

Videnstyring som analyse af organisationens viden

Af Trine Schreiber

Indledning

I sin bog fra 1997 formulerer Thomas Davenport det synspunkt, at en beskrivelse af det han kalder for en organisations informationsmiljø er vigtig i forbindelse med at forbedre samme organisations informationshåndtering (Davenport 1997:31ff). Han anser, at en forståelse for dette informationsmiljø er en forudsætning for at igangsætte en udvikling af nye informationsprocesser. Den analyse, som han indirekte foreslår, tager udgangspunkt i de seks faktorer, som han mener karakteriserer organisationers informationsmiljø. Disse seks faktorer er organisationens informationsstrategi, -politik, -adfærd og kultur, -personale, -processer og -arkitektur. Beskrivelsen af disse faktorer i organisationen, anser han, vil samlet udgøre beskrivelsen af det nævnte miljø.

Davenport har dog med sin tekst et problem. Han fastholder, at der er tale om en beskrivelse og anvender derfor ikke begrebet analyse. Dette indebærer, at han ikke reflekterer nærmere over de seks nævnte faktorer teoretiske status samt herunder f.eks. hvordan han opfatter deres indbyrdes relation. Han får således aldrig bygget en analysemodel op. Han synes med andre ord ikke at se, at beskrivelsen i sidste ende altid vil blive en *fortolkning* af det, han kalder organisationens informationsmiljø, og en fortolkning behøver denne bevidste refleksion over de anvendte begreber.

Davenport har dog med sin bog fået understreget betydningen af, at man skal 'forstå' sin organisation før man kan forandre den.

I den senere litteratur om videnstyring kan man dog i en dansk tekst finde betoningen af analysens betydning. Peter Holdt Christensen har således slået til lyd for, at videnstyring (som han benævner med videnledelse) udover sit instrumentelle perspektiv også bør tillægges et analytisk perspektiv (Christensen 2001). I det instrumentelle perspektiv betragtes videnstyring som et rationelt instrument – i form af teknologi eller en organisatorisk forandring – der implementeres i organisationen og som er tænkt at medføre forbedringer på den ene eller anden måde. I denne form har videnstyring tendens til alene at udgøre det som indenfor teknologi og ledelse er det pågældende tidspunkts modeopfattelse eller såkaldte smarte løsning. I det analytiske perspektiv bliver videnstyring derimod en analyse, der skal foretages for at vi kan se, hvordan viden ændrer præmisserne for virksomhedens ledelse, organisering og strategi. Det sidste perspektiv anser han for at være nødvendigt, hvis videnstyring skal være mere end en bestemt tids modestrømninger.

For Christensen handler den analyse, han efterspørger, først og fremmest om at identificere de 'videnressourcer' og 'kapabiliteter', der skaber vedvarende konkurrencefordele. Kapabiliteter

forstås som de måder hvorpå organisationen anvender og kombinerer dens forskellige ressourcer (Christensen 2001:63; Leonard-Barton 1995). Organisationens kapabiliteter kan komme til udtryk i organisationens evne til f.eks. at anvende ny viden i forhold til virksomhedens eksisterende viden, at skabe ny viden i grænsefladen mellem den eksisterende viden og de teknologiske muligheder eller at ekspliciteere tavs viden (Christensen 2001:67). I Christensens teori er Davenports 'informationsprocesser' således erstattet med 'videnprocesser' og 'informationsmiljøet' med organisationens 'videnressourcer' og 'kapabiliteter'.

En analyse, der skal give indsigt i organisationens arbejde med information eller viden, kan se ud på mange forskellige måder. De to eksempler viser hvordan to forskellige udgangspunkter giver ophav til hver deres forslag om hvad det er der skal identificeres samt hvilke begreber der skal bruges hertil. Analysens valg af kategorier er således afhængig af det valgte overordnede mål. Davenport valgte at beskrive 'informationsmiljøet' med det formål at man siden hen havde et udgangspunkt for at forbedre informationshåndteringen. Christensen valgte at beskrive en organisations 'ressourcer og kapabiliteter' med det formål at give en ledelse indsigt i hvordan man kunne integrere, skabe og kvalificere viden i virksomheden.

I det følgende sættes der fokus på en litteratur, som anser, at et centralt mål for organisationerne er videnstyring. Det vil dog fremgå, at dette mål forstås meget forskelligt af de implicerede forfattere. Vi har altså at gøre med forskellige fortolkninger af målet og dette har implikationer for definitionen af analysen og herunder for valget af analysebegreber. Videnstyringsområdet giver på denne måde ophav til mange forskellige analyser.

Et andet aspekt, der også bidrager til, at videnstyringsområdet kan opdeles i utallige typer af analyser, er videnbegrebet. Viden bærer på mange forskellige definitioner. Nogle forfattere kombinerer til og med de eksisterende og øger dermed antallet yderligere. Hver type af definition har specifikke konsekvenser for analysens valg af begreber, problemstillinger, metoder m.m. I det følgende redegøres der derfor også for nogle hovedtyper af videnforståelser, som præger litteraturen om

videnstyring. Det skal derudfra vises hvordan disse forskellige definitioner lægger grunden for forskellige typer af analyser.

Artiklen starter med at forklare hvorfor det analytiske perspektiv er underprioriteret i videnstyringslitteraturen. Derefter går den over til at se på de ansatser til en analyse, som kan skimtes i en del af litteraturen. Disse beskrives i forhold til dels deres videndefinition og dels deres opfattelse af videnstyringens mål. Der inddrages i denne forbindelse teorier som pragmatismen, konstruktivismen og socialkonstruktivismen. Herefter ses der på en tekstmængde, som mere direkte er gået i gang med at vurdere en analyses indhold. I det sidste tilfælde er der kun tale om tekster, som tilhører den socialkonstruktivistiske videnopfattelse. De forskellige forslag til en analyse skal sammenlignes og diskuteres. Artiklen kommer afslutningsvis ind på analysens betydning i forhold til et konkret videnstyringsprojekt.

Baggrund

I den litteratur, der beskæftiger sig med videnstyring, kan man til tider finde en interesse for et analytisk perspektiv (von Krogh og Roos 1996; Venzin, von Krogh og Roos 1998). Det skal i et senere afsnit vises, hvordan flere tekster giver forslag til at man 'identificerer' viden i organisationen, hvilket indirekte udtrykker en interesse for en analyse af viden. Det er dog vanskeligt at finde litteratur, der giver anvisninger på hvordan man nærmere skal gå til værks for at opnå en sådan identificering. Det er min opfattelse, at det er en mangel, at teksterne ikke går ind i en diskussion om hvordan dette mere præcist kan foregå og at de på denne måde ikke tydeliggør analysens nødvendighed. Jeg er enig med Christensen 2001, at det er vigtigt, at videnstyring har et analytisk perspektiv; men derudover er det nødvendigt at tydeliggøre dels at der findes mange typer af analyser baseret på hver sit grundlag og dels at der savnes anvisninger i de enkelte tilfælde på hvordan man skal gå til værks i en sådan analyse. Denne artikel skal ses som et forsøg på at styrke det analytiske perspektiv i de nævnte retninger.

En del af forklaringen på, at videnstyringslitteraturen savner anvisninger til hvordan man nærmere

re kan foretage en analyse i form af f.eks. at identificere viden, kan være dens karakter af at formidle handlingsforslag, jævnfør videnstyringens instrumentelle perspektiv. Litteraturen indeholder i høj grad forslag til aktiviteter, som man anser er vigtige for organisationer at igangsætte som en del af en videnstyring. Der eksisterer et forsøg på at beskrive videnstyringslitteraturen på baggrund af netop de typer af aktiviteter, den fokuserer på. I Binney 2001 deles litteraturen således op i seks kasser. For det første er der den litteratur, der foreslår typer af netbaserede transaktioner, der overfører viden til kunder i færdigpakket form. For det andet findes der litteraturen, der foreslår at organisationen indsamler og systematiserer store mængder data ved hjælp af f.eks. datawarehouse systemer for ad denne vej at skabe ny viden. For det tredje er der litteratur, der betoner systematiseringen ikke af data men af viden i form af f.eks. bibliotekssystemer. For det fjerde er der litteratur, der foreslår kodificering af arbejds erfaringer, procedurer, metodevalg m.m. i form af f.eks. best practice databaser. For det femte er der litteratur, der har fokus på udviklingen af medarbejdernes kompetencer og foreslår i den forbindelse forskellige typer af organisationsprojekter. Endelig for det sjette er der litteratur der fokuserer på videndannelse til støtte for produktudvikling, nye distributionsformer eller lignende og som foreslår etableringen af diskussionsfora, networking, teams m.m. Litteraturen er på denne måde fælles om at indeholde handlingsforslag. For en del af litteraturen har disse forslag selvstændiggjort sig i forhold til det analytiske niveau. Det, der opfattes som tidens gode ideer, overtages uden forudgående analyse.

Forklaringen på, hvorfor litteraturen ikke giver anvisninger til en analyse, kan i forlængelse af det nævnte være dens manglende intentioner om at udvikle en teori. En del af litteraturen kan således vanskeligt kaldes for videnstyringsteori, hvis man vel at mærke forstår teori som en underbygget forklaring på hvordan virkeligheden hænger sammen. Litteraturen baserer sig – direkte eller indirekte - på teorier hentet ind fra f.eks. de informationsvidenskabelige eller pædagogiske områder. Visse henviser til eller refererer kort disse anvendte teorier (som f.eks. von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000; Boisot 1998), mens andre synes helt

at forbigå deres teoretiske arv (f.eks. Davenport og Prusak 1998). Der findes dog også et eksempel på, at man selv har udviklet en teori om f.eks. viden og læring for herefter senere at driste sig ind i videnstyringsområdet (Wenger 2000).

Indirekte gives der i Fuller 2001 yderligere en forklaring på de manglende analyseanvisninger. Han definerer forskellige typer af aktører i forbindelse med konkrete videnstyringsprojekter og ingen af disse kan vi tolke i retning af umiddelbart at ville påtage sig at udføre analysen. Fuller antyder derimod, at videnstyringsprojekter er karakteriseret ved konflikter som følge af modsatrettede interesser hos aktørerne. Nogle af de aktører, han nævner, er knowledge manageren og vidensarbejderen. Den første ønsker at se videnstyring som en korttidsinvestering med det formål at styrke mulighederne for, at virksomhedens forretningsstrategi bliver en succes. Videnstyringsaktiviteterne skal således kunne returnere en information, der kan reducere usikkerhedsniveauet i forhold til strategiens gennemførelse. Det er så et spørgsmål om det altid er viden, der anvendes i denne situation. Den anden type af aktør, nemlig vidensarbejderen, opfatter derimod viden som et mål i sig selv. Denne anser, at der skal investeres tilstrækkelig med tid og lignende ressourcer i projektet, så resultatet i form af en viden kan sikres. Den personlige videnproces har således en tendens til at selvstændiggøre sig i forhold til den øvrige organisations interesser. Hos begge parter synes en analyse af organisationens viden således ikke at have megen plads. Konflikten som følge af de modsatrettede interesser kan derimod komme til at fylde en del.

Trods savnet af analyseanvisninger skal nogle af de ansatser til analyser, der findes i videnstyringslitteraturen, kort nævnes i det følgende. Dette vil som sagt lede op til betragtningen af nogle tekster, der foreslår det, som man kan kalde for analysemodeller.

Videnstyringens ansatser til videnanalyser

Som nævnt vil en analyses indhold være bestemt for det første af hvordan man forstår viden. Man har længe i videnstyringslitteraturen været bevidst om de forskellige videnforståelsers indflydelse på

hvordan man ser på videnstyring (Venzin, von Krogh og Roos 1998). Analysens indhold vil for det andet som sagt være bestemt af de mål, man anser, videnstyringen skal indfri.

I det følgende skal det vises hvordan man indenfor litteraturen har fået antydning af noget, der kan ligne forslag til analyser. Forskellen mellem disse ansatser til analyser ligger netop i de forskellige forståelser af de to faktorer, viden og mål. De forskellige forståelser af viden danner i de nedenslående afsnit udgangspunktet for behandlingen. Under de respektive forståelser af viden beskrives ansatsernes forskellige videnstyringsmål.

Hvad er viden?

Videnstyringslitteraturen indeholder i en vis grad et opgør med de teorier om viden, der blev formuleret flere århundreder tilbage og som vi kan kalde de klassiske vidensopfattelser. Dette opgør går ud på, at videnstyringslitteraturen kun i mindre grad har sin interesse vendt mod viden i betydningen videnskab. I stedet er det viden i betydningen hverdagserfaringer, der i særlig grad er kommet i fokus.

De klassiske vidensopfattelser består f.eks. af empirismen og rationalismen. Hvor empirismen interesserer sig for hvordan omverdenen har effekt på individet, lægger rationalismen op til teorier om hvordan individet forstår omverdenen. Fælles for dem begge er dog at de gennem århundreder har forsøgt at opstille kriterierne for hvornår noget er viden respektiv ikke-viden. Dette har dannet grundlaget for forståelsen af viden som videnskab. Når videnstyringslitteraturen i stedet arbejder med hverdagserfaringerne, opstår spørgsmålet om hvem der nu afgør hvornår noget er henholdsvis viden og ikke-viden. Er det individet, gruppen, organisationen eller samfundet, der skal afgøre hvad der er viden? Kan der opnås enighed om hvilke kriterier, der skal gælde for at noget er viden? Det skal vises nedenfor, at de forskellige ansatser til analyser sjældent diskuterer eller giver svar på disse spørgsmål. En analyse af en organisations viden vil altid tage udgangspunkt i en opstilling af kriterier for hvad der er bestemt at skulle opfattes som viden. Disse kriterier behøver dog en vis generalitet, hvis de skal have interesse for ikke kun den enkelte organisation.

De behøver derudover at tydeliggøres, hvis analysens resultat skal give mening for andre.

Videnstyringslitteraturen anvender generelt mange elementer fra de teorier om viden, som er blevet formuleret fra 1900-tallet og frem til i dag. Tre af disse teorier er i det følgende valgt ud. Det er pragmatismen, konstruktivismen samt en afledning af den sidste, nemlig socialkonstruktivismen. Disse nyere teorier støtter alle videnstyringslitteraturens orientering mod viden i form af hverdagserfaringer. Litteraturens refleksion i forhold til de anvendte teorier om viden forbliver dog ofte begrænset. Teoriene giver således sjældent ophav til at ovennævnte spørgsmål behandles.

Viden som handling

Den første, pragmatismen, formuleres af bl.a. John Dewey omkring starten af 1900-tallet. Den tilhører empirismen, men den går alligevel udover dennes område, idet der fokuseres ikke på videnskabens erkendelse men derimod på hverdagens erkendelse i form af erfaringer, som vel at mærke skal have en handling som sit grundlag. Herfra henter videnstyringslitteraturen netop støtte til det omtalte fokus på hverdagserfaringerne.

Med Dewey blev de handlingsbaserede erfaringer accepteret som viden. Dewey forsøgte dog at opstille kriterier for hvornår en tanke kunne kaldes for en erfaring og dermed for viden. Hans krav var, at den handling, der indledte erfaringen, skulle følges op af en refleksion (Dewey 1910). Der måtte ikke være tale om en såkaldt ukritisk tænkning. Når individet stod overfor et problem, skulle han eller hun via handlingen afprøve sin løsningsmodel samt herefter tage op til vurdering hvad der skete. Dewey forsøgte på denne måde at skabe så vidt mulig en slags neutralitet omkring erfaringsdannelsen, der skulle kunne frasortere alle de tilfældige forestillinger, som ansås for at være ikke-viden. Trods hans opgør forsøgte han således alligevel at sikre, at der fortsat kunne skelnes mellem viden og ikke-viden. Spørgsmålet var dog, om han gav en anvendelig metode hertil.

En del litteratur indenfor videnstyring er som sagt inspireret af pragmatismens synspunkter. I det følgende skal dels en type videnanalyse og dels det,

man kan kalde en ansats til en analyse, kort beskrives. Den første anvender sig bevidst af pragmatismen, mens den anden kun indirekte bygger på denne teori.

Peter Holdt Christensen 2001 bygger sin analyse op på baggrund af en særlig forståelse af dels videnstyringens mål og dels videnbegrebet. Ifølge Christensen skal en ledelse erhverve sig en indsigt i hvordan den kan integrere, fastholde og udvikle viden. Analysen skal give denne indsigt. Analysen skal som nævnt i indledningen kunne identificere de videnressourcer og kapabiliteter, der skaber vedvarende konkurrencefordele for virksomheden. Ved at identificere netop disse, får ledelsen støtte i forhold til at integrere, fastholde og udvikle viden. Hans videnforståelse er præget dels af pragmatismen og dels af den klassiske vidensopfattelse, hvilket resulterer i, at han arbejder med to videnbegreber, der sammen skal identificere organisationens videnressourcer.

Vi skal først se på hans to videnbegreber. Det pragmatisme-inspirerede videnbegreb definerer han som "Viden som manifesteres gennem handling og beskriver en fysisk interaktion mellem individet og omgivelserne" (Christensen 2001:78). Vi kan kalde den for viden som handling. Det andet videnbegreb er som sagt inspireret af den klassiske vidensopfattelse, hvor viden ved sin objektivitet forefindes "derude" og skal hentes ind af individet. Christensen bryder dog lidt med den sidste betydning. Hans andet videnbegreb defineres således som en viden, der allerede eksisterer i ekspliciteret form (og som derfor kan hentes ind) og først herefter dels skal erkendes af individet og dels skal opnå videnstatus hos dennes omgivelser. Disse to, viden som handling og viden i ekspliciteret form, udgør for ham indgangen til analysen af en organisations videnressourcer.

Selvom der således er valgt et videnteoretisk udgangspunkt for analysen erkender han, at virksomhedens viden er et særdeles bredt felt at gå ind i. Han anser, at der i virksomheden eksisterer viden på fire områder: Viden om håndværket, viden om kunden, viden om projektstyring og faglig viden. Hvert område kan analyseres ved hjælp af hans to videnbegreber. Han udvælger sig et af områderne, viden om håndværket, for herved at

trænge mere i dybden med de viden- og ledelsesmæssige problemstillinger.

Den type af virksomhed, som han analyserer, tilhører software branchen. Viden om håndværket handler derfor om de ansattes arbejdsproces i forbindelse med at udvikle software. 'Viden i ekspliciteret form' konkretiseres til at være dels viden om hvor viden om teknologiske muligheder findes (f.eks. på nettet, hos personer m.m.) og dels viden om de teknologiske muligheder. 'Viden som handling' konkretiseres til at udgøre softwareudviklerens egne afprøvede erfaringer med den pågældende teknologi i form af en demo eller lignende. Han får ved hjælp af de to videnbegreber beskrevet en andel af den undersøgte virksomheds videnressourcer samt – som jo målet var – på baggrund af dette vurderet de aktuelle ledelsesudfordringer.

Som vist er det dog ikke hele virksomhedens viden, der kommer frem i lyset. For det første har han valgt et område, viden om håndværket, frem for tre andre. For det andet slår han sig til tåls med, at han med sin analyse af softwareudviklerens arbejdsproces har fået indkredset det, han vil kalde en videnressource for virksomheden. Han har uden tvivl fået identificeret en handlingsbaseret proces, nemlig afprøvningen af f.eks. demo'er, som udgør en for softwareudvikleren interessant erfaring; men spørgsmålet er om det er en nøgleproces eller en videnressource for virksomheden? Han viser dog ikke hvordan man kan konkludere, at den observerede proces er ikke alene en viden men til og med en videnressource for virksomheden. Han stiller således ikke nogle kriterier op for hvordan man skal bedømme viden som en ressource. Vi kan således ikke tale om en færdigudviklet analysemodel. Han får dog med de to videnbegreber - i kombination med hans målforståelse - gennemført en form for videnanalyse.

Hans analyse gælder identifikation af som nævnt dels kilder til ekspliciteret viden og dels nogle handlingsbaserede processer, som for udvikleren rummer en erfaring. I det sidste tilfælde er det dog stadig ikke selve indholdet af erfaringen, som han identificerer og præsenterer, men processen, nemlig afprøvning af f.eks. software. Man kan forestille sig, at man gik skridtet videre og beskrev den

konkrete og specifikke erfaring. Denne beskrivelse kunne eventuelt have interesse for andre.

Hvis man netop specificerer erfaringsindholdet kan det også være interessant at analysere hvordan dette svarer til organisationens eventuelle valg af overordnede fokusområder. Sammenligningen kan antyde en vis grad af overensstemmelse eller måske uoverensstemmelse. Hvis det kan tolkes som en overensstemmelse, har vi måske netop at gøre med det, som virksomheden vil bedømme som en videnressource. Hvis det derimod kan tolkes som en uoverensstemmelse, skal analysen finde begrundelser for hvorfor den anser det for at være en videnressource. Som sagt synes analysen hos Christensen 2001 at være ganske interessant. Der skal vendes tilbage til den senere.

Der findes også i videnstyringslitteraturen en ansats til en analyse, som ganske vist kun indirekte bygger på pragmatismens synspunkter. Dette drejer sig om den del af litteraturen, som omhandler best practice databaser (som f.eks. Dixon 2000; O'Dell og Grayson 1998; Pheffer og Sutton 1999). Artiklerne angiver ikke selv denne teoretiske arv.

De pågældende artikler opfatter videnstyrings mål som videnoverførsel. Alle medarbejdernes bedste erfaringer skal kunne cirkulere rundt i organisationen, hvilket skal indebære at beslutningsgrundlaget generelt forbedres. Erfaringer forstås som handlingsbaseret refleksion. Målet kan man således omformulere ved brug af Deweys ordvalg: Videnoverførslen handler om at formidle den "kritiske tænkning", der findes blandt medarbejderne, til øvrige i organisationen.

Det er generelt artiklernes opfattelse, at forudsætningen for at opbygge en best practice database er, at man får identificeret de emner eller processer, som giver ophav til nogle væsentlige erfaringer, d.v.s. til erfaringer, som udgør Deweys kritiske tænkning og som andre derfor har interesse af at få præsenteret. Som hos Christensen 2001 drejer det sig først og fremmest om at identificere emner eller processer, som f.eks. afprøvningen af demo'er, metoder eller interaktionen med kunder m.m., der giver erfaringer af interesse for andre. Selve indholdet, d.v.s. de konkrete erfaringer, skal senere hentes ind.

Der angives dog desværre sjældent på hvilken måde identifikationen skal foregå. En undtagelse er eventuelt de artikler, som anser, at benchmarking mellem organisationer kan angive hvilke emner eller processer, der herefter skal præge best practice databasen (Szulanski 1996). Denne metode finder dog ikke nødvendigvis den enkelte virksomheds videnressourcer.

Artiklerne fra det nævnte område kan kun ses som ansats til en analyse. Man forholder sig således ikke til hvordan man skal finde de emner, der giver de 'rigtige' erfaringer og frasortere de 'forkerte', jævnfør de ovennævnte spørgsmål om fastsættelsen af kriterier for viden.

Viden som individuel konstruktion

Den anden af de nyere teorier, der har betydning i videnstyringslitteraturen, er konstruktivismen. Den anser viden for at være en individuel konstruktion og kan derfor siges at have sine rødder tilbage i rationalismen. Den har indenfor de sidste årtier betonet sit synspunkt ved at kritisere de forskellige tiltag til at opbygge systemer, der udtrykker generelle mentale modeller (se f.eks. Bruner 1999). Med viden som en individuel konstruktion deler den opfattelsen af viden som erfaring.

Videnstyringslitteraturen henviser generelt meget til Polanyis teori om individets tavse viden, underforstået at denne viden ikke kan ekspliciteres (Polanyi 1966). Dette teoretiske element bidrager i høj grad til litteraturens konstruktivistiske præg.

En del af litteraturen opfatter målet med videnstyringen som videndannelse, d.v.s. dannelse af ny viden til gavn for organisationen. Nogle af de samme tekster formidler netop synspunktet, at viden først og fremmest er knyttet til individet (f.eks. Nonaka og Takeuchi 1995; von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000; Kulkki og Kosonen 2001). Denne kombination af viden- og målforståelse indebærer, at analysen – i det mindste i første omgang - går ud på at identificere den individuelle viden, som kan skabe grobund for nyudvikling, nye produkter eller lign. i organisationen. Teksterne kommer dog ud i problemer, idet den individuelle viden samtidig defineres som tavs, jævnfør brugen af Polanyi. Litteraturen må derfor i anden omgang ty til den viden, som udvikles i en gruppe.

Gruppen inddrager dog vel at mærke den individuelle viden ved at deltagerne sammen udfører opgaver og dermed gennemgår en socialisationsproces, hvor alle påvirker processen på den ene eller anden måde med sin tavse viden. Analysen går med andre ord i stedet ud på at identificere grupperes viden.

Videnstyringslitteraturen har som antydning en lidt tvetydig relation til konstruktivismen. Den kan bruge den – og alligevel ikke bruge den. De omtalte tekster fokuserer på den ene side på individets viden – eller rettere sagt individets tavse viden – som det centrale element af en organisations viden, men samme litteratur skynder sig på den anden side at gå over til gruppens viden. Tekster som f.eks. Nonaka og Takeuchi 1995 og von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000 giver samtidig ikke nogen oplysninger om hvordan man identificerer hvilke individer respektiv grupper, der synes at sidde inde med en viden, der kan blive essentiel i forhold til en videndannelse i organisationen. De nøjes med at sige, at ledelsen skal støtte gruppernes videnudvikling ved for det første at give dem en vis autonomi i forhold til at udvikle viden, for det andet at pålægge gruppen at arbejde med begreber til præsentation af den udviklede viden, for det tredje at udvide gruppen med andre fra organisationen, så den udviklede viden kan få respons, for det fjerde ved at pålægge gruppen at omsætte den udviklede viden til et håndgribeligt produkt og endelig for det femte ved at lade en større del af organisationen afprøve og kommentere dette produkt. Idet der således ikke angives hvordan man kan udskille den ene gruppes viden frem for den andens som udtryk for den 'rigtige' eller den 'interessante' viden, er der alene tale om en ansats til en analyse.

Da de nævnte tekster som sagt under processen skifter individet ud med gruppen, kan man sige, at det i sidste instans er den tredje og sidste teori, socialkonstruktivismen, der er taget i brug. Hos von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000 siges det da også direkte – trods deres øvrige udmeldinger om individets viden – at viden forstås som en social konstruktion.

Viden som social konstruktion

I det følgende skal en enkelt ansats til en analyse

nævnes. Denne er fundet hos Brown og Duguid 2000. Den er klart inspireret af socialkonstruktivismen. Den del af videnstyringslitteraturen, der anser gruppedannelsen for vigtig for organisationers videndannelse og f.eks. -deling, henter i øvrigt en del elementer fra denne teori.

Socialkonstruktivismen tenderer med Kenneth Gergens ord at komme ud over empirismens og rationalismens fokusering på enten omverdenen eller den menneskelige bevidsthed ved at betone *relationen* mellem individerne som det centrale element (Gergen 1998). Der bygges videre på det opgør med den objektive viden som de øvrige nyere teorier som nævnt indeholder. Viden defineres nu som en social konstruktion. Viden udvikles ved menneskers kommunikation og interaktion med hinanden. Viden vil på den måde altid være "kulturelt og historisk indlejret" i den menneskelige kommunikation (Winther Jørgensen og Phillips 1999:14).

Der findes flere retninger indenfor socialkonstruktivismen (Knorr Cetina 1994; Järvinen 1998:88f). For det første er der nogle, der først og fremmest ser på hvordan hverdagsmenneskene gennem interaktion med hinanden skaber det, man kan kalde hverdagens mening (Berger og Luckmann 1979). Ordet erfaringer skiftes her ud med begrebet mening. For det andet er der nogle, som har forsøgt at observere en videnskabs erkendelsesmæssige praksis og på den baggrund har fremlagt dens konstruktion af virkeligheden og dens produktion af de såkaldte "facts" (Latour og Woolgar 1979). For det tredje kan vi se forsøget på at fremhæve gruppen som udgangspunktet for individets dannelse af mening og viden, som derfor appellerer til, at man i arbejdslivet organiserer sig i teams. Endelig for det fjerde er der nogle, som radikalt opgiver individet såvel som gruppen og i stedet placerer det sociale system, forstået som et meningssystem, eller diskursen, i centrum for teorien (Luhmann 2000).

Brown og Duguids tekster tilhører socialkonstruktivismen. De har på en vis måde samme målforståelse som de ovennævnte tekster omkring Nonaka og Takeuchi-traditionen, nemlig udvikling af den organisationelle videndannelse. Der findes dog i deres tekster en tendens til at læring i

sig selv er målet og at denne først på længere sigt behøver at omsættes til f.eks. et håndgribeligt produkt (Brown og Duguid 2000:124; 2001). Analysen synes for dem at gå ud på at identificere grupper forstået som praksisfællesskaber. Her er de inspireret af Wenger 1998, som definerer praksisfællesskabet som en tætforbundet gruppe af mennesker, som kender hinanden og som arbejder sammen med hinanden. De har almindeligvis en ansigt-til-ansigt kommunikation, hvor de konstant forhandler om hvordan de skal forstå viden og mening (Wenger 1998; Wenger 2000:207).

Da enhver gruppe i organisationen – som vel at mærke er et praksisfællesskab - er udtryk for læring, bør en organisation således interessere sig for alle grupper. Til hjælp for analysen med at identificere disse fællesskaber introducerer Brown og Duguid yderligere et begreb om ”praksis-netværket”, som ikke er praksisfællesskaber men derimod grupper, hvor deltagerne ikke nødvendigvis kender hinanden. De har ved f.eks. fælles uddannelse samme type af job og arbejdsopgaver. Der kan med andre ord være tale om en bestemt erhvervsgruppe (Brown og Duguid 2000:141).

Den sidstnævnte gruppekategori kan være central i forsøget på at udskille hvilke grupper, der kan kaldes praksisfællesskaber og hvilke der ikke kan. Brown og Duguid giver dog ikke yderligere hjælp til at udføre den nævnte analyse. Det forbliver således et tolkningsspørgsmål hvilke grupper af ansatte, der kan kaldes praksisfællesskaber og som kan siges at besidde en viden, der kan være af interesse for organisationen.

Opsummering

Der er med ovenstående påvist ansatser i videnstyringslitteraturen til flere typer af analyser af en organisations viden. Analyseafsættet har befundet sig indenfor teksternes viden- og målforståelser.

Hos Christensen 2001 skal analysen som vist kunne identificere dels kilder for ekspliciteret viden og dels nogle handlingsbaserede processer, som for softwareudviklerne udgjorde centrale erfaringer. Hos artiklerne om best practice databaserne skal man ligeledes spore emner og processer, som medarbejderne generelt har handlingsbaserede

erfaringer om. Det kan som hos Christensen 2001 være demo'er, men det kan også være kunder, opgaver, metoder m.m. Hos Nonaka og Takeuchi-traditionen synes det som om, at man med analysen skal identificere både grupper og disses nye ideer. Hos Brown og Duguid 2000 er der tale om at spore grupper, der sammen har dannet et såkaldt praksisfællesskab. For de sidste forlanges det dog ikke, at man analyserer det, som gruppen indholdsmæssigt fungerer sammen om. Der er således i de fire nævnte ansatser sket en bevægelse fra, at man hos de tre første har fokus på *handlingsbaserede processer* og i et vist omfang disses *videnindhold*, til at man hos den sidste først og fremmest har fokus på en bestemt proces, nemlig *gruppeformationen*. Det sidste, fokus på alene gruppeformationen, vil blive diskuteret i det efterfølgende afsnit.

De fire ansatser forståelse af videnstyrings mål varierede men havde dog også et vist overlap med hinanden. Christensen 2001 formulerede et mål, der i en vis forstand kunne rumme de øvrige også. Videnstyrings mål var at støtte ledelsen med hensyn til at integrere, fastholde og udvikle viden. De øvrige respektive mål som 'videnoverførsel', 'videndannelse' og 'læring i almenhed' kan godt i en vis forstand ses som en del heraf. Alligevel indebærer hver målformulering en specifik drejning af analyseformen.

Socialkonstruktivistiske videnanalyser

I det følgende tages der fat i en tekstmængde, som mere specifikt er gået i gang med at formulere modeller til en analyse. Der er valgt tre tekster ud, som efter min opfattelse alle indeholder en sådan model. De tre har det til fælles, at de alle direkte eller indirekte erkender sig til den socialkonstruktivistiske teori. De har dog forskellige mål med deres analyser og dette bidrager til forskelligheden teksterne imellem.

Den første er en analysemodel udviklet af Pernille Bottrup 2002. Hun opstiller et begreb, hun kalder for 'læringsrum'. Dette begreb "... kan ikke beskrive hvordan læreprocesser foregår, men afdække nogle af de forhold som er afgørende for om læreprocesser kan udspille sig og i givet fald hvilke" (Bottrup 2002:69). Hun er således ude

efter at indkredse hvilke forhold der har betydning for læremuligheder i arbejdslivet. En analyse skal give en forståelse af de rammer for læreprocesser, der eksisterer i den enkelte organisation.

Læringsrummet er opbygget af tre 'felter'. Det første kaldes for produktions-/producentfeltet. Heri indgår hvordan karakteren af de daglige arbejdsopgaver og arbejdets organisering har betydning for læremulighederne. De ansattes autonomi og dispositionsmuligheder kan således eventuelt øge disse. Samarbejdsrelationer i forhold til udførelsen af arbejdet, herunder f.eks. en gruppeorganisering, synes ligeledes ofte at styrke læremuligheden.

Det andet felt kaldes for politikfeltet. De handlinger, der knyttes til dette felt, har at gøre med fastlæggelsen af løn- og arbejdsforhold. Interessevaretagelsen i organisationen vil have indflydelse på hvilke læremuligheder, der eksisterer af både formel og uformel art.

Det tredje felt er det uformelle sociale felt. Dette felt er knyttet til menneskets behov for socialt samvær og ønske om at udvikle fælles forståelser med andre. Kollegers opfattelse af hvad der har mening vil spille ind i forhold til individets læremuligheder pågældende sted. Det sociale felt kan som de øvrige felter både begrænse og styrke individets deltagelse i læreprocesser.

Alle tre felter kan indeholde magtmæssige aspekter, som sætter hindringer i vejen for individets læring. Bottrup er i høj grad inspireret af Wenger 1998, men betoner dog, at netop med hensyn til magtaspekterne vil hun kritisere dennes teori. Hun anser, at gruppen er en særdeles vigtig instans i forhold til individets læring og at man netop i produktions-/producentfeltet kan være opmærksom på om en gruppeorganisering er mulig netop som led i at styrke læreprocesserne. Hun mener dog samtidig også, at en gruppe ikke altid fungerer på en sådan måde, at den styrker en læring på individets præmisser. Den kan derimod til og med udgøre en barriere for individets læremuligheder.

De tre felter antyder områder i arbejdslivet som er indbyrdes afhængige. Generelt set kan man dog

ikke sige, at det ene felt determinerer det andet. Bruger man de tre felter til at analysere en organisations læremuligheder, skal analysen forløbe over en længere tidsperiode, idet enkelte hændelser, som mere tegner undtagelsen end tendensen i organisationen, ellers kan komme til at dominere resultatet.

Som nævnt i indledningen havde Davenport seks faktorer i sit forslag til beskrivelse af organisationens informationsmiljø. Til forskel herfra taler Bottrup dog ikke om faktorer men derimod om felter, som hver må underkastes analytikerens fortolkning. Derudover angår det ikke informationsmiljøet, men derimod det vi selv måske kan kalde læringsmiljøet. Forskellen mellem de to forfatteres forslag er først og fremmest, at den sidste reflekterer over fortolkningens vanskelighed. Bottrup taler således ikke om, at man kan 'beskrive' læringsrummet. Det vil altid i stedet blive analytikerens fortolkning heraf og denne vil til og med kunne adskille sig fra den måde, den enkelte ansatte oplever læringsmulighederne på.

Som vist lægger hendes analysemodel ikke nødvendigvis op til at få indblik i læringens indhold eller i den viden, de ansatte har. Det mål, hun tilføjer sin analyse, minder om Brown og Duguids, jævnfør forrige afsnit. Læreprocessen er målet i sig selv. Hun erkender, at det styrende rationale for produktions-/producentfeltet er, at arbejdet udføres f.eks. effektivt og hensigtsmæssigt, så på længere sigt kommer organisationens udvikling ind i billedet som en målfaktor. I og med målet således er individets læring, er det ikke selve indholdet af læringen, der er interessant. Hun erstatter dog Brown og Duguids fokus på gruppeformationen med et fokus på de tre felter og det samspil, som de i den konkrete analyse vil få. Gruppen er kun en del heraf.

Den næste analysemodel, som kort skal beskrives, kan man finde i en tekst af Jacob Norvig Larsen fra 2001. Videnstyring har for Norvig Larsen målet at sikre, at organisationen anvender sin viden i størst mulig omfang for at sikre dens konkurrenceevne på markedet. Organisationens viden definerer han som den organisatoriske læring. Han er her inspireret af bl.a. Brown og Duguids teorier og må siges at tilhøre den socialkonstruktivistiske tradition.

I modsætning til Bottrup er det således ikke individets læring, der er i fokus, men derimod organisationens læring, og herunder organisationens evne til at udvikle f.eks. nye produkter.

Norvig Larsen refererer i sin artikel fra 2001 en undersøgelse, som han på baggrund af sin teori har udført i en organisation. Det er hans undersøgelsesdesign, som jeg her kalder for analysemodellen. Dette synes at bestå af fire hovedelementer. For det første blev færdigheder og karriereforløb hos et udvalg af de ansatte undersøgt. For det andet søgte man at identificere de organisationelle rutiner, som var tiltænkt at lette den fælles læring. For det tredje undersøgte man måden arbejdsopgaverne blev udført på og endelig for det fjerde ønskede man at forstå hvordan projektgrupper blev etableret og evalueret.

De tre sidstnævnte elementer indeholder to fælles aspekter. Det første er intentionen om at identificere de interaktive situationer, d.v.s. de situationer hvor de ansatte har en kommunikation med hinanden. Det andet er ønsket om at identificere den del af de interaktive situationer, som organisationen selv giver strukturen til og dermed støtter. Det er med andre ord såvel de formelle som uformelle gruppeformationer samt relationen herimellem, som analysen er interesseret i.

På baggrund af de tre sidste elementer vurderes den undersøgte organisations tilstand med hensyn til organisationens læring. Det første element om de ansatte færdigheder og karriereforløb gives der desværre ikke yderligere information om. Hvordan det er tænkt nærmere at spille sammen med analysen af organisationens formelle versus uformelle interaktive situationer får vi ikke noget at vide om. Grundlæggende beholder hans model derfor den form, som også Brown og Duguid var inde på. Der sættes fokus på gruppeformationen mere end på læringens indhold.

Den sidste analysemodel, som skal omtales her, er præsenteret i en bog fra Kommunernes Landsforening (Bækmark og Hinge 2002). Denne bog taler bevidst om det, de kalder for videnanalysen. Målet for videnstyring er ”at indrette organisationen, så strømmen af viden øges” (Bækmark og Hinge 2002:11). Målet minder således om Norvig

Larsens, hvor det er organisationens læring der sættes i centrum.

I forhold til det nævnte mål skal videnanalysen bruges til at identificere de arbejdsformer, som kan styrke den omtalte strøm af viden. De arbejdsformer, der skal undersøges, er sådanne, der fremmer videndeling. Man deler her op i tre arbejdsformer, nemlig for det første de, der gør tavs viden udtalt (f.eks. sparring og teamsamarbejde), for det andet de former, der gør indforstået viden bredt forstået (f.eks. projektarbejde og møder) og endelig for det tredje, de arbejdsformer, der gør ikke tilgængelig viden tilgængelig (f.eks. intranet og arkiveringssystemer).

Ved hjælp af analysen er det intentionen bl.a. at give svar på hvor ofte medarbejderne og lederne i kommunen benytter sig af den liste af arbejdsformer, man har stillet op. Dette supplerer man med en analyse af hvordan medarbejderne og lederne vurderer de samme arbejdsformers kvalitet og vigtighed. Bækmark og Hinge ønsker på denne måde som Norvig Larsen at identificere de interaktive situationer, men til forskel fra den sidste opstiller de på forhånd de arbejdsformer, som deres fokus er rettet mod. Herved kan de komme til at begrænse analysen til f.eks. det, som Norvig Larsen kalder for de formelle interaktive situationer, altså de der er planlagte.

Samtidig supplerer de som sagt med en faktor, der hedder medarbejdernes og ledernes opfattelse af arbejdsformernes vigtighed. Denne faktor giver analysen et subjektivt perspektiv forstået på den måde, at den kan vise at medarbejderne eller lederne trods hyppigheden af arbejdsformen måske ikke selv oplever den som særlig nyttig. Det er et perspektiv, som Norvig Larsen ikke havde med, men som man dog også kan diskutere betydningen af. Viser det sig f.eks. at man blandt medarbejderne og ledelsen indbyrdes er meget uenige om vigtigheden af en arbejdsform, synes der at være spor af Bottrups måde at definere analysen på, hvor denne betoner samspillet mellem flere felter. På den anden side er det svært at vurdere, hvor meget denne uenighed reelt betyder i forhold til videndelingen i organisationen. Viser det sig at hyppigheden følges op af en enighed om vigtigheden heraf, kan man dog heller ikke af den

grund drage konklusionen, at her er læremulighederne gode.

Både Norvig Larsen 2001 og Bækmark og Hinge 2002 har valgt et mere begrænset analyseområde end f.eks. Bottrup 2002. Den sidste får langt flere dimensioner med i sin analyse, men hendes analyse rummer også en fare for at blive for omfangsrig. Væsentligt er det dog, at hendes analyse indeholder en refleksion over f.eks. hvilke vilkår en gruppe konkret set kan give for individets læremuligheder. De to øvrige har tendens til på forhånd at vurdere enhver interaktiv situation eller en arbejdsform som f.eks. et projektarbejde eller et møde som positiv.

Man kan kritisere såvel Norvig Larsens som Bækmark og Hinges analysemodel for en tendens til at blive det, vi kan kalde en adfærdsanalyse, d.v.s. en analyse af menneskers adfærd mere end af den viden deres kommunikation indeholder. Dette er en konsekvens af deres fokusering på 'interaktive situationer', de kommunikative 'arbejdsformer' eller det, som i forbindelse med Brown og Duguid ovenfor blev benævnt 'gruppeformationer'. Bottrups analyse kan ikke kritiseres for dette. Hun er dog ikke nødvendigvis af den grund nærmere positionen, hvor det gælder om at identificere vidensindholdet. Hun taler om at afdække vilkårene for læring og ikke indholdet af læring. Man kan dog overveje at supplere hendes vilkårsanalyse med en indholdsanalyse. Det kommer vi tilbage til senere.

Det nævnte skal ikke forstås som en kritik af socialkonstruktivismens opfattelse af viden i betydningen en social konstruktion. Hvis man først har defineret viden i betydningen erfaringer og dermed åbnet op for et brud med de klassiske videnteoriens sandhedskriterier, er det min opfattelse, at kommunikationen betyder overordentlig meget i forhold til hvordan vi skal forstå viden og hvordan viden opnår sin videnstatus. Da mennesket er et socialt væsen, er det vanskeligt efter min mening at fastholde viden som alene en individuel konstruktion. Man vil parallelt med Nonaka og Takeuchi-traditionen meget hurtigt komme over i interaktionens betydning for videnskonstruktionen.

Forståelsen af viden som social konstruktion skal dog ikke begrænse kritikken af en analyse, der som ovenfor vist på forhånd antager gruppen som et udtryk for, at der har foregået en læreproces eller en videndannelse. I Wenger 1998 stilles der netop nogle krav til, hvornår en gruppe kan kaldes lærende eller i hans terminologi et praksisfællesskab. Deltagerne i gruppen skal således for det første besidde et gensidigt engagement, der indikerer et slags medlemskab af fællesskabet. For det andet skal de være i gang med en fælles aktivitet som resultat af en fælles forhandling om hvordan de skal forstå denne. Endelig for det tredje skal deltagerne have et fælles repertoire i form af rutiner, ordforråd, redskaber, metoder, historier, symboler m.m. (Wenger 1998: 72). Gruppen forstået som en arbejdsform eller en interaktiv situation opfylder ikke nødvendigvis disse krav.

For Wenger 1998 vil en videnanalyse ikke bestå i at fastsætte om en gruppe var et praksisfællesskab eller ej. Han vil gå ud fra at hvis der er tale om en gruppe mennesker, der har arbejdet sammen over en længere periode og som tilsyneladende har udviklet en fælles meningsdannelse, så er dette et praksisfællesskab. Han finder selv et sådant i form af en afdeling i et forsikringsselskab. I sin bog præsenterer han sin fortolkning af denne afdelings meningsdannelse. Denne meningsdannelse er for ham udtryk for læringsindholdet. Det, der kan opleves som problematisk ved hans analyse, er at denne meningsdannelse ikke kun indeholder individernes erfaringer. Disse erfaringer er i deres præsentation blandet ind i individernes forståelse af hinanden, af de overordnede i organisationen, af sig selv m.m. Erfaringerne fremstår dermed som særdeles bundne til en subjektiv dimension, der består af lige præcis de pågældende mennesker og deres verden.

Det, som Dewey havde intention om at gøre, nemlig at skille nogle erfaringer ud som udtryk for den særlig kritiske eller fordybende tænkning, er ikke så nemt, som han gerne ville gøre det til. Christensen 2001 beskrev ikke erfaringerne i sig selv, men han fokuserede derimod på nogle processer, hvor nogle softwareudviklere erhvervede sig nogle handlingsbaserede erfaringer, nemlig ved f.eks. at afprøve demo'er eller lignende. Identifikationen gjaldt således disse processer. Beskrivelsen af sel-

ve deres erfaringsindhold var som sagt noget andet.

Der skal nu opsummeres på de ovenstående afsnit. Denne opsummering indeholder et forslag til hvordan nogle af de omtalte analyser kan kombineres.

Bottrups vilkårsanalyse med hensyn til læremuligheder er efter min mening relevant i forhold til at 'forstå' organisationens viden og for siden hen bedømme hvad et indhold i en videnstyring kan være. En sådan vilkårsanalyse kan dog suppleres med f.eks. enten en meget almen analyse af grupper meningsdannelse i retning af Wenger 1998 eller en analyse, hvor centrale erfaringsprocesser identificeres i retning af Christensen 2001. Den sidste kan som tidligere nævnt yderligere udvides ved at forsøge at sætte erfaringerne på ord. Her ved vil også vidensindholdet få en plads i analysen. Også viden i ekspliciteret form, som Christensen 2001 yderligere inddrog, kan supplere vilkårsanalysen. Det er dog vigtigt at påpege, at der med det nævnte er tale om to forskellige typer af analyser, vilkårsanalysen på den ene side og analysen af processer, erfaringsindhold og kildevalg på den anden side. Begge bidrager dog til en forståelse af organisationens viden.

Vidensanalysens betydning

Der skal kort til sidst siges lidt om hvilken betydning de nævnte typer af analyser har i forhold til et konkret videnstyringsprojekt. Som sagt er hensigten med en vidensanalyse at skabe en *forståelse* for organisationens viden. Analysen giver ikke i sig selv værktøjet til at designe et nyt informationssystem eller en ny organisationsform. Den kan give forståelse for hvordan det aktuelt ser ud i organisationen med hensyn til dens viden. I forhold til et design skal man i gang med at forestille sig hvordan man vil have det nye til at se ud. I planlægningen af forandringen er forståelsen selvfølgelig et vigtigt element, men den giver som sagt ikke selve redskabet til fornyelsen.

Der har været en tendens til, at man anså, at analyser af informationsbrugernes arbejdsmæssige kontekst kunne give nogle af parametrene til f.eks. et nyt intranet (Detlor 2000). Dette forud-

sætter dog, at analysen kunne give det, som Thomas Davenport gerne ville have, jævnfør indledningen, nemlig den objektive beskrivelse. Analysen til forståelsen af en arbejdsmæssig kontekst vil derimod altid udtrykke analytikerens fortolkning af hvordan denne kontekst ser ud. Hvis man vil oversætte denne fortolkning til det, man kunne kalde formaliserede parametre for et informationssystem er der tale om endnu et fortolkningstrin. Der er tale om to forskellige fortolkningsprocesser, hvor den sidste uden tvivl er under indflydelse af hvilke fremtidige mål og planer virksomheden har.

Dette leder os over i at omtale den konkrete projektsituation nærmere. Noget, som vi ikke har nævnt i det ovenstående, men som indirekte ligger gemt i det, som vi tidligere har kaldt for videnstyringens instrumentelle perspektiv, er den indflydelse, som en organisations forretningsstrategi kan tænkes at udøve i netop designet og i gennemførelsen af et konkret videnstyringsprojekt. Mange af de omtalte tekster, med undtagelse af Brown og Duguid 2000, betoner selv betydningen af den konkrete organisations forretningsstrategi i forhold til forståelsen af videnstyring. Karl Wiig, som har skrevet om videnstyring siden starten af 1990'erne, definerer direkte videnstyring som aktiviteter, der skal tilpasses organisationens overordnede mål (Wiig 2000:6). Som Christensen 2001 var inde på så baserer mange tekster fra videnstyringslitteraturen sig således stort set alene på det instrumentelle perspektiv.

Det instrumentelle perspektiv kan tænkes at gøre sig gældende i den konkrete situation med hensyn til hvilken rolle analysen skal spille og ikke mindst hvilke af dens konklusioner, man vælger at arbejde videre med. Valget af hvilke handlingsbaserede processer, som f.eks. best practice databaserne skal indeholde, vil derfor i sin konkrete udformning måske ikke kun afhænge af analysens resultat men også af det, som forretningsstrategien har en interesse i. Her er vi som ovenfor nævnt ovre i designet af virksomhedens ideer for fremtiden. Det endelige valg af hvilke ideer fra grupper i organisationen, som man vil bygge videre på, jævnfør Nonaka og Takeuchi-traditionens ansats, vil heller ikke kun afhænge af analysens identifikation men også af det, som forretningsstrategien er interesseret i.

I gennemførelsen af konkrete videnstyringsprojekter er det på denne måde ikke nok at være opmærksom på selve analysemodellens opstillede kriterier for hvad den opfatter som viden. Man skal også være opmærksom på hvilke instanser f.eks. indenfor organisationen, der deltager i bestemmelsen af hvad der er viden og hvad der er ikke-viden. De to ting udtrykker netop, at der er tale om to fortolkningsprocesser med hensyn til dels den analyse, der skal give en forståelse af organisationens viden, og dels det arbejde der skal resultere i fornyelsen af organisationen. Spørgsmålet om hvad der er viden eksisterer således på begge fortolkningstrin.

Konklusion

Der er med ovenstående forsøgt at arbejde videre med det analytiske perspektiv, som Christensen 2001 har argumenteret for nødvendigheden af. Videnstyring behøver dette perspektiv, hvis det skal være andet end en kort tids modefænomen. Indledningsvist påpegede artiklen, at en analyses udformning dog vil afhænge af to aspekter, nemlig dels den videnteori, den vælger at tage udgangspunkt i, og dels den forståelse, den har for målet med videnstyring. På baggrund af dette kan vi sige, at videnstyring vil rumme mange forskellige typer af analyser.

Ved hjælp af de to aspekter har artiklen gennemgået både nogle ansatser til analyser og nogle mere færdigudviklede analysemodeller fra videnstyringslitteraturen. Denne litteratur har en del elementer fra vidensteorier som f.eks. pragmatismen, konstruktivismen og socialkonstruktivismen. Den anvender disse i forbindelse med bl.a. dens opfattelse af viden som hverdags erfaringer. Denne opfattelse gør dog arbejdet med videnanalyser til en stor udfordring. Det indebærer nemlig savnet af faste kriterier for hvad der er viden. Den valgte videnteori og forståelsen af målet for videnstyring er udgangspunktet for at arbejde med hver enkelt analyses videnskriterier.

Artiklen konkluderer for det første, at to af de nævnte vidensteorier rummer analyser, som kan være interessante fremover at arbejde videre med. Den ene, pragmatismen, har bl.a. inspireret til en analyse af de handlingsbaserede processer, der for

de pågældende mennesker rummer en erfaring. Christensen 2001 har her et bud på en analyse. Analysemodellen er dog i dette tilfælde ikke færdigudviklet. Den kan udvides på forskellig måde. Et forslag er f.eks. at lade selve erfaringsindholdet træde mere frem. Den anden, socialkonstruktivismen, har bl.a. indvirket på interessen for at betragte læreprocesser i organisationen og herunder på dens vilkår for læring. I denne forbindelse bedømmes Bottrups forslag til en analysemodel af det, hun kalder læringsrummet, at være interessant. Artiklen konkluderer for det andet, at de to nævnte typer af analyser med fordel kan kombineres. De bidrager begge til forståelsen for organisationens viden fra hver deres vinkel. Der er dog stadig tale om to selvstændige analyser.

Det er denne artikels opfattelse, at analysen kan give en forståelse for organisationens viden. Den kan dog ikke i sig selv give forslag til hvordan organisationen skal forandre sig. Det sidste tilhører et nyt fortolkningstrin. Analysen udgør dog et væsentligt trin før man går i gang med at forandre.

Litteratur

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (1979) *Den samfundsskabte virkelighed*. Lindhardt og Ringhof.

Binney, Derek (2001) The knowledge management spectrum – understanding the KM landscape. I: *Journal of Knowledge Management*, vol.5, no.1, pp.33-42.

Boisot, Max H. (1998) *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.

Bottrup, Pernille (2002) At skabe rum for læring i arbejdslivet. I: Illeris, Knud (red) *Udspil om læring i arbejdslivet*. Roskilde Universitetsforlag, s.65-85.

Brown, John Seely og Duguid, Paul (2000) *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press.

Brown, John Seely og Duguid, Paul (2001) *Structure and Spontaneity: Knowledge and Organizati-*

on. I: Nonaka, I. og Teece, D. (eds) *Managing Industrial Knowledge – creation, transfer and utilization*. SAGE Publications, s.44-68.

Bruner, Jerome (1999) *Mening i handling*. Forlaget Klim.

Bækmark, H. og Hinge, S. (2002) Viden, der arbejder. En bog om vidensstyring og en ny måde at lede organisationer på. Kommunernes Landsforening. Kommuneinformation.

Christensen, Peter Holdt (2000) Fra vidensledelse til viden og ledelse – teoretiske perspektiver. I: Christensen, Peter Holdt (red) *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Samfundslitteratur, s.11-65.

Christensen, Peter Holdt (2001) *Videnledelse i perspektiv – om udfordringer ved organisering og ledelse af viden*. Handelshøjskolen i København Ph.D-serie 20.2001. Samfundslitteratur.

Davenport, Thomas H. with Laurence Prusak (1997) *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford University Press.

Despres, Charles og Chauvel, Daniele (2000) A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management. I: Despres og Chauvel (eds) *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. Butterworth Heinemann, s.55-87.

Detlor, Brian (2000) The corporate portal as information infrastructure: Towards a framework for portal design. I: *International Journal of Information Management*, vol.20, s.91-101.

Dewey, John (1910) *How we think*. New York: Dover Publication.

Dixon, Nancy M. (2000) *Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press.

Fuller, Steve (2002) *Knowledge Management Foundations*. Butterworth Heinemann.

Gergen, Kenneth J. (1997) *Virkelighed og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag.

Järvinen, Margaretha (1998) Social konstruktivismen i kønsforskningen. I: M. Järvinen og M. Bertilsson (red) *Socialkonstruktivisme. Bidrag til en kritisk diskussion*. Hans Reitzels Forlag, s.88-105.

Knorr Cetina, Karin (1994) Primitive Classification and Postmodernity: towards a Sociological Notion of Fiction. *Theory, Culture & Society*, vol.11, s.1-22.

von Krogh, G.; Ichijo, K. og Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation. How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.

von Krogh, G. og Roos, J. (1996) (eds) *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*. SAGE Publications.

Kulkki, Seija og Kosonen, Mikko (2001) How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia. I: Nonaka, I. og Teece, D. (eds) *Managing Industrial Knowledge – creation, transfer and utilization*. SAGE Publications, s.244-270.

Latour, Bruno og Woolgar, Steve (1979) *The Social Construction of Scientific Facts*. Sage Library of Social Research 80. SAGE Publications.

Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press.

Luhmann, Niklas (2000) *Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*. Hans Reitzels Forlag.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Norvig Larsen, Jacob (2001) Knowledge, Human Resources and Social practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. I: *The Service Industries Journal*, vol.21, no.1 (January), s.81-102.

O'Dell, Carla og Grayson, C. Jackson (1998) If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, vol.40, no.3, Spring, s.154-174.

Pheffer, Jeffrey og Sutton, Robert I. (1999) Knowing "What" to Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action. *California Management Review*, vol.42, no.1, Fall, s.83-107.

Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

Szulanski, Gabriel (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. I: *Strategic Management Journal*, vol.17 (Winter Special Issue), s.27-43.

Venzin, M.; Von Krogh, G. og Roos, J. (1998) Future Research into Knowledge Management. I: von krogh, G.; Roos, J. og Kleine, D. (eds) *Knowing in Firms*. SAGE Publications, s.26-66.

Wenger, Etienne (1998) *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (2000) Communities of Practice: the Structure of Knowledge Stewarding. I: Despres og Chauvel (eds) *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. Butterworth Heinemann s. 205-225.

Wiig, Karl M. (1993) *Knowledge Management Foundations – Thinking about thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington, Texas.

Wiig, Karl M. (2000) Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. I: C. Despres og D. Chauvel (eds) *Knowledge Horizons. The Present and The Promise of Knowledge Management*. Butterworth Heinemann, s.3-27.

Winther Jørgensen, M. og Phillips, L. (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag, 9-31