

Håndtering af viden og kompleksitet bliver en af det kommende årtusindes væsentligste konkurrenceparametre

En essay om den Ideologiske og teknologiske eksplosion i videnskab, kultur og moral der stiller nye krav til virksomhedslederne

Resume

I løbet af de sidste 10 år er verden eksploderet! Ikke i bogstaveligste forstand men ideologisk og teknologisk. Vi har bevæget os ind i en ny post-moderne verden, hvor satellitter og netværk gradvist ændrer vores verdensbillede. Live-transmissioner fra verdens krigsskuepladser, gamle hæderkronede virksomheders forfald og indtagelse af nye dele af universet er blevet hverdagskost. Om få år har vi 200 TV-kanaler at vælge imellem, og hvem kan forudsige, hvad Internettet vil bringe - mulighederne synes uanede.

Dette verdensbillede stiller nye krav til virksomhederne og dermed virksomhedslederne. Der er et latent behov for kommunikations- og arbejdsprocesser der giver virksomheden mulighed for at kunne se fremad. Vore dages finansielle markeder, hvor penge og virksomheder kan skifte ejere på sekunder betyder, at succes ikke længere blot er et spørgsmål om effektivitet og produktivitet - strategisk ledelse må i højere grad rettes imod udviklingen og styringen af viden og kompleksitet og fokus drejes fra vækst i omsætning og profit imod samtidig optimering af værdiskabelsen for medarbejdere, kunder og aktionærer.

Af Morten Juel Christoffersen

Håndtering af viden og kompleksitet bliver en af det kommende årtusindes væsentligste konkurrenceparametre

En essay om den Ideologiske og teknologiske eksplosion i videnskab, kultur og moral der stiller nye krav til virksomhedslederne

Resume

I løbet af de sidste 10 år er verden eksploderet! Ikke i bogstaveligste forstand men ideologisk og teknologisk. Vi har bevæget os ind i en ny post-moderne verden, hvor satellitter og netværk gradvist ændrer vores verdensbillede. Live-transmissioner fra verdens krigsskuepladser, gamle hæderkronede virksomheders forfald og indtagelse af nye dele af universet er blevet hverdagskost. Om få år har vi 200 TV-kanaler at vælge imellem, og hvem kan forudsige, hvad Internettet vil bringe - mulighederne synes uanede.

Dette verdensbillede stiller nye krav til virksomhederne og dermed virksomhedslederne. Der er et latent behov for kommunikations- og arbejdsprocesser der giver virksomheden mulighed for at kunne se fremad. Vore dages finansielle markeder, hvor penge og virksomheder kan skifte ejere på sekunder betyder, at succes ikke længere blot er et spørgsmål om effektivitet og produktivitet - strategisk ledelse må i højere grad rettes imod udviklingen og styringen af viden og kompleksitet og fokus drejes fra vækst i omsætning og profit imod samtidig optimering af værdiskabelsen for medarbejdere, kunder og aktionærer.

Af Morten Juel Christoffersen

For 25 år siden landede det første bemandede fartøj på månen. Millioner af seere overalt på kloden kunne følge med på tv-skærmen, og hele projektet var et teknologisk og informationsteknologisk triumftog. Siden er den slags blevet mediemæssig hverdag. Vi forventer i dag, at CNN og andre TV selskaber er på pletten og via satellit giver hele klodens befolkning mulighed for at følge de vigtigste begivenheder, mens de sker.

Således skildrer Forskningsministeriets rapport "Informationssamfundet år 2000" (1994), hvordan verden i løbet af det sidste kvarte århundrede er skrumpet dramatisk ind. I modsætning til for 25 år siden er f.eks. børshandel med valuta, aktier osv. i dag koblet sammen i ét gigantisk elektronisk netværk, hvor man kan følge med i, hvad der sker overalt, og hvor enorme summer skifter hænder på sekunder. Den lokale købmand eller supermarkedsbestyrer kortsletter en række processer, når varegrupper, der skal suppleres, indtastes på en bærbar terminal eller aflæses med en strekkodelæser. Det er blot et led i en lang fødekæde af informationsprocesser, som ved hjælp af moderne IT er gjort hel- eller halvautomatiske, og som har afløst tidligere tiders håndskrevne rekviritioner, ordrebehandling, fakturering osv.

Forskere, computerfreaks og forretningsfolk kobles med nærmest eksplosiv vækst sammen via Internettet. Mere end 100 mio. brugere i over 100 lande anvender nu nettet til elektronisk post, opslags-tavler, diskussionsfora, varebestilling, informationssøgning og -udveksling osv., og antallet af tilsluttede brugere vokser med mere end 10 pct. om måneden.

Fælles for disse eksempler er, at det drejer sig om processer med udveksling af information, hvor proceshastigheden er ændret fra måneder, uger, timer eller minutter til sekunder eller brøkdele heraf. Ventetider og geografiske afstande - selv fra den ene side af kloden til den anden - svinder ind til ingenting. Vi er midt i en revolution, skriver Forskningsministeriet. En global kortslutning af tid, sted, personer og processer.

Samtidig med kortslutningen sker der også en informationsekspllosion, hvor informationsmængden og -spredningen vokser stadig stærkere, og hvor der åbnes hidtil uanede muligheder for bred og fri adgang til information og informationsudveksling.

Det er dog ikke selve teknikken og dens muligheder, der er kernen i den informationsteknologiske revolution, men derimod ændringen af kommunikations- og arbejdsprocesser, der fundamentalt forandrer vilkårene for udveksling og opbygning af viden og har vidtgående samfundsmæssige konsekvenser:

- En hidtil uset åbenhed og fri og ustyret adgang til informationer og kommunikation. De utallige globale netværk med deres debatter, databaser og informationsrundspredning kan ingen styre. På samme tid totalt anarki og berigende debat.
- Informationsindustriens produkter med højt vidensindhold afløser den traditionelle vareproduktion som de udviklede landes økonomiske drivkraft. De lande, der hurtigst og bedst formår at udnytte moderne informationsteknologi i produktudvikling, ledelse, produktion og

markedsføring, får de nye og bedst lønnede arbejdspladser.

- Videnbaserede tjenesteydelser bliver en eksportvare. Hidtil har tjenesteydelser normalt skullet leveres ansigt-til-ansigt. Men nu kan videnbaserede tjenesteydelser leveres over store afstande og over landegrænser. Det kender vi allerede med forskningsresultater, journalistisk arbejde og andre tekstbaserede ydelser. Men via nye multimedietekniker bliver det også muligt at "eksportere" f.eks. det at stille en lægelig diagnose, og i løbet af nogle år vil det måske også være muligt at gennemføre en kirurgisk operation via teleforbindelse.
- Virksomheder og organisationer opsplittes geografisk og opgavemæssigt. Opgaver eller afdelinger af virksomheder kan lettere lokaliseres, hvor arbejdskraften bor. Simple produktioner kan placeres i lavtlønslande, og videnstung ledelse og udvikling i rigere, mere veludviklede lande. Den tid, hvor en virksomhed måtte bo samlet ét sted, er forbi.
- I yderste konsekvens fører det til virksomheder, der ikke selv producerer det, de sælger. Nike producerer ikke sko, og Honda producerer ikke biler. De sælger produkterne og køber produktionen, hvor den billigst og bedst kan erhverves i den globale konkurrence.

Man taler om "den virtuelle virksomhed": Selvstændige selskaber, som bidrager med hver sin kompetence eller del af en produktionsproces, kobles via IT-netværk sammen om en bestemt opgave. Ledelses- og produktionsmæssigt fungerer de som om, de er én virksomhed. Når opgaven er løst, kan parterne atter gå hver til sit. Sel-

skaber kan tilmed indgå som integrerede dele i vidt forskellige "virtuelle virksomheder".

Informationsteknologien gør det også lettere for enkeltpersoner med særlig ekspertise som f.eks. konsulenter, designere, læger, arkitekter og kunstnere at fungere uden "hjelpepersonale" og indgå som dele af en "virtuel virksomhed".

Den interne organisation i private virksomheder og offentlige institutioner bliver mere åben. Ledelsens hidtidige monopol på viden og koordination forsvinder. IT-instrumenter kan give den almindelige medarbejder lige så stor indsigt - hvis ledelsen vel at mærke drager de organisatoriske konsekvenser af informationssamfundet.

Selvom øget central overvågning også er mulig, bliver decentralisering, mere kompetente medarbejdere, færre mellemledere samt kortslutning og demokratisering af organisatoriske magtstrukturer hovedresultatet, hvor arbejdsprocesserne omlægges efter informationssamfundets logik.

Organisationen bliver mere åben i den forstand, at den enkeltes job får et bredere indhold, og at det ofte kan udføres nærsomhelst og hvorsomhelst, hjemme eller hos kunder. I mange jobs kræver arbejdet i stadig mindre omfang tilstedeværelse på en arbejdsplads, og skellet mellem arbejde og fritid opblødes.

Mobilteknikken muliggør "Det mobile menneske", som kan nås via telekommunikation overalt på kloden - og i luften! Muligheden for kommunikation via telefon, fax eller elektronisk post når et omfang, som nærmest minder om telepati: Uanset hvor man er, kan man altid lige

sende en tanke eller en forespørgsel til en anden person - og få svar.

Masser af rutinearbejde forsvinder. Mens det for blot få år siden var den store frygt, at edb ville føre til stadig mere monotont og nedslidende arbejde, viser de nye realiteter sig at blive de stik modsatte: Mere og mere af det monotone arbejde forsvinder og overtages af computere og andre IT baserede maskiner. Samtidig kræver og appellerer IT i stigende grad til kreativitet og selvstændig indsats. Et mere udfordrende - men også mere krævende - arbejde bliver resultatet.

Der vil være en tendens til at, befolkningen opdeles i et informationsteknologisk A- og B-hold. A-holdet vil være dem, der via deres arbejde eller fritidsinteresse bliver fortrolige med informationsteknologien, og som er i stand til at udnytte dens mange muligheder. B-holdet vil være dem, der ikke får greb om teknologien, og som viger uden om den. Deres jobmuligheder vil indsnævres mere og mere (Forskningsministeriet 1994).

Paradoksernes årti

Da Armstrong & Co. landede på månen for 25 år siden var verden langt mindre kompliceret, end den er i dag. Med baggrund i lokale og nationale traditioner var der en klar opfattelse af, hvad der var rigtigt, og hvad der var forkert. Det indiskutable mål for virksomhedens udvikling var omsætningsvækst, og pris og service var afgørende midler i kampen om kundernes gunst.

På det samfundsmæssige plan blev stabile perioder afløst af vækst eller recession, der igen blev afløst af stabilitet. I de stabile perioder var heltene administra-

torer, og i vækstperioderne var de opportuniste - sælgere, markedsføringsfolk og spekulanter. Væksten skaber automatisk resultater som ser bedre ud, men disse resultater kunne måske have været endnu bedre, hvis indsatsen havde været dygtigere.

De økonomiske ideologier og ledelsesteorier har sjældent - hvis man ser bort fra specielt John Maynard Keynes opgør med laissez-faire-liberalismen - fokuseret på recession. De har enten taget udgangspunkt i stabilitet eller fordret vækst. Et af vor tids kodeord er da også *væksttvang* - men ikke som tidligere makroøkonomisk vækst, men indholdsmæssig vækst på mikroniveau, hvor kodeordene er livskvalitet og individuelt særpræg.

I dag er tiden hverken til administratorer eller til opportuniste, og den eneste sikre prognose for fremtiden er med en lidt slidt floskel - der passer bedre end nogensinde - at den er usikker. I takt med teknologiens indmarch er kompleksiteten eksploderet, og vi befinder os i dag i et *paradoksernes årti*. Gamle, velkendte forudsætninger forsvinder. Begreber som planlægning og kontrol bliver hule og indholdsløse, og i takt med den øgede internationalisering og tidsmæssige fortætning får virksomhedslederne stadigt sværere ved at overskue den verden, de er ansat til at styre.

Realiteterne er dog, at hvis man som virksomhed ikke hele tiden har fingeren på den kontekstuelle puls og skaber en organisation, der er i stand til at manøvrere i en kompleks verden; og nogle processer der sikrer, at de ressourcer man besidder, kan udnyttes optimalt, så overlever man ikke på længere sigt. - Uanset hvor fagligt

dygtig man er, og uanset hvor god man er til at administrere, producere og sælge.

Fra modernisme til postmodernisme

Men hvordan er det da kommet så vidt? Hvordan er stabiliteten i den grad blevet rystet i sin grundvold? For at finde svaret på disse spørgsmål, er det nødvendigt at bevæge sig et stykke tilbage i tiden, for det ikke kun rent teknisk, der er sket en global kortslutning. Med kaos-teoriernes og postmodernismens fremmarch er også vores ellers så fast forankrede og stabile ideologiske verden blevet kortsluttet.

Helt tilbage i det feudale samfund var stabiliteten bygget op omkring religion. Religionen var garant for en enhedskultur, og sandheden havde ikke blot fodfæste i naturen men endog i det overnaturlige. Videnskab, moral og kunst blev holdt fast i en systemtvang, som godt nok tillod hensyn til helheden, men som forhindrede fremskridt inden for hver af de tre dimensioner (Thyssen 1987).

I tiden omkring renaissance (1500- og 1600-tallet) begyndte denne konstruktion dog at vakle. Det var videnskabernes og politikkenes fremmarch der rystede den hidtidige orden. Navne som Galilei, Newton, Luther og Machiavelli var i denne periode medvirkende til en omvæltning i såvel samfundet som i kirken og kunsten. Hvor man tidligere havde brændt alternative nytænkere på bålet som kættere, blev fornyere nu i store dele af Europa betragtet som frelsere.

Kampen imellem det sanselige og det logiske tog for alvor form. Mens Leonardo da Vinci med sin pensel fangede underfundige hvirvler i vandets strømme, i kvinders hår, i blomster og orkaner, så Galilei

bort fra dette uoverskuelige virvar og fangede de indre sammenhænge imellem masse og kraft og tid og rum, der kan beskrives ved hjælp af tal og formler. Det logiske sejrede i den forstand, at videnskaben fik patent på sandheden. Den beskrev det objektive og det stabile, mens kunsten beskrev en subjektiv erfaring uden dobbeltstreger; men jo dybere videnskaben søgte efter orden, jo større blev usikkerheden.

På den ene side blev viden, moral og kunst adskilt. Videnskaberne støttede sig til sandheden om objektet, moralen til religionen og kunsten til den subjektive erfaring - hver for sig befriet for ydre krav. Praktisk skete adskillelsen institutionelt - videnskab og kunst frigjorde sig fra moralens og politikkenes krav og ville kun stå til regnskab overfor sin egen sandhed. På den anden side blev de tre områder alligevel forenet med idéen om fremskridt for nationalstaten som bindeled. Hvert område legitimerede sig med, at dets udvikling ville bidrage til nationens frihed, lighed og rigdom (Thyssen 1994).

Denne modsætning udtrykker netop kernen i modernismens indre spænding. På den ene side frisættes vidensfelter - vi sætter alt andet lige - og på den anden side bindes de sammen i en uklar idé om fremskridt, som lover både materiel rigdom og civilisation. Når videnskabens, normernes og kunstens eksperter bøjer sig over deres eget sikrer en *usynlig hånd*, at de samtidig arbejder for et fælles gode - at de vender tilbage til samfundets hovedstrøm og bidrager til den fælles rigdom.

Det er det vi kalder "de frie markeds-kræfters spil". Den feudale samfundsform med staten og fællesskabet i centrum blev

løbet over ende af den kapitalistiske økonomi med markedet i centrum. Staten skulle holdes i korte og stramme tøjler, fællesskabet skulle underlægges markedets logik. Folk som John Locke og Adam Smith blev profeter for en ny tid, og at producere til et marked og på markedets vilkår blev grundformen for al produktion. Det gjorde fornyelse til en norm, mens traditioner blev nedbrudt og tabuer overskredet.

I dag står hvert enkelt individ overfor et verdenssamfund, som hverken kan tøjles af personen eller nationen eller fremskridtet. Den orden og stabilitet der blev sikret af "de store fortællinger", og politisk af velfærdsstaten, er blevet til en illusion. Det er den samme fornuft som skaber såvel orden som kaos og såvel krig som fred, fordi den helhed, som skal sikre fornuftens fornuft, enten er for stærk eller for svag. I demokratiet er der ingen helhedens fornuft til at dæmme op for destruktive systemkonflikter og populistiske og ego-centriske medløbere, mens helhedens fornuft i Saddam Husseins diktatur er terrorisk.

Alle samfundslivets sfærer rystes af et indre opgør, som der ikke findes en simpel forklaring på, som ingen central instans har sat i gang. Postmodernisten Lyotard taler ligefrem om et sammenbrud for den klassiske tro på fornuften, hvor nøgleordene er *kompleksitet og kaos*. Det Newton'ske verdensbillede med dets forudsigelighed, lineære kausalitet og enkle harmoni forsvinder og erstattes af selvreference, opløsning af det centrale perspektiv og accept af kaos - selv inden for naturvidenskabernes. Tor Nørretranders skriver således om naturvidenskabernes omvælt-

ning: *"I de seneste ti år har den såkaldte kaos-teori vist, at man ikke kan forudsige verdens gang. Årsagen er, at selv de mindste forskelle i udgangspositionen kan føre til radikale forskelle i slutresultatet. I århundreder har man indenfor matematik og fysik troet, at når man kendte lovene for verdens gang, kendte man også verden. Men det har vist sig at have sin årsag i, at man regnede på forenkede eksempler på, hvad lovene kunne føre til, såkaldte skoleeksempler. De er akkurat så enkle, at man kan regne dem igennem i hånden, men de er tilsvarende atypiske for den virkelige verden, der ikke ofte betjener sig af skoleeksempler"* (1994:17).

Forudsigeligheden forsvinder, og kategorierne bliver mindre. Bare fordi man tilhører en bestemt kategori eller type, udviser man ikke nødvendigvis en bestemt type opførsel. Inden for hver kategori findes der et væld af subkulturer, og når samfundet opløser sig i subkulturer, opløses enigheden om rigtigt og forkert - om godt og dårligt - om sort og hvidt.

Forandring bliver en norm, og når det sker, får teorier og løsninger en meget kort levetid. Forøgelsen af informationsproducenter skaber en kædereaktion af kompleksitet. Det er umuligt at følge med. Ethvert pensum eksploderer. Det bliver irrationelt at basere en beslutning på "den relevante information", fordi der er for meget; og det bliver umuligt at sætte sig ind i "den relevante litteratur", før man skriver, fordi der er så mange titler. Aktører drukner i information, som ikke er til at skelne fra forurening. Vi har altså mere information til rådighed end nogensinde før, samtidig med, at det bliver stadigt vanskeligere at skaffe sig et overblik og at forudse, hvad det næste øjeblik vil bringe.

Den evindelige væksttvang og trang til fornyelse som før primært var defineret i økonomiske termer, er i dag blevet af mere immateriel karakter. Det immaterielle er et velegnet medium for udvikling af endeløst nye former. Gamle brancher udvider repertoiret og sender deres produkter på markedet i en sværm af nye og marginale varianter. Det fælles er salg af fantasier, stil og trøst - symboler, viden, sikkerhed, drømme, oplevelser - identitet midt i strømmen af informationer, og set i lyset af et billede af total rigdom, effektivitet, retfærdighed, sundhed og rent miljø er intet godt nok - som Hegel sagde i 1821: Lige-gyldig hvor rigt det borgerlige samfund bliver, bliver det aldrig rigt *nok*.

Ordet *postmodernisme* antyder i sig selv, at selv det moderne er sunket agterud. I stedet for tidens pil - fremskridtet - får vi den store samtidighed. Der sker et skift fra "store" til "små fortællinger". Fortidens betydning viskes ud og fremtiden rummer kun usikkerhed.

Informationsoverskuddet kræver nye redskaber til at genvinde en art overblik i en verden, som ingen kan overskue. Videnskaben må gå i alliance med områder, den altid har foragtet og fornemt distanceret sig fra: Følelser, etik og æstetik. Den teknologiske udvikling og det heraf følgende informationsoverskud er baggrunden for et ideologisk skift, som fører bort fra velfærdssamfundets tryghed, ansvarsløshed og permanente frustration. Når det i frihedens navn accepteres, at kompleksitet kan reduceres på mange måder, sker der en knopskydning af forskelle, som ikke kan eller skal udnivelleres. Ligheden forsvinder, når hver enkelt må påtage sig ansvaret for sin særlige

måde at åbne sig for kompleksiteten og samtidig gøre den overskuelig. Det kræver, at man udforsker og finder sine frihedsgrader, fremfor at beklage sig over dem "de andre" eller "systemet" har frataget én. Fremfor "undertrykkelse" er problemet snarere "overtrykkelse" - at det kan være svært at vælge mellem mange muligheder - og det kræver, at man slår de slag man magter her og nu. Den decentrale energi og de lokale løsninger er postmodernismens trumfkort (Thyssen 1987 & 1994).

Krav til ledelse

Hele denne teknologiske og ideologiske udvikling betyder, at kravene til vor tids ledere er langt mere vidtrækkende og komplekse, end de var før i tiden. Hvis man som leder vil tøjle den decentrale energi og de lokale løsninger, er det ikke længere nok at excellere i administration, opportunisme og faglig dygtighed. Virksomhedsledere står overfor et påtrængende problem, når de skal kontrollere en verden, som ikke kan kontrolleres.

90'ernes større og mere internationale kunder og konkurrenter betyder, at markedsforholdene er blevet mere komplicerede. Der opstår virksomhedsfusioner, opkøb, strategiske alliancer nationalt og på tværs af landegrænser. Teknologiskift sker hurtigt og markant. Efterspørgslen efter den højtuddannede arbejdskraft øges. Fleksibilitet, evnen til hurtig omstilling og forvaltning og brug af vidensressourcer bliver mere og mere afgørende parametre.

Virksomheder konkurrerer i stigende grad på deres *kompetencer* og ikke mindst på deres evne til at organisere, forvalte, benytte og udvikle disse i takt med om-

givelsernes forandring. Det er ikke længere et spørgsmål om *enten* differentiering, fokusering eller lav pris. Der er behov for det hele på én gang. Kunderne vil både have høj kvalitet, lave priser og moderigtige og individuelt tilpassede produkter. Medarbejderne vil have udfordringer, ansvar og fleksible arbejdsforhold, og aktionærerne vil have kontinuerlige afkast der ligger betydeligt over markedets niveau. Der skal kort sagt skabes værdi i alle dele af forretningssystemet. Hele tiden.

De seneste års fokusering på effektivisering og rationalisering bl.a. har ført til, at man har bortrationaliseret værdifuld viden i stedet for at udnytte den til virksomhedens formål. Teknikker som TQM og BPR handler i praksis om at udføre eksisterende aktiviteter mere effektivt - om at nytænke eksisterende processer - men ikke om at gøre virksomheder forskellige eller om at udføre nye aktiviteter - om at nytænke hele virksomheden. Det er ikke noget der tilfører virksomhederne længerevarende konkurrencemæssige fordele. Teknikkerne kan give virksomhederne en tempomæssig fordel, men kun indtil andre har efterlignet den nye praksis (Eriksen & Foss 1997).

Budskabet er dog ikke, at disse teknikker ikke virker efter hensigten. Det er blot ikke nok at se indad, det er også nødvendigt at se fremad. Det er ikke nok for en virksomhed at være procesmæssigt trimmet til ug med kryds og slange - selvfølgelig betyder det overlevelse og måske fremgang på kort sigt, men udviklingsmæssigt har det ikke den store effekt. Det strategiske tigerspring udebliver, og som de to succesforfattere Gary Hamel og C.K. Prahalad skriver, så må ledere "... *imagine*

the future and, having imagined it, create it. They have to get off the restructuring treadmill and get beyond reengineering programs that simply rev up today's performance. They have to capture the riches that the future holds in store for those who get there first" (1994:25).

Der er et latent behov for kommunikations- og arbejdsprocesser der giver virksomheden mulighed for at kunne se fremad. Den stadigt mere intense teknologiske konkurrence, de voksende produktudviklings- og markedsføringsomkostninger, og de stadigt flere konkurrenter, som åbningerne af verdensmarkederne bringer med sig, betyder, at succes ikke længere blot er et spørgsmål om effektivitet og produktivitet - strategisk ledelse må i højere og højere grad rettes imod udviklingen og styringen af synergier på vidensområdet.

Konkurrencen er i stigende grad blevet en *videnskonkurrence* - et kapløb om hurtigst og mest effektivt at opbygge og tilægge sig kommercielt vigtig viden og derefter nyttiggøre den effektivt. *Vidensaktiviteter* er med andre ord kernen i moderne konkurrencestrategi. Det vil sige aktiviteter som markedsføring, produktudvikling, distribution og kvalitetssikring, der gør virksomheden i stand til at adressere individuelt betonedede behov. Sådanne aktiviteter baserer sig på effektiv ledelse og udnyttelse af viden og information.

Der er opstået en stigende interesse for virksomhedens "skjulte aktiver" som f.eks. patenter, teknologisk viden, mærkevarer, samarbejdsrelationer, distributions-systemer osv. Man kan sige, at det ikke længere er produkter, funktioner eller forretningsenheder der er i konkurrence. Det kan sælges fra eller udskilles hver især og er i princippet undværlige dele af et større

hele. Hvad virksomheden derimod ikke kan skille sig af med uden at miste sin identitet, er dens særegne vidensbase - den der i sidste ende sætter virksomheden i stand til at positionere sig fordelagtigt overfor konkurrenterne (Eriksen & Foss 1997).

Virksomheden er dermed ikke længere udelukkende bundet sammen af pengestrømme og hierarkier men i langt højere grad af intensive videns- og informationsstrømme, der hver for sig og særligt i interaktion med hinanden udgør virksomhedens kernekompetencer på hvilke den skal differentiere sig fra andre virksomheder og bygge sin fremtid. Kernekompetencer der handler om at kunne integrere, udnytte og styre komplementariteter imellem

- virksomhedens materielle og immaterielle ressourcer og værdier,
- de aktiviteter og processer, hvorunder ressourcerne transformeres til produkter og ydelser, og
- de måder hvorpå aktiviteterne og processerne koordineres og integreres.

Opnåelse af et konstruktivt samspil imellem disse elementer er første skridt på vejen imod opdyrkelsen af en ny ledelsesfilosofi og et dynamisk strategisk fremsyn, der sikrer, at virksomheden til stadighed formår at udvikle sine kompetencer i takt med omverdenens forandring og krav, og til stadighed formår at skabe den energi, entusiasme og samhørighed blandt medarbejderne, som skal til for at kunne optimere værdiskabelsen og tilfredsstille såvel kunder som aktionærer. Den grundlæggende forudsætning for opnåelsen af et

sådan samspil er, at virksomheden har et klart billede af, hvor den på det lange sigt skal hen og en klar målestok for, hvad succes betyder, og hvordan den forretningsmæssige fremgang kan måles - f.eks. via aktionærværdi - men det er en helt anden historie...

Summary

During the last ten years the world has been exploding! Not literally, but ideologically and technologically. We have moved into a new post-modern world where satellites and networks gradually change our world picture. Live transmissions from scenes of war all over the world, the decline of old illustrious companies, and the capture of new parts of the universe have become everyday occurrences. Soon we'll have 200 TV channels to choose from, and who can predict what the Internet will bring - possibilities seem undreamt-of.

This world picture makes new demands to companies and as such corporate leadership. A latent need exists for communication and work processes that put the company in a position to look ahead. Today's financial markets, where money and firms may change hands in a matter of seconds, mean that success is no longer a question of efficiency and productivity - strategic management should increasingly be targeted on the development and management of knowledge and complexity, and focus turned from growth in turnover and profit to simultaneous optimisation of the creation of value for staff, customers and shareholders.

Litteratur

Eriksen, Bo; Foss, Nicolai: *Dynamisk kompetenceudvikling*, Handelshøjskolens Forlag, København, 1997.

Forskningsministeriet: *Informationsfundet år 2000*, Forskningsministeriet, København, 1994.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Nørretranders, Tor: *Verden Voksen - tilfældighedens historie*, Aschehoug, København, 1994.

Thyssen, Ole: *Påfuglens Øje - efter postmodernismen*, Valmuen, København, 1987.

Thyssen, Ole: *Kommunikation, kultur og etik*, Handelshøjskolens Forlag, København, 1994.