

Mod-Mening-Mulighed

Vejen til den motiverede videndeler

Af Mette Enemærke og Stine Kjellerup Pedersen

Innovationsevne eller evnen til at være forrest i udviklingen af nye produkter er blevet en central succesfaktor i den nye vidensøkonomi. Mange virksomheder erkender i disse tider, at det der fundamentalt adskiller én virksomhed fra en anden i den intensiverede konkurrencesituation, er den intellektuelle kapital virksomheden besidder i form af medarbejdernes viden og erfaringer. Den effektive styring og brug af viden er dermed blevet centrale konkurrenceparametre i nutidens økonomiske landskab.

Konsulentfirmaet PwC Consulting gennemførte i 1999 en undersøgelse af danske virksomheders videnstyringsaktiviteter (PwC Consulting, 2000). Det viste sig at mange virksomheder har problemer med at udnytte deres intellektuelle kapital optimalt, og derved går en masse potentiale spildt. Et af de centrale problemer i denne henseende er, at implementeringen af videnstyring i virksomhederne mødes af en række barrierer. Disse barrierer omhandler både medarbejdernes modstand mod projekterne såvel som deres mangel på forståelse for det givtige i at deltage i videnstyringsaktiviteter.

Medarbejdernes manglende deltagelse fremstår altså ofte som en væsentlig barriere for videndelingsarbejdet, og i den sammenhæng bliver medarbejdernes motivation en vigtig faktor. Med afsæt i motivationsteorien og videnstyringslitteraturen

har vi søgt at indkredse nogle centrale problematikker for motivation og videndeling. Undervejs i dette arbejde har vi udviklet en model, mod-mening-mulighed, som er vores bud på hvordan man ved at arbejde på flere niveauer i organisationen kan fremme en stab af motiverede videndelere.

Bibliotekaren og videndelingsarbejdet

På baggrund af den øgede fokusering på viden og dennes værdi i virksomhedssammenhænge, har videnstyring, eller knowledge management, gennem de seneste år udviklet sig som et selvstændigt fagområde. Inden for Biblioteks- og informationsvidenskaben har det også været oplagt at beskæftige sig med videnstyringsfeltet. Dette skyldes at videnstyringsarbejdet ligger i klar forlængelse af de traditionelle bibliotekariske kompetencer; nemlig organisering og systematisering af viden og information, såvel som formidling og værdiforøgelse af denne.

Det er derfor oplagt at mange bibliotekarer i fremtiden vil spille en central rolle i videndelingsprocesserne. De problemstillinger der behandles i denne artikel er ofte af en sådan karakter, at det er en ledelsesopgave at sikre at problemerne overvindes. De første der stifter bekendtskab med hindringer og barrierer vil dog ofte være de medarbejdere der i det daglige er beskæftiget med at

effektuere videndelingsprocesserne. Vi mener derfor, at det også er af interesse for bibliotekarer og andre videnmedarbejdere at få en indsigt i hvorledes disse barrierer opstår, og i forlængelse heraf hvordan man kan agere for at overkomme dem.

1. Barrierer for videndelingsarbejdet

Videndeling forudsætter, og er grundlæggende betinget af, aktiv handling og deltagelse fra de implicerede parter. Det er på denne baggrund, at vi finder det givtigt at forsøge at identificere og forholde sig til de barrierer der kan stille sig i vejen for medarbejderens deltagelse i videndelingsarbejdet.

Mangel på deltagelse og engagement i videndelingsarbejdet har baggrund i en række forhold af både psykologisk, organisationskulturel og -strukturel karakter. Det er således en yderst kompleks problemstilling, som skal belyses fra flere vinkler. Vi har identificeret en række barrierer som kan stilles op i 3 overordnede kategorier:

- Mangel på tillid mellem parterne i videndelingssituationen
- Strukturelle problemer i organisationen
- Ejerskabsproblematik mellem individ og organisation

Disse barrierer er udsprunget af en gennemlæsning af en række centrale titler indenfor videnstyringsfeltet (Bl.a. Davenport og Prusak 1998 og Nonaka og Takeuchi 1995). Som supplement til dette teoretiske arbejde, har vi interviewet Niels Alstrup, seniorkonsulent i Carl Bro University og Iben Schmidt Helbrik, Knowledge Manager hos PwC Consulting. Disse interviews har givet os indblik i hvordan man i praksis arbejder med de barrierer man møder i videndelingsarbejdet.

Mangel på tillid

Medarbejderens følelse af utryghed og mistillid til både virksomheden som helhed, og til de personer der skal videndeles med, er en barriere som ofte fremhæves i litteraturen. En central forudsætning for at man deltager aktivt i videndelingsarbejdet

er, at der eksisterer en følelse af tillid mellem de deltagende parter. Et dagligdags eksempel på dette forhold kunne være, at man er utilbøjelig til at acceptere gode råd omkring en arbejdssituation fra et menneske man aldrig har mødt, eller hvis professionelle kompetence man ikke har kendskab til.

En barriere som er beslægtet med tillidsproblematikken er angsten for at fejle. Denne angst kan være ødelæggende for en virksomheds evne til læring, innovation og videndeling. Hvis der i en virksomhed hersker en stemning af, at medarbejderen skal være alvidende og derfor ikke skal opsøge viden og være kreativ for at skabe nye løsninger, fryser organisationen fast. Viden, ekspertise og erfaringer vil have svært ved at vandre i virksomheden.

I konsulent branchen udgør angsten for at udstille sin uvidenhed en større barriere end den at få de ansatte til at dele deres viden. Som konsulent forventes det at man har et svar parat på alt, at man er en alvidende generalist.

PwC Consulting

Man hører ofte udsagnet "viden er magt". I tider med nedskæringer kan medarbejderen anse sin viden som kritisk for sin nuværende position i virksomheden. Man kan derfor være uvillig til at dele sine guldkorn og ekspertise ud til kolleger, som i denne situation betragtes som konkurrenter. Denne barriere kan forstærkes yderligere, hvis ledelsen giver status og belønning til de der er videnholdere og ikke videndelere.

I nogle brancher er opfindelser og udvikling af f.eks. ny teknologi forbundet med prestige i en sådan grad, at det kan være svært at få medarbejdere til at anvende eksisterende viden. Forventningen om, og prestigen i at være innovativ og original er så stor, at de ansatte hellere vil opfinde deres egen dybe tallerken end at videreudvikle på en der allerede er opfundet. T. Davenport betegner denne tilstand som "helte mentaliteten" (Davenport og Prusak 1998, s. 10).

Fælles for "mangel på tillid" barriererne er, at de udspringer af organisationskulturen, og at det derfor også er kulturen man skal forsøge at påvirke for at overvinde disse barrierer.

Strukturelle problemer

De strukturelle problemer har især at gøre med de systemer videndelingsarbejdet skal fungere indenfor. I en arbejdssituation vil man typisk opsøge den viden der forefindes lokalt og dermed er let tilgængelig. Man kan sige at ansatte er tilbøjelige til at opsøge den viden der er "god nok", og ikke fortsætter søgningen efter "den bedste". Denne problemstilling kaldes nærhedsprincippet, og den relaterer sig til "mangel på tillid" barriererne, idet man er mere tilbøjelig til at opsøge og anvende viden hos mennesker man allerede kender og respekterer. En usynlig eller uklar vidensorganisation kan yderligere forværre denne situation. I store og komplekse organisationer kan nærhedsprincippet således være særlig udtalt.

I relation til problematikken omkring nærhedsprincippet og adgangen til den viden der eksisterer internt i virksomheden, kan en stiv organisationsstruktur og usmidige systemer også udgøre en barriere for videndelingsarbejdet. I en virksomhed med en meget funktionsopdelt struktur med klart adskilte og afgrænsede afdelinger, (og måske også professioner), bliver den viden og kompetence som findes i de enkelte afdelinger skjult og dermed svært tilgængelig. Ligeledes kan det være hæmmende for udvekslingen og det tværorganisatoriske samarbejde mellem disse afdelinger, hvis et sådant samarbejde kræver godkendelser og en række administrative manøvrer.

En virksomheds indre struktur kan således udgøre en væsentlig barriere for medarbejdernes deltagelse i videndelingsarbejdet.

Ejerskabsproblematikken

Hvem har rettigheder til den viden individerne i en organisation besidder? Hvis man skelner mellem tavs og eksplicit viden, vil det synes indlysende at virksomheden "ejer" den viden som kan ligge nedfældet i f.eks. et computerprogram eller forskellige typer dokumenter, mens det forholder sig

anderledes problematisk med den tavse viden. Den tavse viden er tæt knyttet til det enkelte individ og baserer sig på individets erfaringer, værdier og ekspertise som eventuelt kan være erhvervet under tidligere beskæftigelse. Organisationer ejer jo ikke sine ansatte, og spørgsmålet om hvem der har rettighederne til individets viden rejser sig.

Ejerskabsproblematikken er interessant i forbindelse med motivation og videndeling, idet holdninger omkring ejerskab kan have stor betydning for individets villighed til at deltage i videndelingsarbejdet. Medarbejderens grad af loyalitet og identifikation med virksomheden er et centralt element i denne problematik.

Hvis man som ledelse skal gøre sig forhåbninger om at overvinde de mange barrierer der kan hindre et succesrigt videndelingsforløb, må man sørge for at medarbejderne er engagerede i arbejdet. Det synes derfor oplagt at undersøge hvordan motivationsteorien kan bidrage med løsningsforslag til denne problematik.

2. Motivationsteorien

Den klassiske motivationsteori beskæftiger sig med hvilke incitamenter der får mennesket til at yde mere og bedre. De tidlige bidrag til teorien var af økonomisk karakter og baseret på at finde ydre belønningssystemer der kunne fremme den ønskede indsats. Senere har teorier af mere sociologisk og psykologisk observans vundet frem, og man er i dag i højere grad opmærksom på at den enkelte medarbejders ydeevne hænger nøje sammen med den indre tilfredsstillelse vedkommende oplever i kraft af sit arbejde. Man skelner således mellem såkaldt *extrinsic* (ydre) og *intrinsic* (indre) motivation.

Extrinsic og intrinsic motivation

Arbejdet med *extrinsic* og *intrinsic* motivation forudsætter vidt forskellige initiativer fra ledelsens side. For virksomhedsledere kan det være umiddelbart tillokkende at arbejde med *extrinsic* motivation, da denne metode er forholdsvis let at operationalisere. *Extrinsic* motivation søger at styre medarbejdernes adfærd i den ønskede retning ved at belønne den ønskede opførsel og til tider også

straffe den uønskede. De værktøjer der benyttes er oftest af økonomisk art f.eks. bonusordninger og direkte betaling per udført opgave. Der er flere grunde til at denne måde at motivere på har været meget udbredt. For det første, har mange virksomheder med tiden indrettet deres interne organisationsstruktur på markedsøkonomiske præmisser. De forskellige afdelinger køber og sælger tjenester af hinanden for at tydeliggøre hvor i virksomheden der tjenes penge, og for at fremme en intern konkurrencepræget stemning, og dermed motivere til at yde en ekstra indsats (Osterloh og Frey 2000). Denne virksomhedsopbygning har resulteret i, at en stor del af organisationens handlinger og arbejdsprocesser er blevet kortlagt og prissat, og et økonomisk belønningssystem kan derfor implementeres uden større besvær. For det andet, skaber denne måde at motivere medarbejderne på gode muligheder for at analysere, kontrollere og måle på resultaterne af indsatsen.

Umiddelbart synes metoden tiltalende, da den ideelt set skaber mulighed for at styre udviklingen på arbejdspladsen ned til mindste detalje. Forskning viser dog at metoden ofte vil blive modarbejdet af den såkaldte *crowding out-effect*. (Frey 1997, s. 24-34). Det indebærer, at medarbejderne ikke oplever en indre tilfredsstillelse ved at udføre givne arbejdsopgaver når disse bliver prissat, og dermed mister lysten til handle som arbejdsgiverne ønsker. En anden ulempe ved brugen af *extrinsic* motivationsværktøjer er, at en ansats arbejdsopgaver ofte er så mangfoldige, at det ikke er realistisk at kortlægge dem alle sammen. Ledelsen er måske ikke bevidst om alle de opgaver medarbejderen udfører, og ved at sætte fokus på de opgaver der giver økonomisk belønning risikerer man, at den ansatte mister interessen for, eller i værste fald ophører med at udføre de andre arbejdsopgaver der ikke kan måles.

Fordelen ved *intrinsic* motivation er netop, at medarbejderen finder glæde ved at udføre sine opgaver, og på eget initiativ søger at forbedre og udvikle sine kompetencer. Fokus ligger altså i dette tilfælde i selve opgaven, og ikke i de goder der måtte følge med udførelse af disse. En indre motiveret medarbejder vil opleve, at arbejdet giver mening, at kunne udføre arbejdet på en kompetent måde, selv at kunne vælge sine arbejdsmeto-

der og at spille en rolle for virksomhedens videre liv (Thomas 2000, s. 39-50). At sætte fokus på *intrinsic* motivation kræver en helt anden tilgang fra ledelsens side, end arbejdet med *extrinsic* motivation. Der må ofte store organisatoriske og kulturelle omlægninger til for at skabe rum og udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder. Mange virksomheder arbejder i disse år med at skabe en mere flad struktur, uddelegere ansvar og fremme den kreative tænkning, og det er tiltag som disse der er med til at motivere medarbejderen på det indre plan. En ulempe ved *intrinsic* motivation er dog at det er yderst svært at kontrollere processen. Medarbejderens individuelle forudsætninger kan nemlig have stor udslagsgivende betydning for hvordan initiativerne opfattes og inkorporeres. Man kan også risikere at det lykkes at motivere medarbejderne, men bare ikke til den ønskede adfærd (Osterloh og Frey 2000).

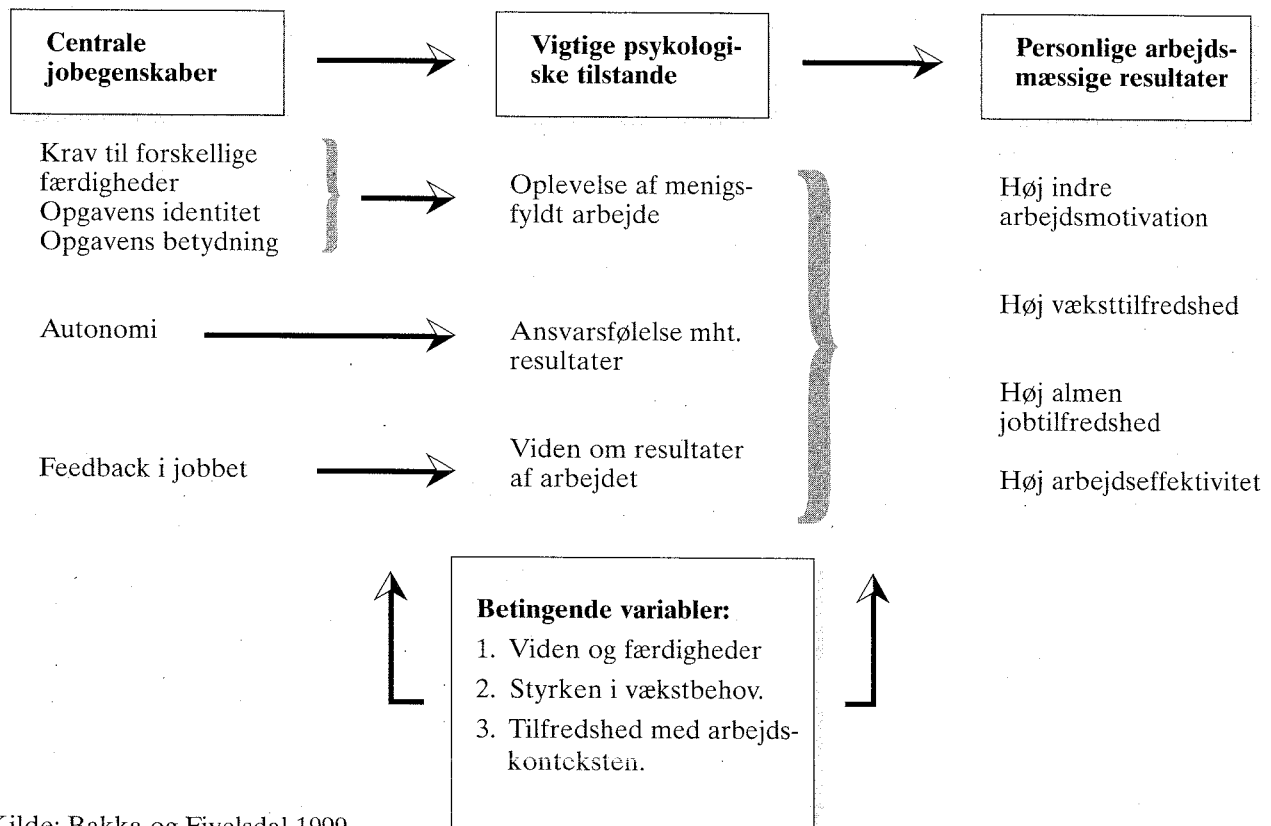
Det er vores overbevisning, at det er muligt at kombinere de to motivationsmetoder. Man bør i størst mulig grad benytte sig af *intrinsic* motivationsværktøjer, men for at hindre uønsket adfærd eller at skabe opmærksomhed omkring nye arbejdsområder, f.eks. i videndelingsøjemed, kan man i perioder tage *extrinsic* metoder i brug.

Hackmanns jobdesign

I 1960'erne opstillede organisationsforskeren J.R. Hackmann en model over jobegenskaber der kan medvirke til at fremme medarbejdernes indre arbejds motivation.

Det banebrydende ved Hackmanns arbejde var den meget praktiske tilgang til motivationsproblematikken, hvor han forsøger at operationalisere de teorier der førhen kun har eksisteret i det teoretiske univers. Som noget nyt tager Hackmann også højde for, at den enkelte medarbejder har en række personlige forudsætninger med ind i sit arbejdsforhold, og at disse spiller en rolle for hvordan arbejdspladsens tiltag kan integreres. Vi vil senere i artiklen vende tilbage til Hackmanns model, idet en del af denne kommer til at indgå i vores egen modelbygning.

Hackmanns jobegenskabsmodel



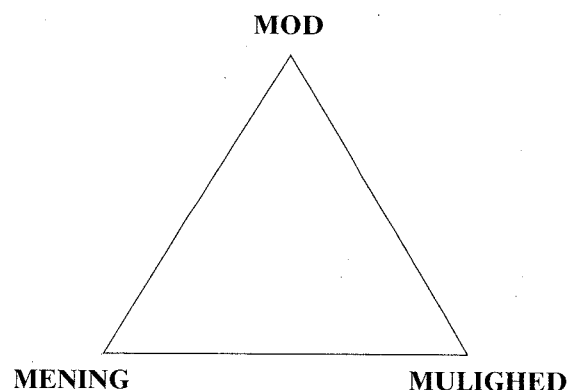
Kilde: Bakka og Fivelsdal 1999

3. Den motiverede videndeler

Situationen omkring videndelingsprocesserne er altså meget kompleks, idet en lang række faktorer kan påvirke processen i både positiv og negativ retning. I arbejdet med at indkredse nogle faktorer der synes helt centrale for en god videndelingssituation, fandt vi inspiration i vores samtale med Niels Alstrup, videnstyringskonsulent hos Carl Bro. Alstrup præsenterede os for en model der oprindeligt blev udviklet i regi af "Ansvar 2000 – College for Leadership", som er et samarbejde om ledelsesudvikling mellem Det Danske Spejderkorps og en række offentlige og private virksomheder. Modellen blev til i et forsøg på at beskrive, hvordan ledere kunne arbejde med at give ansatte en følelse af ansvar overfor virksomheden og arbejdsopgaverne.

Identifikation og ansvar er centrale elementer i arbejdet med at motivere og i særdeleshed i for-

bindelse med at motivere til videndelingsarbejdet. Vi mener at modellen kommer godt rundt om problemer og elementer i videndelingssituationen, og finder den alt i alt yderst anvendelige som skelet for vores egen modelbygning.



Kilde: Ansvar2000

Mod, mening og mulighed skal forstås som elementer, der tilsammen udgør en "ideal tilstand" hvor individet har råderum, og er motiveret til at deltage i videndelingsarbejdet.

Det er vores synspunkt, at hvis mod, mening og mulighed er tilstede for det enkelte individ, da vil man kunne imødegå og overvinde de barrierer der modarbejder videndelingsarbejdet. Mod, mening og mulighed bliver således målet for arbejdet med at motivere de ansatte, og som vi vil vise i det følgende kan man arbejde med at opnå disse mål på flere planer i organisationen.

Mod

Mod til at videndele knytter sig især til "mangel på tillid" barrieren. Essensen er, at det kræver mod at videndele, og dette mod kan ledelsen indgyde sine ansatte ved at oparbejde en kultur af tillid og åbenhed. Det indebærer, at medarbejderen har tillid til parterne i videndelingsarbejdet, at de ikke er bange for at miste status og stilling ved at dele deres viden. Dette kan blandt andet opnås ved at ledelsen opfordrer til at eksperimentere og opsøge ny viden. På grund af de opdragelsesmæssige og psykologiske aspekter i denne proces kan det være vanskeligt at opnå denne tilstand af mod.

Mening

Det er en helt central pointe, at videndelingsarbejdet skal give mening for den enkelte. Individet skal have en oplevelse af, at indsatsen har værdi for organisationen, og at resultatet af videndelingen er synlig. Denne meningsfuldhed kan skabes ved at videndelingsarbejdet foregår sideløbende eller i *same-time* med det projekt eller arbejdsfællesskab som det er udsprunget af.

Mulighed

Mulighed er en faktor der især knytter sig til organisationsstrukturen og mængden af tilgængelige ressourcer. Da videndelingsarbejdet ofte ses som en proces der ligger udenfor rammerne af de daglige og mere rentable arbejdsopgaver, skal der tages særligt hensyn til at skabe rum og frigøre ressourcer i systemerne for at videndelingsarbejdet får de rette betingelser. Det indebærer at

ledelsen udvider sin opfattelse af hvad der er "rigtigt arbejde". Smidige procedurer og fleksibilitet er også en vigtig del af "muligheds-faktoren", idet man bør gøre det nemt og ligetil at arbejde sammen på tværs af organisationen.

Det står nu klart, at der er en række barrierer der skal overvindes før man for alvor kan drage nytte af videndelingens mange fordele. Som det fremgik af det ovenstående, så befinder disse barrierer sig på mange forskellige niveauer i virksomhederne, fra den rent organisatoriske opbygning til de enkelte medarbejders psykiske ballast. Der skal derfor sættes ind fra flere kanter for at overvinde forhindringerne, og fremme den tilstand af mod, mening og mulighed vi betragter som en væsentlig faktor hos medarbejderne.

4. Videndelingsarbejdets rum

For at nå frem til hvordan man i praksis kan arbejde med at opnå ideelt motiverede videndelere, har vi opstillet fire kategorier, der tilsammen skal dække den enkelte videndelingsmedarbejders arbejdsrelaterede univers:

- Organisationens kultur
- Videndelingsarbejdets jobegenskaber
- Organisationens struktur
- Individets betingende variable

Indenfor hver kategori identificerer vi en række faktorer som er centrale for arbejdet med at motivere de ansatte til videndeling.

Organisationens kultur

Organisationskulturen anses ofte som et reaktionært element i forandringsprocesser i virksomheder. Mennesker søger (mere eller mindre ubevidst) tryghed og genkendelighed, også i arbejds-situationen, og nye processer og metoder kan derfor være vanskelige at gennemføre. For at motivere den enkelte til at deltage i videndelingsarbejdet må ledelsen forsøge at bearbejde organisationskulturen. Videndelingsarbejdet kan indebære brugen af nye metoder og et mere løst og udadrettet arbejdsliv, ligesom det også kan rykke ved magtbalancen i organisationen, jf. den tidligere omtalte ejerskabsproblematik. Disse ting kan

tilsammen og hver for sig skabe modstand mod at deltage i videndelingsarbejdet.

Fælles mål

D. Leidner beskriver i artiklen, "Understanding information culture: integrating knowledge management systems into organizations", at organisationskulturen kan have indflydelse på individets holdning til at videndele, og hun nævner i den forbindelse at en åben kommunikation og en *parochial* orientering påvirker individet i positiv retning (Leidner 1998). Denne *parochial* orientering dækker over, at de ansatte bør orientere sig i forhold til virksomheden som helhed snarere end i forhold til deres afdeling og profession. Det forudsætter, at der i organisationen findes en bevidsthed omkring virksomhedens strategi og mål, eller sagt på en anden måde; at der er enighed om hvor man er på vej hen, og hvordan man kommer dertil. En følelse af loyalitet overfor virksomheden og identifikation med dens mål og strategier er således centrale elementer i arbejdet med at påvirke individets holdning til videndelingsarbejdet (Osterloh og Frey 2000, s. 543). Ved at kommunikere budskaber om virksomhedens mål og strategi og fungere som sponsorer for videndelingsarbejdet kan man signalere vigtigheden af, at alle medarbejderne deltager i aktiviteterne.

Virksomhedens ledelse må spille en hovedrolle i denne proces. Positive udtalelser og succeshistorier fra videndelingsarbejdet kan være med til at skabe opmærksomhed omkring videndelingsarbejdet, og ledelsens opbakning kan samtidig gøre det legitimt for den enkelte at bruge tid og ressourcer på det.

Tillid og åbenhed

Ledelsen er også en central spiller når det gælder at skabe tillid og åbenhed på og mellem alle niveauer i organisationen. Ved at opfordre de ansatte til at opsøge ny viden og belønne innovation og eksperimenter kan ledelsen signalere at man accepterer eventuelle fejl, og at videndelingsarbejdet bør være en del af enhver arbejdsproces. Teambuildingkurser og tværorganisatorisk projektarbejde kan ligeledes være medvirkende til at skabe en kultur af tillid og åbenhed, hvor de ansatte har mod på at vandre ud i virksomheden og opsøge og dele viden med kolleger.

Videndelingsarbejdets jobegenskaber

For at den enkelte medarbejder skal føle at videndelingsarbejdet nytter, må de opgaver der relaterer sig til arbejdet have en række egenskaber der særligt kan fremme meningsfuldhed. Begrebet jobegenskaber skal her forstås som de måder man indretter de enkelte arbejdsopgaver på. Det handler for eksempel om, hvor stor selvstændighed den enkelte medarbejder har mulighed for at lægge for dagen, hvorvidt man selv kan vælge sine arbejdsmetoder, og om hvor god indsigt man har i betydningen og konsekvenserne af ens indsats.

I relation til videndelingsarbejdet bliver denne meningsfuldhed særlig interessant, idet et af de kendetegn vi ser som særegne for videndeling er, at arbejdet ofte er procesorienteret og derved uden egentlig afslutning samt, at resultatet af den enkeltes bidrag til processen ofte er svært at følge videre i forløbet. Dette kan efterlade den enkelte medarbejder med en oplevelse af at bruge tid og energi på at videndele, uden at indsatsen får en reel betydning for andre i virksomheden.

Motivationsteoretikernes forskning har gennem tiden tydeliggjort, at den konkrete arbejdsituation for den enkelte medarbejder spiller en stor rolle for graden af tilfredshed med arbejdet (Bakka og Fivelsdal 1999, s. 176). Jobegenskaberne får således også en berettigelse i udarbejdelsen af en model over motivationsfaktorer til videndeling.

Med afsæt i J.R. Hackmans model vil vi her beskæftige os med en række jobegenskaber, som vi finder relevante i forbindelse med videndelingsarbejdet.

Autonomi

For at opnå den motiverende følelse af frihed og uafhængighed i videndelingssituationen er det vigtigt, at den enkelte medarbejder får mulighed for i vid udstrækning selv at vælge og bedømme hvornår der er behov for at videndele. Det kan med andre ord ikke nytte noget, at virksomheden stiller krav om at man et fastsat timeantal om måneden skal være aktivt videndelende. Er dette tilfældet risikerer man at opleve den tidligere beskrevne *crowding-out* effekt, hvor medarbejderen

måske nok leverer den ønskede portion viden, men kun fordi det kræves og ikke fordi man har lyst. I. Nonaka og H. Takeuchi forholder sig også til individets grad af autonomi. De mener, at autonomi er en vigtig faktor for organisatorisk viden-generering, og at autonome individer er mere motiverede og i højere grad vil tænke originale og innovative tanker end ansatte som arbejder under meget kontrollerede og skemasatte forhold (Nonaka og Takeuchi 1995, s. 75-76).

Opgavens betydning

Det er givtigt, at man kender betydningen af ens arbejdsindsats i relation til resten af virksomheden, og netop via videndelingsprocessen kan man potentielt få en oplevelse af, at andre kan nyde godt af ens erfaringer og færdigheder. For at tydeliggøre den sammenhæng er det nødvendigt, at virksomheden sørger for at eksplicite de enkelte bidrags effekt. Ved f.eks. at fortælle succeshistorier kan man signalere, at det faktisk gør en forskel at man bidrager. Med tiden kan der opstå en norm blandt de ansatte om, at videndeling er en konstruktiv beskæftigelse.

Opgavens krav til forskellige færdigheder

At benytte sig af forskellige færdigheder i en arbejdssituation er psykisk stimulerende – monotont arbejde har en tendens til at fastlåse folk. Også i videndelingssammenhænge er det motiverende for medarbejderne at rammerne omkring videndelingsprocessen ikke altid er ens. F.eks. er det nødvendigt at anvende forskellige organisatoriske tilgange og forskellige teknologier for at understøtte udvekslingen af de to forskellige videntyper, tavs og eksplicit viden (Constant et al. 1994, s. 418). Hvis man sørger for at skabe mulighed for at medarbejderne kan videndele både skriftligt og mundtligt, i formelle og uformelle rammer sikrer man, at de føler variation i arbejdsopgaven.

Samtidighed i arbejdsprocesserne

Specielt for videndelingsarbejdet finder vi det relevant, at arbejdet knytter sig direkte til de projekter og arbejdssituationer hvorfra den erhvervede viden kommer. Vi mener altså, at videndelingen er en proces som bør finde sted sideløbende med den egentlige arbejdsopgave. På den måde kan det synliggøres at videndeling ikke er en af-

grænset handling, men nærmere en integreret del af organisationens daglige arbejde. Siden Hackman i 1960'erne udarbejdede sin jobdesignmodel, er man i langt højere grad blevet bevidst om, at individet har vidt forskellige rammer at tolke sine omgivelser udfra, og dermed også forskellige måder at forholde sig til sine jobegenskaber på. I den forbindelse bliver det en vigtig pointe, at ledelsen er bevidst om, at man ikke altid kan forudsige resultatet af at ændre jobegenskaberne.

Organisationens struktur

Det rum hvori videndelingsarbejdet udspiller sig, er i høj grad påvirket af omgivelserne. Som nævnt i forbindelse med barrierer og kendetegn for videndelingsarbejdet er det centralt, at virksomheden indretter sig således at der gives plads til at videndelingsarbejdet kan udspille sig. Denne "gøre plads" gør sig gældende på det strukturelle plan i virksomheden, hvor man gennem systemer, strukturer og ressourcer kan søge at understøtte videndelingsarbejdet.

Organisationsstrukturen er en del af rammen omkring videndelingsarbejdet, og en rummelig struktur er en forudsætning for at videndelingsarbejdet overhovedet kan finde sted på andre tidspunkter end i kaffepausen.

Følgende strukturelle faktorer mener vi er centrale i forhold til videndelingsarbejdets vilkår.

Systemer

Med systemer menes både IT og kommunikationssystemer som kan facilitere videndelingen og selve organisationsstrukturen. For at sikre en kontinuerlig deltagelse i videndelingsarbejdet bør man integrere arbejdet i de IT-systemer der bruges dagligt i virksomhederne – f.eks. et Intranet. Samtidig er det vigtigt at oparbejde smidige kommunikationsveje og fremme forskellige former for videnoverførsel, som tilsammen kan lette videndelingsarbejdet for den enkelte. Det er naturligvis ikke gjort med teknologi alene, navnlig ikke når man taler om overførsel af tavs viden. Netop tavs viden overføres bedst ved tæt personlig kontakt, f.eks. via mentorordninger eller video- og telefonmøder. Det kræver smidige og fleksible systemer, således at f.eks. samarbejde mellem forskellige

afdelinger ikke kræver et stort og besværligt administrativt arbejde.

T.H. Davenport fremhæver at informationsteknologi kan udvide hastigheden og rækkevidden for videnoverførslen, men den kan ikke bidrage til videngenereringsprocessen (Davenport og Prusak 1998, s. 96).

Ressourcer

Et andet element som relaterer sig til systemer omkring videndelingsarbejdet, er vigtigheden af at afsætte ressourcer til at betale for dette arbejde. Et krav om at medarbejderen skal være f.eks. 90% produktiv i arbejdstiden, og hvor videndeling ikke fra ledelsen beregnes som produktivt, kan lægge en dæmper på både lysten og muligheden for at videndele. Ressourcer forstås altså især som tid der er "købt fri"; tid hvor medarbejderen ikke skal være produktiv i traditionel og økonomisk forstand. Dette indebærer at ledelsen indbefatter videndelingsarbejdet i sin forståelse af produktivitet, og at man giver den ansatte en grad af autonomi og valgfrihed i arbejdsituationen således at der gives plads til den mere uformelle del af videndelingsarbejdet.

Hos Carl Bro har man oprettet en innovationspulje, hvor ansatte kan søge penge til en ny ide eller et projekt. Medarbejdere kan på den måde købe sig tid fri, hvor der ikke er et krav om at man skal være produktiv

Carl Bro

Synlig vidensorganisation

At kunne finde vej i virksomhedens viden og finde frem til den eller de rette at videndele med, er et centralt element for videndelingsarbejdet. Man kan synliggøre virksomhedens vidensstruktur ved at udarbejde systemer der peger på og viser vej til personer der er videnholdere i organisationen. En kompetencedatabase eller et videnkort vil kunne understøtte synliggørelsen, ligesom tværorganisatorisk samarbejde kan bidrage til forståelsen for de kompetencer og viden som befinder sig andre steder i virksomheden. Smidige systemer kan lette det tværgående samarbejde.

Individets betingende variable

Igen vender vi os mod Hackmans motivationsmodel, denne gang for at se nærmere på en række faktorer det som ledelse kan være svært at øve indflydelse på, nemlig individets betingende variable. Alle individer indfinder sig i arbejdsammenhænge med forskellige forudsætninger, normer og værdier, formet gennem hele livet. Det faktum er ofte en stor fordel, da variationen i medarbejderstyrken sikrer en dynamisk kultur med en forståelse for, og forhåbentlig respekt for, andre menneskers livsanskuelse og forståelseshorisonter. På den mere negative side kan dette forhold spille en afgørende rolle for graden af villighed og lyst til at deltage i videndelingsarbejdet, og det er denne problemstilling vi vil forsøge at skitsere med udgangspunkt i Hackmans betingende variable.

Arbejdet med at ændre de individuelle forudsætninger og arbejdsindstillinger i den retning man som virksomhed ønsker, kan være problematisk af flere årsager. Mange af de faktorer man skal berøre er dybt lejrede i det enkelte menneske og man kan risikere at individet føler sig manipuleret med, og derfor vil gå i forsvarsposition og modarbejde initiativer af denne art. Det er således svært at komme med konkrete anvisninger på hvordan man "bearbejder" medarbejderne til at have den rette indstilling til videndelingsarbejdet. Når vi alligevel gør forsøget, er det fordi vi mener, at det er vigtigt at forholde sig til de problemer man støder ind i på individplan i arbejdet med at motivere til videndelingsarbejdet.

Hackman har i sin model valgt at beskæftige sig med tre betingende variable, nemlig viden og færdigheder, styrken i vækstbehov og tilfredshed med arbejds konteksten. Vi beskriver i det følgende hvorfor disse faktorer også er relevante i relation til videndelingsarbejdet, og samtidig tilføjer vi en enkelt variabel som vi synes er værd at fokusere på specielt i denne sammenhæng.

Viden og færdigheder

Indledningsvis vil vi understrege, at ligegyldig hvor lidt viden eller hvor få færdigheder en medarbejder er i besiddelse af, er det stadig muligt at deltage i videndelingssammenhænge. I en situation hvor man er nybegynder, vil det ofte være

tilfældet at man er mere modtagende end givende, men denne rolle har i høj grad også en berettigelse i videndelingsarbejdet. Det er dog sandsynligt, at personer med megen viden og mange færdigheder er mere *villige* til at være aktivt videndelende, fordi de simpelthen har mere at give af og ikke i samme grad risikerer at udstille en mangel på viden. For at undgå at der er så langt mellem de videndelende parter kompetencer at ingen får noget ud af processen, er det en god ide at søge at koble medarbejdere der er på nogenlunde samme niveau når der videndeles. Ydermere skal der gerne skabes rum for at medarbejderne kan uddanne sig løbende og derved øge deres viden og færdigheder.

Styrken i vækstbehov

Individets vækstbehov har en indflydelse på medarbejdernes lyst til at engagere sig i nye og udfordrende arbejdsopgaver generelt, og denne faktor spiller derfor også en naturlig rolle i videndelingsarbejdet. Med vækstbehov forstås individets behov for intellektuel udvikling og udfordring. Vi mener, at tilstedeværelsen af et højt vækstbehov vil være at foretrække, da dette indebærer en udtalt lyst til at opsøge og tilegne sig ny viden og derved sikrer engagerede medarbejdere der kan se formålet med videndelingsarbejdet.

Tilfredshed med arbejdskonteksten

Ved at arbejde med jobegenskaber, kultur og struktur mener vi, at der kan opbygges et vidensmiljø hvor medarbejderen kan se meningen med at videndele. Men dermed er man ikke sikker på at medarbejderne samtidig er tilfredse med arbejdskonteksten som helhed. Ledelsen må derfor være opmærksom på, at problemer med videndelingsarbejdet kan skyldes utilfredshed med andre områder end den specifikke videndelingssituation. Ledelsen bør derfor holde sig ajour ved at være i konstant dialog med medarbejderne og at være lydhør over for eventuelle klagepunkter.

Holdning til viden

Som både D. Leidner og D. Constant et al. fremhæver, vil det enkelte individs holdning til værdien af sin egen og andres viden have indflydelse på villigheden til at deltage i videndelingsarbejdet. Det kan for eksempel være tilfældet at man ikke mener, at ens egen viden er værd at dele med an-

dre, eller at man føler at man afgiver magt og indflydelse ved at afhænde sin viden til virksomheden. En faktor der kan have afgørende betydning i den sammenhæng er medarbejderens uddannelsesmæssige baggrund og profession. Det kan have afgørende betydning om personalegruppen består af folk der traditionelt er vant til at udveksle viden og erfaringer, eller om man kommer fra professioner der har for vane at monopolisere viden. Skal medarbejdernes holdning til viden ændres, må det være virksomhedens målsætning, at søge at fremme medarbejderens loyalitetsfølelse overfor hele virksomheden og ikke kun overfor ansatte med samme baggrund som dem selv.

Alle de ovenfor beskrevne punkter må betragtes som variable, idet de kan manifestere sig i varierende grad hos de forskellige ansatte og ydermere svinge over tid. Derfor er det problematisk at komme med klare og entydige anvisninger på hvordan man bedst muligt kan gribe dette problemfelt an.

5. Model for motivation og videndeling

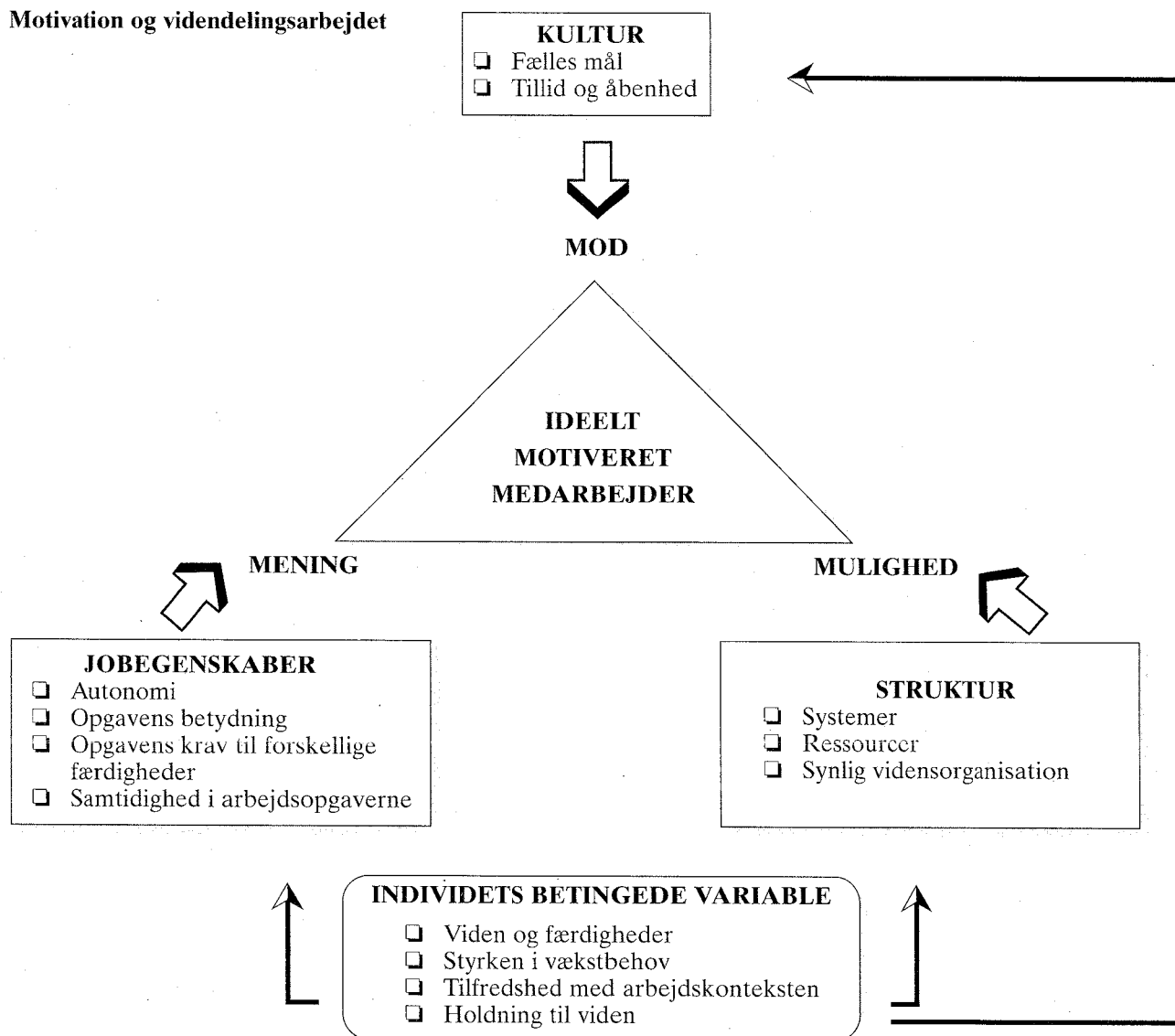
For at tydeliggøre sammenhængen mellem problemfelter og løsningsmuligheder i relation til videndelingsarbejdet har vi samlet essensen af artiklens indhold i en model. Modellen skitserer sammenhængene mellem mål og middel i relation til opnåelsen af en motiveret stab af videndelende medarbejdere.

Modellen beskriver centrale faktorer for arbejdet med at motivere medarbejderne til at deltage i videndelingsarbejdet, og hvordan ledelsen eller andre implicerede parter kan forsøge at påvirke disse faktorer.

Modellen kan læses udefra og ind eller omvendt. Hvis man i en virksomhed f.eks. planlægger at sætte videndelingsaktiviteter i gang, kan modellen anskueliggøre hvilke faktorer, der har betydning for de ansattes deltagelse i videndelingsarbejdet, og på hvilket niveau i organisationen ledelsen kan sætte ind med initiativer.

Modellen kan også anvendes til at identificere kilden til de problemer man eventuelt måtte have undervejs i et videndelingsprojekt og kan således

Motivation og videndelingsarbejdet



kaste lys over de bagvedliggende årsager der f.eks. kan være medvirkende til at medarbejderne er uvillige til at dele deres viden med deres kolleger. På den måde bliver modellen et redskab til, at ledelsen lettere og hurtigere kan tage initiativer til at afhjælpe disse problemer.

I realiteten vil kultur, jobegenskaber og struktur i praksis interagere med hinanden i et vist omfang. I denne fremstilling har vi dog forsøgt at adskille den lange række af parametre der har indflydelse

på individets motivation, for at kunne skabe et overskueligt billede af en kompleks situation.

Det er vores overbevisning, at videndeling i de kommende år vil komme i fokus i flere virksomheder end tilfældet er i dag. Ved at arbejde bevidst og systematisk med medarbejdernes intellektuelle kapital kan der opnås en væsentlig forøgelse af virksomhedens effektivitet og konkurrenceevne. Samtidig vil medarbejderne, takket være den konsistente brug af viden, på individplan opleve en

større gennemskuelighed i arbejdsprocesserne og i forlængelse heraf muligvis en større grad af motivation og arbejdsglæde.

Vi håber med denne artikel at kunne bidrage til, at en række af de største hindringer i denne sammenhæng kan identificeres og imødekommes på et tidligt tidspunkt og således lette vejen til et udbytterigt videndelingsarbejde.

Litteratur

- Bakka, J.F. og Fivelsdal, E. (1999). *Organisations-teori: struktur, kultur, processer*. (3. udg.) København: Handelshøjskolen Forlag.
- Constant, D., et al. (1994). What's mine is ours, or is it?: A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5 (4), 400-421.
- Davenport, T.H. og Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Frey, B.S. (1997). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Leidner, D.E. (1998). *Understanding information culture: Integrating knowledge management systems into organizations*. Fontainebleau Cedex: INSEAD.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osterloh, M., og Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
- PwC Consulting. [2000]. *Danske virksomheders knowledge management aktiviteter 1999-2000*. Hellerup: PwC Consulting.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.