

Videnstyring og videnregnskaber: perspektiver på videnregnskabets anvendelse i organisationen

Af Camilla Moring

Indledning

Anvendelsen af videnregnskaber er stigende i både den private og den offentlige sektor. Ideen med at udarbejde videnregnskaber udløber af den øgede fokus der fra begyndelsen af 1990'erne har været på håndtering af intellektuel kapital og videnressourcer i organisationer (Larsen og Mouritzen 2001). En væsentlig inspirationskilde til udviklingen af videnregnskaber i Danmark, har været Leif Edvinsson, tidligere koncerndirektør i det svenske Skandia. Han plæderer bl.a. i bogen "Videnkapital" (Edvinsson og Malone 1998) for behovet for at udvikle nye former for værdi-rapportering i virksomhederne. Ifølge Edvinsson, er det i en moderne organisation ikke længere tilstrækkeligt alene at opgøre organisationens materielle aktiver, det er også nødvendigt at skabe overblik over de immaterielle aktiver. Disse benævner han videnkapitalen. Interessen for videnregnskaber blev for alvor styrket da Erhvervsfremmestyrelsen i 1998 iværksatte et 3-årigt projekt om videnregnskaber, som et af regeringens initiativer under fællesnævneren LOK (Ledelse, Organisation og Kompetence). Formålet med projektet var, at opstille en række retningslinier for, hvordan et videnregnskab kan udarbejdes, og projektets resultater baserede sig på de konkrete erfaringer man fik med udviklingen af videnregnskaber i en række danske virksomheder. Projektet mandede i sin sidste fase ud i en dansk

guideline for videnregnskaber (Erhvervsfremmestyrelsen 2000) og den afprøves til og med 2002. Samtidig kom der også bud på videnregnskaber fra henholdsvis Finansministeriet (2000) og Kommunernes Landsforening (2000), og der blev herigennem givet et signal om at videnregnskaberne også er af interesse for den offentlige sektor.

Anvendelsen af videnregnskabet må umiddelbart tænkes at falde naturligt i forlængelse af en organisations arbejde med videnstyring, en sammenhæng det da også er muligt at identificere både teoretisk og praktisk i de videnregnskaber der i dag foreligger. Når det er sagt, er det væsentligt at pointere, at litteraturen om videnregnskaber dog ikke er særlig præcis omkring, hvorledes denne sammenhæng etableres på frugtbar vis for organisationen. Et eksempel herpå er Larsen og Mouritzen, som skriver: "På samme måde som finansielle regnskaber trækker økonomi(serings)-beslutninger ud af dagligdagens detalje kaos, trækker videnregnskabet videnledelsen ud af de spredte kaotiske dag-til-dag situationer, sammenholder dem på nye måder og identificere nye eller skjulte relationer. Derefter 'sættes' den nye viden tilbage ind i dag-til-dag-livets beslutningssituationer" (Larsen og Mouritzen 2001, s. 13). Det fremgår ikke, hvorledes man konkret forestiller sig at videnledelsen, som er en anden betegnelse for videnstyring, igennem videnregnskabet først trækkes ud og derefter sættes ind igen i den organisatoriske dagligdag.

Formålet med denne artikel er, at komme med et bud på, hvorledes videnregnskabet kan tænkes at bidrage til intern udvikling i en organisation og dens arbejde med videnstyring. Hvad er det for organisatoriske processer der som følge af videnregnskabet kan igangsættes? Dette gøres ved at tage udgangspunkt i videnregnskabet, og se på hvilke funktioner det tjener. Her kan overordnet identificeres tre funktioner:

1. Videnregnskabet er et middel til at *systematisere* organisationens videnstyringsindsats.
2. Videnregnskabet er et middel til at *evaluere* organisationens videnstyringsindsats.
3. Videnregnskabet er et middel til at organisationen kan *dokumentere og kommunikere* sin videnstyringsindsats.

Først og fremmest tænkes videnregnskabet at være et middel til at styre videnressourcer, og igennem en systematiseret videnstyringsindsats at skabe værditilvækst. Dernæst hjælper videnregnskabet med at fokusere på, hvad organisationen gør for at udvikle sine videnressourcer, og på de effekter der kommer ud af disse aktiviteter (Bukh et al. 2001). Det er den funktion, hvor videnregnskabet fungerer som middel til at evaluere videnstyringsindsatsen. Endelig er der den sidste meget væsentlige funktion, hvor organisationen igennem videnregnskabet dokumentere sin videnstyringsindsats, således at det bliver muligt at kommunikere denne både internt og eksternt. Det ligger i brugen af ordet 'regnskab', at videnregnskabet skal offentliggøres og være tilgængeligt for alle med interesse i organisationen.

Denne artikel vil se på alle tre funktioner, men særligt på evaluering og kommunikation, for herigennem at belyse og diskutere, hvorledes disse funktioner kan anvendes til intern udvikling af en organisation og dens arbejde med videnstyring. Først vil sammenhængen mellem videnregnskabet og videnstyring kort blive uddybet. Dernæst vil videnregnskabets evalueringsfunktion blive analyseret i et organisatorisk læringsperspektiv. Dette gøres ud fra den tanke, at for at en evaluering kan bidrage til udviklingen af en organisation, så må den ses som en organisatorisk læringsproces. Endelig vil videnregnskabets kommunikationsfunktion blive analyseret, dels som en social legiti-

mering af organisationen og dens arbejde med videnstyring, og dels som en auto-kommunikation (jf. Christensen 1994a, 1994b; Cheney og Christensen 1997). Auto-kommunikationen betyder, at organisationen igennem videnregnskabet faktisk kommunikerer med sig selv. Vi vil se, at denne tilgang til kommunikationen bidrager til at knytte videnregnskabets evaluerings- og kommunikationsfunktion sammen.

Videnstyring og videnregnskaber

Videnregnskaber hører ifølge Larsen og Mouritzen til i det de betegner som videnledelsens 2. bølge. Her er opmærksomheden rettet mod udfordringen med at sætte tal på såvel objekterne for videnledelsesindsatsen, som selve indsatsen og effekterne af den. Dette fokus står i kontrast til det de benævner som videnledelsens 1. bølge, hvor fokus efter deres vurdering er rettet mod håndtering af individets viden: "Al viden – og dermed selve kernen i organisationens evne til at handle – antages i 1. bølge at være og udspringe fra individet" (Larsen og Mouritzen 2001, s. 6). Videnledelse i 2. bølge er ikke kun rettet mod individet, men derimod mod et kollektivt forankret individ, hvilket betyder, at videnledelse i 2. bølge har til formål at etablere: "...en samlet indsats i forbindelse med sammensætningen, anvendelsen og udviklingen af virksomhedens videnressourcer" (Larsen og Mouritzen 2001, s. 6). Denne opdeling opleves af flere grunde som problematisk, men primært fordi den fremstår lidt kunstig og firkantet. Grænserne mellem de to opfattelser fremgår da heller ikke klart. Det er f.eks. ikke indlysende, hvorfor en videnledelse der har sit udspring i individets viden ikke samtidig kan have som formål, at etablere en samlet indsats for håndteringen og udviklingen af denne som videnressource. Det indikerer, at det muligvis ville være mere frugtbar, at se de to 'bølger' som sideordnede perspektiver eller tilgange til videnstyring, frem for som to konkurrerende, og tidsmæssigt forskudte tendenser. Sandsynligvis handler denne skelnen mere om, at skabe et teoretisk grundlag for at kunne argumentere for en videnstyring, hvor der arbejdes med viden som noget håndgribeligt og målbart, frem for en videnstyring, hvor viden tilsyneladende er 'lukket inde' som tavs viden i individet. Som Larsen og Mouritzen skriver: "Videnle-

delsesindsatsen flyttes fra individets indre til talle- nes og videnregnskaberne konstruerede åbne rum” (Larsen og Mouritzen 2001, s. 12). Det er for så vidt reelt nok idet forudsætningen for, at man kan udarbejde et videnregnskab er, at man er i stand til omsætte organisationens videnstyringsindsats til en række målbare indikatorer. Men det er ikke argument nok til at forsvare, at videnstyringen så dermed skulle have bevæget sig væk fra at se på viden som en ressource der (også) knytter sig til individet. Ser vi f.eks. på Edvinsson og Malones (1998) begreb videnkapital, rummer det netop to forskellige typer af videnressourcer: humankapitalen og strukturkapital. Humankapitalen dækker over den viden og de færdigheder, og kvalifikationer den enkelte medarbejder besidder, hvor strukturkapitalen dækker over processer, organisationsstruktur- og kultur, og teknologi. Således udelukker det ene ikke det andet, og der bør i stedet fokuseres på, hvorledes de forskellige videnforståelser kan synliggøres og integreres. Det interessante er derfor at se på, hvilke former viden optræder i, hvilke udtryk viden har, og hvorledes dette kan indfanges og synliggøres i videnregnskabet på en, for organisationen og dens omverden, relevant måde. Væsentligst er det, at der i organisationen findes en måde hvorpå der kan arbejdes systematisk med at skabe sammenhæng mellem selve videnstyringen og videnregnskabet.

Alternativt præsenterer Christensen (2000) det han kalder et refleksivt perspektiv på videnstyring. Her er fokus også på viden som en vigtig ressource i organisationen, men formålet med videnstyringen beskrives i stedet som: ”...[at] analysere, hvad viden er, og hvordan viden forandrer præmisserne for virksomhedens ledelse, organisering og strategi.” (Christensen 2000, s. 16). Videnstyringen skal forstås som en analyse af de forandringer som viden som ressource har for organisationen. Videnregnskabet kan i dette perspektiv blive et relevant bidrag til denne analyse, idet det netop rummer en undersøgelse af forholdet mellem organisationens videnstyringsindsats og resultaterne af denne. Her kortlægges de forandringer viden som ressource har for organisationen. Det er igennem kortlægningen, samt analyser foretaget på baggrund af denne, at videnregnskabet kan anvendes til udvikling i organisa-

tionen og dens arbejde med videnstyring. Som nævnt i indledningen vil dette blive uddybet ved, at der videre i artiklen fokuseres på videnregnskabet evaluering- og kommunikationsfunktion. Begge funktioner er centrale for, at den ovenfor nævnte analyse kan få et indhold, der gør det muligt for organisationen og dens medarbejdere at forholde sig til de forandringer som synliggøres via videnregnskabet.

Videnregnskabet evalueringfunktion

Finansministeriet beskriver formålet med videnregnskabet således: ”Videnregnskabet handler om at sætte ord og tal på [...] videnstyringsaktiviteter og skabe et grundlag for evaluering af videnstyringen”(Finansministeriet 2000, s. 8). Der anlægges her et procesperspektiv, hvor det tilstræbes, at skabe sammenhæng mellem formulering og implementering af en strategi for videnstyring, og så resultatet af denne indsats. Videnregnskabet udfylder her eksplicit funktionen som middel til evaluering.

Yates-Mercer og Bawden (2002) peger på, at der er to væsentlige årsager til at evaluere videnstyring i en organisation. Den ene er, at skabe sig overblik over organisationens immaterielle aktiver nøjagtig, som vi så det i inspirationsgrundlaget til videnregnskabet. Den anden er, at evaluere for at lære og opnå større indsigt i, hvorledes organisationen fungerer (Yates-Mercer og Bawden 2002, s. 23). Det er netop denne mulighed for, igennem evaluering i videnregnskabet, at skabe organisatorisk læring, som vil blive diskuteret i det følgende.

Dahler-Larsens (1998, 1999) diskuterer sammenhængen mellem evaluering og organisatorisk læring. Han peger i første omgang på, at det er nødvendigt i højere grad, at se på de organisatoriske sammenhænge hvori evalueringer finder sted. Organisationerne er evalueringernes naturlige hjemsted – det er her der planlægges, gennemføres og bruges mange former for evalueringer. Evalueringer kan således også anvendes i lærende organisationer, og til at understøtte udvikling og organisatorisk læring. Dahler-Larsen skriver således: ”Evaluering kan i dette perspektiv forstås som en formaliseret anledning til læreprocessen. Man kan endda sige, at det er evalueringens formål at sætte

disse læreprocesser i gang eller give dem en form at udfolde sig i" (Dahler-Larsen 1998, s. 60). Det perspektiv han her referer til, er et systemisk perspektiv, hvor læring sker igennem en række principielt uendelige cirkulære forløb. Dette perspektiv står også centralt i Peter Senges ide om den lærende organisation, hvor han benævner systemtænkningen som den femte disciplin. Senge taler om kausalitetscirkler, og mener at nøglen til at se virkeligheden systemisk ligger i at kunne tænke i cirkler frem for at udøve lineær tænkning (Senge 1999, s. 72-73). Hvis vi formår dette, vil vi kunne se samspillene faktorer og forandringsprocesser frem for øjeblikksbilleder, og herigennem skabe grundlaget for en lærende organisation.


Det cirkulære læringsforløb beskrives af Dahler-Larsen ved hjælp af tre sammenhængende elementer: en detektor, en direktor og en effektor (Dahler-Larsen 1998, 1999). Detektoren registrer en tilstand, f.eks. en ændring i sammensætningen af medarbejdernes kompetencer. Direktoren er de af organisationen fastsatte mål, normer og standarder herfor. Når detektor og direktor sammenholdes kan der være tale om et større eller mindre misforhold mellem de mål man har sat sig, og så de faktiske tilstande (målingen). Denne måling og efterfølgende sammenligning mellem detektor og direktor er normalt det der foregår ved evaluering.

Læring igangsættes principielt allerede når detektor aktiveres, og fortsætter igennem hele forløbet videre mod effektor. Effektor er en handling som organisationen igangsætter med henblik på at afhjælpe misforholdet mellem detektor og direktor.

Denne læringsopfattelse er meget lig den forståelse af organisatorisk læring som Argyris og Schön har udviklet (Argyris og Schön 1996). Meget kort kan man sige, at organisatorisk læring for dem handler om identifikation og løsning af problemer i organisationen. Organisatorisk læring igangsættes når der i organisationen identificeres et problem, eller det de kalder et mismatch mellem de forventede og faktiske resultater af en handling. Inspireret af den amerikanske filosof og uddannelsesstænkner John Dewey anvender de begrebet "inquiry", som en samlet betegnelse for den tvivl

der opstår når en problematisk situation opleves, samt for de overvejelser og handlinger der følger heraf. Inquiry-begrebet rummer således sammenligningen mellem detektor og direktor. Ifølge Argyris og Schön skal en sådan inquiry resultere i, at individerne i organisationen ændrer og/eller tilpasser deres forståelser og handlinger på en sådan måde, at det opståede mismatch mindskes eller fjernes helt. Sker dette er læring forekommet. Således er der først endelig tale om læring når, der sker en bevægelse fra direktor mod effektor, og effektor igangsættes. Ifølge Argyris og Schön kan der her blive tale om to forskellige former for organisatorisk læring: single- eller double-loop læring. Ved single-loop læring ændrer man på handlingsstrategier, eller antagelser bag disse, indenfor rammerne af de eksisterende normer og værdier i organisationen. Ved double-loop læring derimod ændres der også i det eksisterende norm og værdisystem, og dette kan ske ved, at der i organisationen sættes spørgsmålstejn ved gyldigheden af de eksisterende strategier og antagelser. Double-loop læring er således en langt mere omfattende proces, men er samtidig den proces igennem hvilken individer og organisation kan bevidstgøre sig om de mere eller mindre eksplicite værdier og antagelser, der ligger bag de handlinger der er i organisationen.

Vender vi tilbage til Finansministeriets publikation, har man her illustreret videnregnskabet evalueringfunktion som sidste fase i arbejdet med videnstyring. De tænker her netop et cirkulært forløb der falder i fire faser (Finansministeriet 2000, s. 19):

- 
1. Opstilling af mål og strategi for videnstyring
 2. Implementering af strategi for videnstyring
 3. Udvalgelse og måling af indikatorer for videnstyring
 4. Evaluering af videnstyring i videnregnskabet.

Sammenholdes dette med det cirkulære læringsforløb ser man et sammenfald i tænkningen. Forløbet starter således med punkt 3; målingen på de konkrete videnstyringsaktiviteter, hvilket svarer til detektoren. Denne sammenlignes med direktoren, dvs. punkt 1 og 2, som er mål og strategi for

videnstyring. Heraf fremkommer evalueringen af organisationens videnstyring i videnregnskabet svarende til punkt 4. Alt efter resultatet af denne evaluering, kan der igangsættes en række handlinger i organisationen med sigte på at løse evt. problemer, og dette svarer til effektoren. Effektoren illustreres som værende forløbet fra punkt 4 tilbage til punkt 1, hvilket betyder at effektoren begrænses til at være en ændring i organisationens mål og strategi for videnstyring. Det vil svare til at man ændrer på "målebåndet" – direktoren, men det er jo langt fra den eneste form for handling, der kan være relevant. Man kan også ændre på den måde der måles på, altså detektoren. Endelig kan det være nok så relevant og nødvendigt, at gennemføre ændringer og tilpasninger af indholdet, dvs. de konkrete videnstyringsaktiviteter der måles på. Det er således ikke muligt på forhånd at definere indholdet af effektoren, da det netop afhænger af analysen af de ændringer som evalueringen synliggør, og af de efterfølgende handlinger. Alt efter hvilke handlinger der igangsættes åbner man for henholdsvis single- eller double-loop læring. Væsentligst er det, at det som før nævnt ifølge Argyris og Schön er en forudsætning, at effektoren igangsættes, for at der kan forekomme læring. Man må således forvente, at organisationen gennemløber hele det cirkulære forløb og, at evalueringen i videnregnskabet medfører en række ændringer og tilpasninger i organisationen. Men ligesom man ikke på forhånd kan fastsætte effektorens handlingsindhold, kan man altså heller ikke forudse det samlede læringsindhold.

At man kan gennemløbe det cirkulære forløb uden at lære diskuteres af Dahler-Larsen, hvor han bl.a. peger på, at: "læringscyklus hænger kun sammen, hvis organisationens ønsker, dens indsats, og dens registreringer af indsatsernes virkninger 'kommunikerer' om de samme egenskaber ved bestemte sagsforhold" (Dahler-Larsen 1999, s. 35). Med andre ord skal der være tæt sammenhæng imellem strategi og indsats for videnstyring og målingerne heraf. Som nævnt ovenfor kræver dette en intern bevidstgørelse og refleksion over, hvordan organisationen arbejder med videnstyring, samt de værdier og antagelser der ligger til grund herfor. Det er ellers ikke let for organisationens medarbejdere reelt at deltage i analysen, handle, og i sidste ende lære på baggrund af den

indsigt som evalueringen i videnregnskabet bidrager med. Denne bevidstgørelse skabes igennem en kommunikation i organisationen om, hvorledes der kan skabes sammenhæng mellem videnstyringsstrategi og -indsats. Det leder os over til videnregnskabet anden væsentlige funktion, nemlig som middel til at dokumentere og kommunikere organisationens videnstyringsindsats.

Videnregnskabet kommunikationsfunktion

Der argumenteres ofte for at samfundet i dag stiller en række nye betingelser for virksomhedsdrift og ledelse, hvor bl.a. en stigende dialog mellem organisation og omverden er påkrævet. Videnregnskabet kan her ses som et værktøj blandt flere, der kan fungere som den kommunikationskanal til håndtering af den kompleksitet der ligger i at skulle være i fortsat dialog med omverden og interessenter (Bonnesen et. al 2000, s. 29-30). Videnregnskabet sigter altså mod at kunne varetage den eksterne kommunikation. Reelt sker dette igennem en offentliggørelse af videnregnskabet. De fleste videnregnskaber (f.eks. fra Erhvervsfremmestyrelsens projekt) publiceres i flot design, med tekst og passende illustrationer, der samlet set forsøger at italesætte og visualisere ikke bare organisationens arbejde med videnstyring, men også dens image. Dette er vigtigt ikke kun af hensyn til kommunikationen, men også fordi videnregnskabet netop ikke er et regnskab i traditionel forstand. Det indeholder f.eks. ingen klassisk regnskabsmæssig logik. Der findes ingen faste konti og heller ingen bundlinie i et videnregnskab. Videnregnskabet består af de indikatorer og målinger som organisationen selv definerer fra år til år, og der findes ingen standarder for opgørelsen der kan lette tolkningen af disse. Tolkningen af videnregnskabet kan derfor alene foretages ud fra de rammer der gives læseren i videnregnskabet. Det sker f.eks. igennem den tekst som knyttes til videnregnskabet tal. Videnregnskabet kan derfor betragtes som en social konstruktion – dvs. som en socialt skabt repræsentation af virkeligheden, der kun eksisterer i kraft af, at regnskabsbrugerne tror på denne (Klarskov Jeppesen 2001). Selve den fysiske udformning af videnregnskabet tjener derfor også det formål at få læseren til at 'med-konstruere' regnskabet ved samtidig at overbevise denne om lødigheden i projektet: "Offentliggørel-

sen af vidensregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og eksternt – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene” (Bukh et al. 2001, s. 25). Videnregnskabet skal altså legitimere overfor interessenterne, at videnstyringsindsatsen er reel. Det er vigtigt at en organisation fremstår som troværdig, hvis der skal skabes et positivt image af organisationen. Mac (2000) peger på, at videnregnskabet netop søger at integrere de tre temaer: image, troværdighed og interne prioriteringer. Videnregnskabet fungerer derfor som en kommunikationskanal, hvorigenem image kan plejes, troværdighed godtgøres og de interne prioriteringer kan synliggøres.

Ønsket om, at legitimere sig som organisation i forhold til omverdenen kan ses som en måde, hvorpå videnregnskabet evaluering- og kommunikationsfunktion kan knyttes sammen. Dahler-Larsen (1998, 1999) ser evalueringer som et udslag af den reflektive modernitet, som den bl.a. fremstår hos Anthony Giddens (Giddens 1996). I den reflektive modernitet aktualiseres spejlings- og refleksionsprocesser, og identitetsdannelse og selv-udvikling bliver altafgørende aktiviteter for individer såvel som for organisationer. Dahler-Larsen pointerer ud fra dette perspektiv at: ”evalueringer er først og fremmest rituelle gennemspilninger af kulturelt anerkendte refleksionsformer og dernæst kan de have nogle reelle virkninger på de programmer, der evalueres” (Dahler-Larsen 1998, s. 64). Evaluering får i den reflektive modernitet en normativ dimension, igennem hvilken evalueringsaktiviteter foreskrives som anerkendelsesværdige i samfundet og dermed legitimeres socialt. Tendensen spredes mellem organisationer ved, at man kommunikerer og synliggør sine evalueringsaktiviteter: ”Organisationer fortæller ofte, at de evaluerer. Det kan være med til at sætte normen om, at evalueringer skal ske og at andre også skal gøre det” (Dahler-Larsen 1999, s. 74).

Således ikke blot konstrueres videnregnskabet som ’regnskab’ socialt, det er også igennem videnregnskabet evaluering- og kommunikationsfunktion at videnregnskabet bidrager til en social legitimering af organisationen, og dens arbejde med videnstyring.

Men hvordan kan nu denne eksterne kommunikation bidrage til intern udvikling i organisationen og dens arbejde med videnstyring? Videnregnskabet må også kommunikeres internt, hvis det som før nævnt skal være muligt for medarbejderne at handle på baggrund af den indsigt som evalueringen i videnregnskabet bidrager med. Derfor må videnregnskabet kommunikationsfunktion også rettes indadtil i organisationen: ”Videnregnskabet får derfor den helt centrale opgave at afdække viden, der virker, og kommunikere den internt i virksomheden, så virksomhedens handlinger påvirkes heraf” (Larsen og Mouritzen 2001 s. 13). Begrebet auto-kommunikation (Christensen 1994a, 1994b; Cheney og Christensen 1997) muliggør, at der kan skabes sammenhæng mellem den eksterne og interne kommunikation i videnregnskabet. En sammenhæng der synes nødvendig, hvis det skal sandsynliggøres at videnregnskabet kan få en betydning for den interne udvikling i organisationen.

Auto-kommunikation skal forstås i betydningen selv-kommunikation, og forekommer når en organisation, igennem det der umiddelbart fungerer som en ekstern kommunikation faktisk også kommunikerer med sig selv. Fænomenet anses for at være alment: ”By communicating with the environment, we simultaneously tell ourselves who we are, where we are heading and what our role is or rather *should be*” (Christensen 1994b, s. 33). Overført til organisationer inspireres denne tænkning bl.a. af Karl Weick der mener, at betydning og mening i organisationen skabes retrospektivt. Organisationen ved sjældent, hvad den foretager sig før den ser, hvad den har sagt eller gjort. Han udtrykker det præcist med følgende sætning: ”How can I know what I think until I see what I say?” (Weick, 1995, s. 61). Weick fokuserer her igennem på handlingen og interaktionen som udgangspunkt for den organisatoriske viden og erkendelse. Således dækker auto-kommunikationen over, at organisationen så at sige spejler sig i den eksterne kommunikation og, at der herigenem sendes et budskab tilbage til organisationen selv. Når organisationen skifter fra at være afsender til at være modtager sker der en kontekstforskydning af budskabet, hvor der åbnes op for en ny tolkning – dvs. at der internt igangsættes en retrospektiv betydnings- og meningsdannelse ud fra det oprindelige budskab.

Typiske eksempler på auto-kommunikation kan findes i årsberetninger, strategiplaner, og værdiformuleringer, men også i reklamekampagner der i dag handler mindst ligeså meget om at signalere image og værdier, som at sælge produkter.

Den stigende brug af auto-kommunikation begrundes, parallelt med evalueringerne, som et udslag af moderniteten og organisationens heraf følgende behov for kontinuerligt at arbejde med egen identitetsdannelse: "...many organizations today engage in ongoing efforts to (re)shape their images, ever seeking the support of both internal and external audience" (Christensen og Cheney 1997, s. 15).

Det blev konstateret, at både evalueringsfunktionen i videnregnskabet, samt videnregnskabet selv, er en måde hvorpå organisationen kan søge at legitimere sig i forhold til omverdenen. Dette understreges yderligere af det auto-kommunikative perspektiv. Videnregnskabets troværdighed etableres socialt igennem omverdenens accept af videnregnskabet som given repræsentation af virkeligheden. Igennem offentliggørelsen, dvs. den eksterne kommunikation, skabes den legitimering, som organisationen efterfølgende kan spejle sig i: "...the role of the "external" audience of the corporate message becomes more complex than is usually acknowledged: besides acting as receiver of the corporate message, the "external" audience represents an ideal reference point in terms of which the sender evaluates himself" (Cheney og Christensen 1997, s. 22). Herigennem kan organisationen ikke blot forholde sig til hvem 'den er', men særligt til hvem den gerne vil være – set med både egne og andres øjne. Det er altså muligt, at en organisation bruger sin eksterne kommunikation til at sende bestemte budskaber til medarbejderne: "Ved hjælp af fællesskabssymboler eller diverse former for identifikationsretorik, søger vor tids virksomheder at etablere, udveksle og bekræfte deres selvopfattelse over for deres forskellige publikummer, blandt hvilke de ansatte bliver en stadig vigtigere gruppe" (Christensen 1994a, s. 179). Videnregnskabet kan derfor anvendes til at kommunikere organisationens videnstyringsstrategi og -indsats til medarbejderne, for herigennem at understøtte de bestemte opfattelser af organisationen der ligger heri. Også de vær-

dier og antagelser der ligger til grund for videnstyringen lægges frem, og gøres til genstand for den nødvendige retrospektive betydnings- og meningsdannelse. Når denne proces er nødvendig, er det fordi, som vi tidligere var inde på, at en bevidstgørelse og refleksion over hvordan organisationen arbejder med videnstyring, er en væsentlig forudsætning for at kunne forholde sig til den indsigt som evalueringen i videnregnskabet bidrager med – og dermed at kunne igangsætte analyser og handlinger der kan føre til organisatorisk læring. En anden måde hvorpå videnregnskabets evaluerings- og kommunikationsfunktion kan knyttes sammen bliver således, at det sker igennem videnregnskabet som autokommunikation. I dette perspektiv kan det give mening, som Larsen og Mouritzen (2001) forestiller sig, at videnstyringen 'trækkes' ud af dagligdagen, synliggøres i videnregnskabet, og herigennem 'sættes tilbage igen' i organisationen som 'ny' viden.

Konklusion

Formålet med denne artikel var at komme med et bud på, hvorledes videnregnskabet kan tænkes anvendt til intern udvikling i en organisation og dens arbejde med videnstyring. Der blev taget udgangspunkt i, at videnregnskabet ud fra et reflektivt perspektiv på videnstyring bidrager til analysen af de forandringer som viden som ressource har for organisationen. Det sker i videnregnskabet igennem en kortlægning og analyse af forholdet mellem organisationens videnstyringsindsats og resultaterne af denne. Centralt for denne analyse står videnregnskabets evaluerings- og kommunikationsfunktion.

Videnregnskabets evalueringsfunktion virker som en evaluering af organisationens videnstyringsindsats. Denne funktion kan støtte organisatorisk læring, hvis hele det cirkulære evaluerings- og læringsforløb gennemløbes. Evalueringen i videnregnskabet skal medføre analyser og handlinger, der samlet set resulterer i forskellige former for tilpasning og forbedringer af organisationens arbejde med videnstyring. Alt efter hvilke handlinger der igangsættes åbnes der for forskellige læringsprocesser.

Videnregnskabets kommunikationsfunktion virker først og fremmest som en ekstern rettet doku-

mentation og kommunikation af organisationens videnstyringsindsats. Det er endvidere igennem offentliggørelsen af videnregnskabet at organisationen kan legitimere sig selv og sit arbejde med videnstyring. Men denne eksternt rettede kommunikation kan også via begrebet auto-kommunikation forstås som en måde, hvorpå organisationen kommunikerer med sig selv. Videnregnskabet anvendes på denne måde til at kommunikere organisationens videnstyringsstrategi og -indsats til medarbejderne, og herunder de værdier og antagelser der ligger til grund herfor. Væsentligt er det derfor, at videnregnskabet som auto-kommunikation kan bidrage til den bevidstgørelse og refleksion, der er forudsætningen for, at man i organisationen kan lære, og herigennem opnå udvikling i organisationen og arbejdet med videnstyring.

Litteratur

- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley Publishing.
- Bonnesen, Jakob et al. (2000). *Videnregnskaber*. KPMG. Forlaget Thomson A/S.
- Bukh, Per Nikolaj et al. (2001). *Videnregnskaber: rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. Børsens Forlag.
- Cheney, George; Christensen, Lars Thøger (1997). Identity at issue: linkages between "internal" and "external" organizational communication. I: Jablin, F. M. and Putnam, L. L. (ed.) - *New Handbook of Organizational communication*. Sage Publications. pp. 1-59.
- Christensen, Lars Thøger (1994a). *Markedskommunikation som organiseringsmåde: en kulturteoretisk analyse*. Akademisk forlag.
- Christensen, Lars Thøger (1994b). *Talking to ourselves: management through auto-communication*. I: MTC-kontakten. s. 32-37.
- Christensen, Peter Holdt (2000). *Fra videnledelse til viden og ledelse: teoretiske perspektiver*. I: *Viden om: ledelse, viden og virksomheden*. Samfundslitteratur. s. 11-61.
- Dahler-Larsen, Peter (1998). *Evaluering, legitimitet og inkonsekvens: hvad gemmer der sig bag den lærende organisation? I: Den ny verden*, nr. 1. s. 56-74.
- Dahler-Larsen, Peter (1999). *Den rituelle refleksion: om evalueringer i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- Edvinsson, L. ; Malone, S. (1998). *Videnkapital: sådan måles og udvikles viden og kompetence i virksomheden*. Børsens Forlag.
- Erhvervsfremmestyrelsen (2000). *Guideline for videnregnskaber : en nøgle til videnledelse*.
- Finansministeriet (2000). *Videnstyring og videnregnskaber i staten*
- Giddens, Anthony (1996). *Modernitet og selvidentitet: selvet og samfundet under senmoderniteten*. Hans Reitzels Forlag.
- Klarskov Jeppesen, Kim (2001). *Postmoderne regnskaber? I: Dansk Sociologi*, nr. 1, s. 30-47.
- Kommunernes Landsforening (2000). *En strøm af viden: videnregnskaber og videnstyring i kommunerne*. Forlaget Kommuneinformation.
- Larsen, H. Thorsgaard ; Mouritzen, J. (2001). *Videnledelsens 2. bølge – en recentrering af videnledelse gennem videnregnskabet*. I: *Ledelse og erhvervsøkonomi*, nr. 1 s. 5-15.
- Mac, Anita (2000). *Nye regnskaber og temaer på virksomhedernes dagsorden*. I: *Ledelse i dag*, årg. 41, nr. 5. s. 450-455.
- Senge, Peter (1999). *Den femte disciplin: den lærende organisations teori og praksis*. Forlaget Klim.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Yates-Mercer, Penelope; Bawden, David (2002). *Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management*. I: *Journal of Information Science*, vol. 28, no. 1. pp. 19-29.