resource... is and will be knowledge« (Drucker 1993, s. 7), hvor det unikke ved vidensamfundet er, at viden »has become the resource, rather than a resource« (Drucker 1993, s. 41).

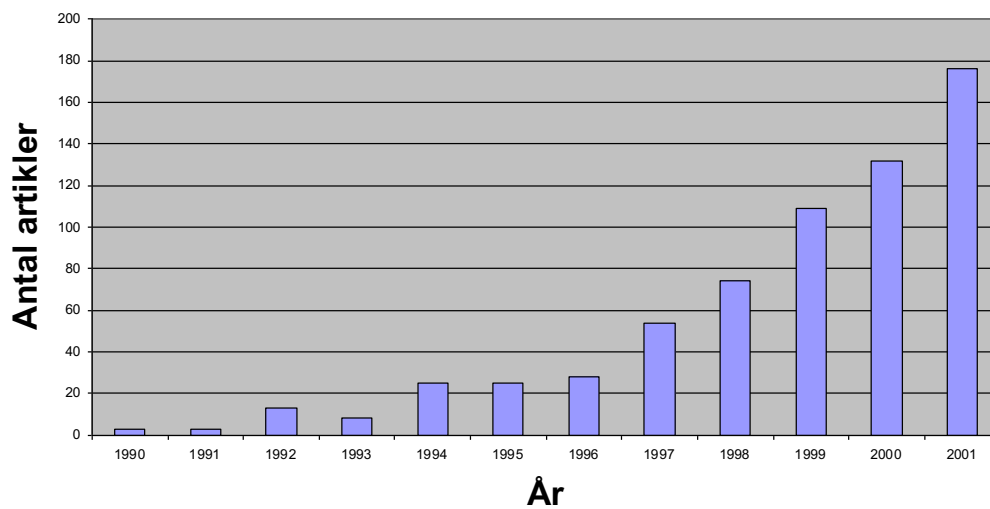
Selvom viden lanceres som den nye altafgørende faktor for virksomheders succes, er det stadig værd at erindre, at der måske ikke er så meget nyt i det. Det er da også et almindeligt forekommende fænomen, som har været diskuteret i andre sammenhænge (Furusten 1995), at der i ledelseslitteraturen genlanceres glemte såvel som velkendte metoder og teknikker under nye navne for derved at mobilisere fornyet interesse og handling, på samme måde som Catasús (2001) viste, at det var tilfældet for miljø og miljøledelse.

Blandt de »nye« begreber finder man eksempelvis videnledelse, videnledelsesstrategi, videnregnskab og videnarbejde; og den store opmærksomhed, som disse begreber tillægges, markeres bl.a. ved, at videnledelse har været et centralt begreb de seneste år både i mange virksomheder, hos konsulenter og i forskningsverdenen. Den hastige udvikling, hvad enten den måtte være udtryk for en »re-labelling« (Latour 1999; Catasús 2001) eller for ny praksis og nye teorier, illustreres i figur 1.1. I den første del af figuren vises resultatet af en søgning på ordet »knowledge management« i databasen Social SciSearch. Søgningen henviser kun til tre artikler i 1990, mens tallet i år 2001 var 176. En tilsvarende udvikling ses i anden del af figuren, der viser en fritekstsøgning i Dagbladet Børsens artikeldatabase, hvor der i 1997 var fire artikler, hvori ordet »knowledge management« blev brugt, mens tallet i år 2001 var 31¹. Sammenligningen af resultaterne for søgningen i Social SciSearch og

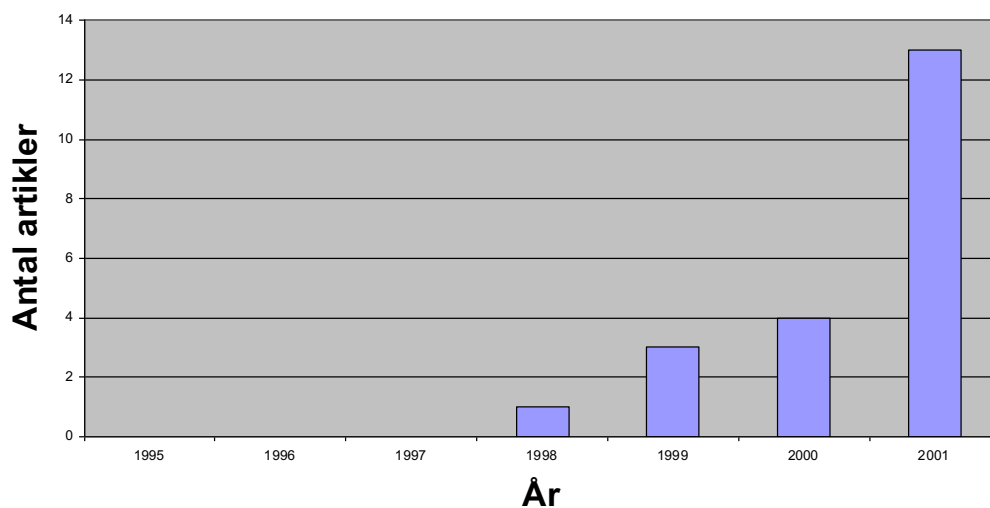
¹ Da Dagbladet Børsen er en dansk avis, er der også foretaget en søgning på »videnledelse«, som viser samme udvikling med henholdsvis 0 henvisninger i år 1997 og 13 henvisninger i år 2001.

Børsen er ganske interessant, idet de senere års fokus på viden og videnledelse ofte har været set som værende drevet af praksis (Baxter og Chua 1999) og af den mere populære del af ledelseslitteraturen, som er repræsenteret eksempelvis ved Drucker (1993) og Stewart (1997). Noget tyder altså på, at der i den forskningsbaserede ledelseslitteratur har været opmærksomhed omkring videnledelse, selvom dette måske ikke i starten slog helt igennem i den praktiske videnledelse.

Social SciSearch - Knowledge Management



Børsen - Videnledelse



Figur 1.1. Udvikling i antal artikler vedrørende videnledelse.

1.2 Viden som forsknings- og praksisfelt

En faktor, der måske kan forklare, at videnledelse først i de senere år har udkrystalliseret sig som et særligt praksisfelt, selvom der i »teoriene« længe har været arbejdet med tilsvarende problemstillinger, er måske, at videnledelse omfatter metoder og teknikker, der har været arbejdet med i en række andre sammenhænge, men som først nu bringes sammen i en ledelsesmæssig fokusering på viden. Spender & Grant (1996) har på samme måde pointeret, at en stor del af den litteratur, der omhandler viden, har rødder tilbage i mange forskellige teorier. Lige fra forfattere som Barney (1991), Grant (1991) og Hamel & Prahalad (1994), der taler om den ressourcebaserede teori, over Nelson og Winther's (1982) evolutionære teori til Argyris og Schön's (1978, 1996) arbejde med organisatorisk læring.

En række forskellige teorier og forskere har altså været med til at bringe videnspørgsmålet i front i de akademiske diskussioner indenfor en række forskellige felter. Eksempelvis er det for Stewart (1997) styringen af den såkaldte intellektuelle kapital, der er i fokus, mens Hamel & Prahalad (1994) beskriver virksomhedens strategiske arbejde med udgangspunkt i kernekompetencer. I andre dele af ledelseslitteraturen ser man både Leonard (1995) og Nonaka (1994; jf. Nonaka & Takeuchi 1995) beskæftige sig med innovation, mens Castanias & Helfat (1992) med viden tænker på ledelsesmæssig effektivitet og Wenger (1998) på organisatorisk adfærd. Fælles for alle disse teori-retninger er, at viden er en vigtig faktor, der forsøges struktureret på måder, der sikrer anvendeligheden af viden.

1.2.1 Hvorfor videnledelse ?

Selve videnledelseslitteraturen er – i al fald når man kigger på den mængde bøger, der i de senere år er udgivet med titler som f.eks. *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets* af Karl Erik Sveiby (1997) og *Intellectual Capital, The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower* af Leif Edvinsson & Michael S. Malone (1997) – domineret af praktikere, hvilket også er fremhævet af Baxter og Chua (1999). Dette kan ses som et resultat af, at det

er et område, der er skabt af og til praktikere. Der kan fremdrages mange årsager til interessen for viden og videnledelse i praksis, og der er visse temaer eller tendenser, som synes at være gennemgående i litteraturen.

For det *første* peges der på de store forskelle mellem virksomheders markedsværdi og den bogførte værdi, hvilket har fået virksomhedsledere og måske også investorer til at interessere sig for »værdien« af den intellektuelle kapital og styringen af de videnbaserede aktiver (Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997). I forlængelse heraf har mange virksomheder herhjemme udviklet videnregnskaber (jf. Bukh *et al.* 2001) både for at synliggøre virksomhedens videnressourcer og for at udvikle dem. Videnregnskabet ses her som et strategisk værktøj, der netop fokuserer på *udvikling* af virksomhedens videnressourcer og ikke blot på at rapportere om videnressourcerne på et givet tidspunkt. Formålet er derfor at understøtte virksomhedens arbejde med at skabe en sammenhængende strategi for videnstyring, skabe virksomhedsidentitet, forankre, dele og udvikle viden, tiltrække og fastholde medarbejdere, understøtte organisationsudvikling, lette personalestyring og –udvikling, tiltrække potentielle investorer samt tiltrække og fastholde kunder.

I kølvandet på 1980'ernes nedskærings- og rationaliseringsbølger opstod der for det *andet* en tendens til at fokusere på viden som reaktion på et kortsigtet omkostningsfokus, der ofte betød, at organisationerne manglede den viden, der var brug for i forbindelse med strategisk vigtige opgaver, samtidig med at medarbejderne var demotiverede (Hviid & Sant 1994; von Krogh *et al.* 2000). Det bevirkede, at organisationerne begyndte at fokusere på den form for videnledelse, der forsøger at lagre viden til senere brug (Bove-Nielsen & Ørsted 1999; Hansen *et al.* 1999).

Som en *tredje* betydende faktor kan nævnes, at mange globale virksomheder har forsøgt at organisere sig til videnledelse ved hjælp af matrixstrukturer, hvilke har til hensigt at fremme videnflowet og integrationen af produktgrupper og geografiske regioner, men i praksis skaber det snarere små »videnøer« (von Krogh *et al.* 2000). Videnflowproblemer som disse medførte nye problemstillinger indenfor videnledelse, idet hurtig videnovertagelse ved hjælp af effektive processer bliver nødvendig for at negligere de strukturelle problemer. Derfor er der stor interesse for at forstå hvilke kræfter, der henholdsvis faciliterer og hæmmer disse processer.

Endeligt skal som den *fjerde* faktor fremhæves, at mange forfattere (f.eks. Lennon & Wollin 2001) lægger vægt på en stigende kompleksitet i omgivel-

serne, hvilket påvirker den måde, hvorpå virksomheder oplever sig selv under stigende konkurrencevilkår som følge af øget forandringshastighed, teknologiske gennembrud og nye værdier (Nonaka & Takeuchi 1995; Davenport & Prusak 1998). Det betyder, at virksomhederne med stadig højere hastighed skal kunne tilpasse sig nye forbrugerbehov og andre ændringer i omgivelserne (Ilinitich *et al.* 1996), hvilket stiller store krav til innovationsevne, videndeling og udvikling af nye produkter og serviceydelser.

1.2.2 Ledelse og styring af viden?

Videnledelse er en oversættelse af det engelske udtryk »knowledge management«. Med »management« indikeres, at viden kan styres, og i nogle sammenhænge (f.eks. Finansministeriet 2000) bruges da også ordet »videnstyring« på dansk. I mange virksomheder reduceres videnledelse til et spørgsmål om at bringe informationsteknologi i anvendelse (von Krogh *et al.* 2000), da det tilsyneladende er mest håndterbart.

Men viden er, som von Krogh *et al.* (2000, s. 4) fremhæver, ofte relateret til processer, der grundlæggende ikke kan styres i en traditionel forstand eller i det mindste mister deres effektivitet og gennemslagskraft, hvis de underkastes en for stram styring. I praksis betyder dette, at videnledelse ofte ikke lever op til de forventninger, som virksomhederne får stillet i udsigt ved at følge konsulenternes råd eller ved at læse litteraturen om videnledelse. Dette illustreres eksempelvis af en spørgeskemaundersøgelse, som KPMG (2000) foretog i Storbritannien, som viste, at 70% af de spurgte virksomheder så IT som den største drivkraft i videnledelsesprocessen, hvilket skal sammenholdes med, at kun 30% af virksomhederne har fået indfriet deres forventninger til videnledelse.

Det synes ikke sandsynligt, at viden kan styres alene ved hjælp af informationsteknologi, og at informationsteknologi er ensbetydende med videnledelse. De fleste forfattere (f.eks. Nonaka 1994; Fahey & Prusak 1998) mener da heller ikke, at det er tilstrækkeligt alene at indsamle, forankre og anvende information. Der skal også skabes ny viden om og med kunder og andre både interne og eksterne interessenter. Inddragelse af kunder i videnskabelsesprocesserne er netop ofte en væsentlig kilde til succesrige innovationer, da kunder-

nes ønsker og dermed viden om nye behov, produkt- og servicekoncepter kan være meget værdifuld for den fremtidige konkurrenceevne, og derfor bør virksomhederne tage disse informationer meget alvorligt og vurdere deres udviklingspotentiale.

Forskningsmæssigt er der også en tendens til at sætte videnledelse i et bredere – og ofte strategisk – perspektiv (f.eks. von Krogh *et al.* 1998; Bukh *et al.* 2001) frem for udelukkende at fokusere på informationsteknologien. En vigtig pointe er derfor, at videnledelse ikke praktiseres i et organisatorisk tomrum, men skal ses som et blandt flere ledelsesværktøjer, der tilsammen adresserer de udfordringer, virksomheden står overfor både i relation til sin videnledelse og mere generelt.

1.3 Bogens udgangspunkt og struktur

Udgangspunktet for denne bog er, som det er diskuteret ovenfor, at der er sket ændringer i samfundet og i virksomheders konkurrencevilkår, som indebærer en ændring i de ledelsesmæssige opgaver og i de ledelsesteknologier, der tages i brug. Den samfundsmæssige ændring sammenfattes ofte i begreber som videnssamfundet etc., mens de nye ledelsesteknikker betegnes videnledelse, uden at der i første omgang skal skelnes mellem, om det er velkendte ledelsesmetoder og –teknikker, IT-systemer eller helt nye ledelsesteknologier, der bringes i anvendelse.

Viden er i sagens natur ikke et nyt begreb. Lige siden de oldgræske filosoffer, der i det 5. århundrede f. Kr. postulerede, at et objekt erkendes gennem en mental kopi heraf (jf. Christensen 2000, s. 30), har man forsøgt at indkredse og definere begrebet, og i dele af den moderne litteratur om videnledelse kan der trækkes spor tilbage hertil. Det gøres eksempelvis af Mouritsen *et al.* (2001), der fremhæver Sokrates's dialog med Theatetus (Plato 1996), hvor det pointeredes, at viden aldrig er noget i sig selv, men kun i relation til noget andet, og af Nonaka og Takeuchi (1995), der ser tiden fra den oldgræske periode til i dag som en proces, der har forsøgt at besvare spørgsmålet »hvad er viden?« På baggrund heraf ser de viden som »the oneness of humanity and nature ... body and mind ... and ... self and other« (1995, s. 27-28), fordi viden altid skal ses i relation til noget andet – nemlig helheden.

De seneste års interesse for viden i relation til ledelseslitteraturen såvel som praksis i virksomheder er sket under overskriften »videnledelse« eller »knowledge management«. Det er karakteristisk, at der er tale om mange forskellige metoder og teknikker – og mange forskellige erhvervsøkonomiske teoriområder, der alle i lyset af det såkaldte vidensamfund får en ny dimension, ved at der fokuseres på viden – og det er næsten lige så karakteristisk for de erfaringer, som man hører om i medierne og på konferencer, at det ikke er uden problemer at implementere videnledelse, og at det kan være svært at få de praktiske erfaringer til at leve op til forventningerne.

Efterhånden som viden indfortolkes i al praksis og teori, kunne man fristes til at få den opfattelse, at »viden« er så centralt, at begrebets relevans ikke står til diskussion længere. Men jo mere naturligt det bliver, at alle ledelsesteknikker og -teorier kommer til at omfatte elementer af viden, jo mere væsentligt bliver det, at der opnås en forståelse for, hvilken videnopfattelse, der lægges til grund for dens inkorporering i metoder og teorier for at gøre dem til videnledelsesmetoder og videnledelsesteorier. Eller sagt med andre ord: Jo større betydning viden tillægges i teori og praksis – jo vigtigere bliver forståelsen for det epistemologiske udgangspunkt for videnledelse, altså hvordan vi kan vide noget.

Som det første bidrag diskuterer Hans Siggard Jensen i kapitel 2 begrebet viden med henblik på at definere begrebet. Kapitlet tager udgangspunkt i en historisk gennemgang af forskellige syn på viden, som går fra de gamle græske filosoffer Platon og Aristoteles over middelalderen og renæssancen til Anden Verdenskrig. Herunder inddrages forskellige fremtrædende forskere og filosofers syn på viden i disse perioder bl.a. fysikere som Newton, Einstein, Galilei og Oppenheimer, den franske forfatter Montaigne samt filosoffer som Francis Bacon, Rene Descartes, Charles Peirce og Karl Popper. Dernæst følger en diskussion af begreberne eksplicit og tavs viden, hvor bl.a. Polanyi og Wittgenstein nævnes som vigtige bidragsydere. Endelig diskuteres begreber som »viden og kunnen«, »videndeling« samt »læring og viden«.

Herefter sætter Steen Hildebrandt i kapitel 3 fokus på videnledelse og individet. Der tages udgangspunkt i to modpoler, nemlig *individ* og menneskesyn på den ene side og virksomheden, virksomhedssynet og *fællesskab* på den anden side. I dette begrebspar »individ og fællesskab« ligger et stort paradoks indlejret. Dette kapitel forsøger således at indkredse nogle vigtige aspekter af dette paradoks, som anses for at være af central betydning for en nuancering

af begrebet videnledelse. For en nuancering af individualitetsbegrebet nævnes tre former for individualisme, den ekspressive individualisme, ny-individualisme samt kritisk individualisme. Formålet med kapitlet er at understrege, at det billede af forholdet mellem individ og virksomhed, der karakteriserede industrisamfundet og den form for værditilvækst, der karakteriserede industrisamfundets virksomheder, formentlig er ved at blive totalt ændret. Det er ikke primært maskiner og materialer, der skaber værditilvækst, men menneskelige og organisatoriske kompetencer. Videndeling og videnledelse bliver de afgørende faktorer for værdiskabelse og dermed konkurrenceevne. Virksomhedens økonomiske og sociale relationer er i opbrud. Relationerne mellem producent og forbruger, mellem virksomhed og konkurrenter, mellem ledelse og ansatte, mellem kolleger i den samme virksomhed og mellem medarbejdere i ellers konkurrerende virksomheder, er ved at blive ændret, og der kræves nye begreber at begribe dette nye med.

Kapitel 4 tager udgangspunkt i disse overvejelser, idet Karina Skovvang Christensen og Per Nikolaj Bukh diskuterer, hvorledes viden kan opfattes ud fra to forskellige syn på, hvad viden er. Disse epistemologiske antagelser har stor betydning for, hvorledes begreber som eksempelvis »data«, »information« og »viden« opfattes, og derfor beskrives vigtigheden af en grundlæggende forståelse af de epistemologiske rødder. I kapitlet belyses videnledelse først ud fra en artefaktorienteret epistemologi, hvor formålet er at håndtere eksplicit viden bl.a. ved hjælp af informationsteknologi, således at den kan understøtte beslutningstagningen i organisationen på en hurtig og effektiv måde. Intranet, dokumenthåndteringssystemer, databaser og lignende udgør her et centralt element i forbindelse med opsamling og forankring af data i organisationen. Dernæst anlægges en procesorienteret epistemologi, hvor fokusområdet er samspillet mellem tavs og eksplicit viden. Der tages hovedsageligt udgangspunkt i japaneren Ikujiro Nonakas forskning med individet som primus motor for videnskabelse. Endelig sammenlignes de to synsvinkler og de konsekvenser, som de har.

I kapitel 5 udvikler Morten Thanning Vendelø disse synspunkter yderligere, idet han fokuserer på problemstillinger i krydsfeltet viden, organisering og informationsteknologi. Først diskuteres konsekvenserne af at gøre informationsteknologi til videnledelse samt hvad informationsteknologi kan gøre og ikke kan gøre for organisationer. Dernæst præsenteres forskellige IT-systemer, og deres potentiale som videnledelsessystemer diskuteres. Der gi-

ves endvidere nogle bud på, hvorledes organisationer kan analysere deres behov for videnledelse, samt hvordan dette kan udmøntes i videnprojekter, herunder hvorledes organisationer kan finde frem til, hvordan informationsteknologi skal indgå i deres videnledelsesaktiviteter. Endelig præsenteres alternative tilgange til initiering af organisatoriske videnprojekter.

En del af de danske virksomheder, der arbejder med videnledelse, gør det indenfor rammerne af videnregnskabet. Derfor tager Per Nikolaj Bukh, Mette Rosenkrands Johansen og Jan Mouritsen i kapitel 6 diskussionen af, hvorfor videnregnskaber kan være relevante, op. I kapitlet gengives nogle af de argumenter for at arbejde med videnregnskaber, som danske virksomheder, der har udarbejdet videnregnskaber, selv har peget på, og det vises dernæst, hvad det indebærer at arbejde med videnledelse og videnregnskaber, samt hvorledes der kan udarbejdes en strategi for videnledelse. På baggrund af erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt vises det, hvilke udfordringer og indsatser en sådan videnledelsesstrategi typisk adresserer, samt hvorledes indikatorer kan anvendes i videnledelse. Endelig diskuteres det kort, hvorledes et videnregnskab kan ses som en rapport, der i tal, tale og tegninger rapporterer om virksomhedens videnledelse. Kapitlet lægger hovedsageligt vægt på virksomhedens interne problemstilling omkring udvikling af videnressourcer samt formulering af en strategi for videnledelse.

Videnregnskabet rapporterer om virksomhedens videnledelse. I en del virksomheder, der udgiver videnregnskaber, anvender man også en form for interne videnregnskaber eller måske snarere rapporteringer af medarbejdernes kompetenceudvikling. Dette ser Stefan Thorbjørnsen og Jan Mouritsen nærmere på i kapitel 7, hvor videnledelsen i relation til medarbejderkompetencerne analyseres i én offentlig organisation, Kompetencestyrelsen, og to private organisationer, Andersen Management International A/S og lederuddannelsescenteret Dansk International Efteruddannelse (DIEU), i form af en kortlægning af, hvordan viden hos den enkelte medarbejder registreres og udvikles i de formelle kompetencesystemer. Dette følges op af en diskussion af, hvordan videnudvikling finder sted, når disse registreringer anvendes til kompetenceudvikling.

Kapitel 8 er en caseanalyse af virksomheden Ericsson Telebit, hvor Christian Nielsen med udgangspunkt i et refleksivt perspektiv viser, hvorledes både de horisontale grænser for viden, dvs. hvordan organisationens interne arkitektur er indrettet til at facilitere videndeling, og de vertikale grænser for viden, dvs.

organisationens placering i værdikæden, samt hvorledes samarbejdsrelationerne kan karakteriseres og har ændret sig. Endvidere vil Ericsson Telebits konkrete udfordringer iht. videnledelse blive identificeret. Kapitlet beskriver først virksomheden, herunder virksomhedens produkter samt forholdet til virksomhedens sponsorer. Dernæst beskrives Ericsson Telebits forvandling, herunder konsekvenserne af de nye grænser for viden – for ledelse, kultur, identitet og videnledelse – og i sidste instans for organisationens strukturering. Herefter følger en karakteristik af viden i Ericsson Telebit, herunder hvor viden eksisterer i Ericsson Telebit, og der gives en nærmere karakteristik af hhv. den individuelle og den organisatoriske viden. Endvidere identificeres de udfordringer iht. videnledelse, som Ericsson Telebit står over for som konsekvens af de nye grænser for viden i organisationen, horisontale såvel som vertikale, samt de indsatser, som er iværksat som konsekvens af de nye udfordringer i organisationen. Endelig konkluderes på problemstillingen.

Dernæst anlægger Lotte Krag og Camilla Kølsen de Wit i kapitel 9 et komparativt perspektiv i en analyse af virksomhederne Maxon Telecom A/S og H. Lundbeck A/S. Kapitlets fokus er commitment, og for at kunne håndtere analysen inddrages Kaplan & Argyris' begreber internt og eksternt commitment, der indholdsmæssigt korresponderer med hhv. den bløde Human Resource Management og den hårde Human Resource Management. De to virksomheder er eksempler på et bevidst arbejde med at skabe commitment gennem HR-tiltag, og kapitlet viser således, hvorledes en virksomhed kan stimulere hhv. videnmedarbejdere og traditionelle medarbejdere til at besidde netop den form for commitment, som er påkrævet til det specifikke jobs udførelse.

Kapitel 10 er Karina Skovvang Christensen og Heine Kaasgaard Bang's analyse af videnledelse i virksomheden Crisplant. Virksomheden anvendes til at illustrere, hvilken betydning de forskellige epistemologiske udgangspunkter får for, hvilke elementer, der opfattes som væsentlige i en virksomheds videnledelse. Hos Crisplant er videnledelse en integreret del af virksomhedens måde at arbejde på, hvilket understreges i virksomhedens projektledelse samt en særlig kreativ arbejdsmodel, der tilsammen udgør virksomhedens »rygrad«. Det vil blive vist, hvorledes forskellige epistemologiske indgangsvinkler kan øge bevidstheden om de muligheder og begrænsninger, der findes i den form for videnledelse, der praktiseres, samt hvordan flere epistemologier giver et mere nuanceret syn på videnledelse.

Martin Impgaard undersøger i et casestudie i kapitel 11, hvorledes videnledelse spiller en rolle i implementeringen af en ny produktionsmetode (Lean Production) i virksomheden Post Danmark. Kapitlet diskuterer tre faktorer, der fremmer videndeling i Post Danmark, hhv. »formen på og indholdet af møder og samtaler«, »en person, som kobler viden mellem forskellige afdelinger samt videregiver personlige erfaringer« samt »et fysisk eller virtuelt rum«. Indenfor disse tre overordnede faktorer undersøges en række instrumenter, der hver for sig fremmer videndeling. Alle tre faktorer fremmer deling af både eksplicit og tavs viden.

Som det sidste casekapitel beskriver Isa Jensen Kjærgaard og Mikkel Gadmer i kapitel 12, hvorledes Forsyningsvirksomhederne Aalborg er begyndt at arbejde med videnledelse og videnregnskab. Kapitlet viser, hvordan virksomheden ved systematisk at arbejde med videnledelse har understøttet en strategisk udvikling af kernekompetencer og ved at udarbejde et videnregnskab er i gang med en omstilling til en øget markedsorientering. Først præsenteres virksomheden, hvorefter behovet for videnledelse afdækkes. Dernæst beskrives den proces, som virksomheden har gennemgået i deres udarbejdelse af en strategi for videnledelse. Endelig beskrives de konkrete videnledelsestiltag samt virksomhedens brug af videnregnskab, hvorefter kapitlet afrundes med en perspektivering.

Kapitel 13 opsummerer bogens konklusioner. Et gennemgående synspunkt i bogens kapitler har bl.a. været, at det i mindre grad er vigtigt at udvælge én bestemt måde at anskue viden på som den bedste. Bogens casestudier har givet et indblik i, hvordan forskellige problemstillinger i relation til videnledelse er håndteret i praksis og dermed også, hvordan den givne praksis kan ses i lyset af teorierne. Vi håber også, at bogens kapitler har givet inspiration – både til praktikere i virksomheder og til studerende og kollegaer, der interesserer sig for, hvorledes dette relativt nye forskningsfelt etablerer sig.

1.4 Litteratur

Argyris, C. & D.A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.

- Argyris, C. & D.A. Schön. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, & Practice*. New York, NY: Addison-Wesley.
- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources & Sustained competitive Advantage*. Journal of Management. Vol. 17. No. 1, s. 99-120.
- Baxter, J. & F.W. Chua. 1999. *Australian Accounting Review*. Vol. 9. No. 3. November, s. 3-14.
- Bove-Nielsen, J. & C. Ørsted. 1999. *E-business Virksomhedens digitale fremtid*. København: Børsens Forlag.
- Bukh, P.N., J. Mouritsen, M.R. Johansen & H.T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber. Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København: Børsens Forlag.
- Castanias, R.P. & C.E. Helfat. 1992. *Managerial & Windfall Rents in the Market for Corporate Control*. Journal of Economics Behavior & Organization. Vol. 1, s. 153-184.
- Catasús, B. 2001. *Borders of management. Five studies of accounting, organizing and the environment*. Doctoral dissertation. School of Business, Stockholm University.
- Christensen, P.H. 2000. *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. København: Samfundslitteratur.
- Davenport, T.H. & L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.
- Edvinsson, L. & M. S. Malone. 1997. *Intellectual Capital, The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*. London: Piatkus.
- Fahey & Prusak. 1998. *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*. California Management Review. Vol. 40. No. 3. Spring, s. 265-276.
- Finansministeriet. 2000. *Videnstyring og videnregnskab i staten*. Administrationspolitiske småskrifte. København: Finansministeriet.
- Furusten, S. 1995. *The managerial discourse – a study of the creation and diffusion of popular management knowledge*, Doctoral thesis no. 60. Department of Business Studies, Uppsala University.

- Grant, R.M. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review. Spring, s. 114-135.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, M.T., N. Nohria & T. Tierney. 1999. *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. March-April, s. 106-116.
- Hviid, J. & K.L. Sant. 1994. *Business Proces Reengineering*. København: Børsens Bøger.
- Ilinitch, A.Y., R.A. D'Aveni & A.Y. Lewin. 1996. *New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments*. Organization Science. Vol. 7. No. 3. May-June, s. 211-220.
- KPMG, GB. 2000. *Knowledge management i britiske virksomheder*. Survey.
- Latour, B. 1999. *Pandora's Hope. Essays on the Reality of Science Studies*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lennon, A. & A. Wollin. 2001. *Learning organisations: empirically investigating metaphors*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 2. No. 4, s. 410-422.
- Leonard, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge, Building & Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mouritsen, J., P.N. Bukh, H.T. Larsen & M.R. Johansen. 2001. *Developing and Managing Knowledge through Intellectual Capital Statements*. Journal of Intellectual Capital. 2(4):359-383.
- Nelson, R.R. & S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: MA.
- Nonaka, I. 1991a. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review. November-December, s. 96-104.
- Nonaka, I. 1991b. *Managing the Firms as Information Creation Proces*. I *Advances in Information Processing in Organizations, 4*. Ed. J. Meindl. JAI Press.
- Nonaka, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science. Vol. 5. No. 1, s. 14-37.

- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Plato. 1996. *The Collected Dialogues*. Bollingen, Princeton. 7th printing.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise: A knowledge & service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Reich, R.B. 1991. *The Work of Nations*. New York.
- Spender, J.C. & R.M. Grant. 1996. *Knowledge & the Firm: Overview*. Strategic Management Journal. Vol. 17. Winter Special Issue, s. 5-10.
- Stewart, T.A. 1991. *Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset*. Fortune. June 3rd, s. 44-60.
- Stewart, T.A. 1994. *Your company's most valuable asset: intellectual capital*. Fortune. October 3rd, s. 68-74.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. NY: Doubleday/Currency.
- Stewart, T.A. 2001. *The Wealth of Organizations: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Toffler, A. 1990. *Powershift: Knowledge, wealth & violence at the edge of the twenty-first century*. New York: Bantam Books.
- Von Krogh, G., J. Roos & D. Kleine. 1998. *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage.
- Von Krogh, G., I. Nonaka & T. Nishiguchi. 2000. *Knowledge Creation, A Source of Value*. London: MacMillan Press.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, & Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.