

# Vidensledelse på universiteterne – når viden både skal produceres og anvendes<sup>1</sup>

Af Søren Barlebo Wenneberg

## Resumé

Fremtidens vidensleder skal kunne meget. Artiklens pointe er, at en vigtig ledelsesopgave i fremtidens vidensbaserede virksomheder bliver at forholde sig til, at man både skal producere og anvende viden – på samme tid. Ved at studere forskningsledelse på universiteterne kan man se, at vidensproduktion og anvendelse faktisk er i

potentiel konflikt, samtidig med at man kan få inspiration til, hvordan man som leder kan håndtere denne konflikt. Inspirationen peger i retning af balancering af forholdet mellem autonomi og styring, samt fokus på ledelsens tillidsdimension.

## Indledning

Viden siges at være det centrale omdrejningspunkt i vores samfund. Vidensbaserede virksomheder, videnscentre, videnssamfund osv. hedder det.

Alle er ved at gå i selvsving over vidensfænomenet. Der snakkes om det, arbejdes med det og skrives om det. Men som Erik Johnsen i forrige nummer af Erhvervsøkonomi og Ledelse så rigtigt spørger: er der ikke tale om ny vin på gamle flasker – ja måske endda postevand på vinflasker? Er vidensfænomenet virkelig så interessant og vigtigt? Og er det overhovedet nyt?

Nyt er det i hvert fald ikke. Filosofer har i flere tusinde år arbejdet med vidensbegrebet. Inden for økonomien og ledelsesteorien har man også været bevidst om vidensrolle – i hvert fald de sidste halvtreds år. Om det er interessant her og nu afhænger nok af ståsted. Det er klart,

at hvis man er leder for en vidensbaseret virksomhed, så er den viden ens medarbejdere besidder vigtig. Tænk bare på alle konsulentvirksomhederne. Men viden er knap så afgørende en problemstilling i et supermarked – og hvis den er, så er det i hvert fald ikke noget nyt, der lige er sket. Men uanset ståsted har man altid anvendt viden i virksomhederne og deres ledelser. Så det at bruge viden er ikke så interessant i sig selv, at man kan begrunde en hel ny ledelsesretning ud fra dette.

Hvis viden og vidensledelse er vigtig og interessant, må det hænge sammen med en udvikling, som vi kun har set begyndelsen på. En udvikling:  
– Hen imod at vidensproduktion spiller en større rolle for vores samfund end før. Ikke kun i de nuværende vidensbaserede virksomheder, men i de fleste

# Vidensledelse på universiteterne – når viden både skal produceres og anvendes<sup>1</sup>

Af Søren Barlebo Wenneberg

## Resumé

Fremtidens vidensleder skal kunne meget. Artiklens pointe er, at en vigtig ledelsesopgave i fremtidens vidensbaserede virksomheder bliver at forholde sig til, at man både skal producere og anvende viden – på samme tid. Ved at studere forskningsledelse på universiteterne kan man se, at vidensproduktion og anvendelse faktisk er i

potentiel konflikt, samtidig med at man kan få inspiration til, hvordan man som leder kan håndtere denne konflikt. Inspirationen peger i retning af balancering af forholdet mellem autonomi og styring, samt fokus på ledelsens tillidsdimension.

## Indledning

Viden siges at være det centrale omdrejningspunkt i vores samfund. Vidensbaserede virksomheder, videnscentre, videnssamfund osv. hedder det.

Alle er ved at gå i selvsving over vidensfænomenet. Der snakkes om det, arbejdes med det og skrives om det. Men som Erik Johnsen i forrige nummer af Erhvervsøkonomi og Ledelse så rigtigt spørger: er der ikke tale om ny vin på gamle flasker – ja måske endda postevand på vinflasker? Er vidensfænomenet virkelig så interessant og vigtigt? Og er det overhovedet nyt?

Nyt er det i hvert fald ikke. Filosofer har i flere tusinde år arbejdet med vidensbegrebet. Inden for økonomien og ledelsesteorien har man også været bevidst om vidensrolle – i hvert fald de sidste halvtreds år. Om det er interessant her og nu afhænger nok af ståsted. Det er klart,

at hvis man er leder for en vidensbaseret virksomhed, så er den viden ens medarbejdere besidder vigtig. Tænk bare på alle konsulentvirksomhederne. Men viden er knap så afgørende en problemstilling i et supermarked – og hvis den er, så er det i hvert fald ikke noget nyt, der lige er sket. Men uanset ståsted har man altid anvendt viden i virksomhederne og deres ledelser. Så det at bruge viden er ikke så interessant i sig selv, at man kan begrunde en hel ny ledelsesretning ud fra dette.

Hvis viden og vidensledelse er vigtig og interessant, må det hænge sammen med en udvikling, som vi kun har set begyndelsen på. En udvikling:  
– Hen imod at vidensproduktion spiller en større rolle for vores samfund end før. Ikke kun i de nuværende vidensbaserede virksomheder, men i de fleste

virksomheder. Et samfund hvor vidensproduktion bliver den væsentligste værdiskabende aktivitet.

– Hen imod at man ikke bare tilegner sig og bruger viden, som andre producerer, men hvor man selv er med til at producere den. Ikke mindst fordi vidensproduktion og videnstilegnelse ikke kan skilles ad (Siggaard Jensen, 2000).

– Hen imod et samfund, hvor man ikke bare ansætter "vidensintensive medarbejdere" for at sælge deres viden som et produkt efterfølgende. I stedet ansætter man medarbejdere, der har andenordens viden<sup>7</sup> om både det at anvende viden og det at producere viden.

– Hen imod at ledelse også kommer til at omhandle, hvordan man ansætter, motiverer, koordinerer og sætter strategiske mål for sådanne "vidensdannede" medarbejdere.

Et fremtidigt videnssamfund er således det samfund, hvor viden ikke bare skal være tilstede eller et produkt, men hvor vidensproduktion sker hele tiden, og hvor den producerede viden skal anvendes. Ja – mere korrekt er det at sige, at det er "vidensanvendelsesbehovet", der trækker vidensproduktionen med sig. Og vidensledelse bliver den aktivitet, hvor man håndterer koblingen mellem denne vidensproduktion og -anvendelse, og hvor man leder de medarbejdere, der kan begge dele.

Denne artikels udgangspunkt er at se på, hvordan vidensledelse sker på dagens universiteter<sup>8</sup>. Ideen med dette er, at universitetet er en af de institutioner, der har den længste tradition for at producere viden. Man kan således lære en del om vidensledelse ved at studere og lade sig inspirere af, hvordan ledelse af universiteterne foregår og har foregået – hvad er problemerne, dilemmaerne og mulighederne. Artiklens første pointe er, at selv om vidensanvendelse og vidensproduktion er koblet tæt sammen, så er det også i potentiel konflikt med hinanden. En konflikt som er afgørende for fremtidens videnssamfund. Artiklens anden pointe er, at denne konflikt kan håndteres gennem

en reflektiv ledelse af tredje orden, der afbalancerer forholdet mellem forskerens autonomi og styringen af forskeren.

Artiklen begynder med at se på, hvad viden og videnskab forstås som i dag. Dette er en vigtig forudsætning for at forstå universiteternes rolle i samfundet i dag – at der ikke kun skal produceres ny viden, men at denne viden også skal anvendes<sup>4</sup>. Dernæst fokuseres der på forholdet mellem vidensproduktion og -anvendelse – ikke mindst den potentielle konflikt mellem disse to aktiviteter. En konflikt der bunder i behovet for at balancere forholdet mellem autonomi og styring. Efterfølgende ses der på, hvordan forskningsledelse håndterer denne balancegang ved konceptuelt at skelne mellem tre ledelsesniveauer. Specielt ses der på, hvordan forskningsledelse accentuerer behovet for at forstå tillidens rolle i moderne ledelse. Artiklen afsluttes med en opsummering af artiklens pointer.

### **Det nye syn på viden, videnskab og universiteterne**

Det traditionelle syn på universiteternes rolle i samfundet er, at de skal producere sand viden og uddanne kandidater, der har tilegnet sig denne viden. Ud fra dette perspektiv er det overhovedet ikke universiteternes opgave at se på, hvordan viden skal anvendes. At anvende denne viden<sup>5</sup> opfattes for det første som andres opgave: kandidaternes, erhvervslivets og samfundets. For det andet opfattes anvendelse som en uproblematisk og kedelig residualaktivitet. Vidensproduktionen er det primære, vanskelige og interessante. For det tredje opfattes vidensanvendelse udelukkende som logisk brug af eksplicit og generel viden – noget en computer kan gøre.

Hvis disse traditionelle perspektiver på universiteternes rolle og på anvendelse var rigtige, var denne artikels ide, at man kan lære noget om moderne vidensledelse ved at se på, hvordan universiteterne håndterer konflikten mellem vidensproduktion og anvendelse, helt ødelagt. Men en række nye perspektiver på viden, videnskab og

universiteterne gør da også op med disse forestillinger. Lad mig kort referere disse nye perspektiver.

Viden ses ikke længere som en ren kognitiv størrelse, der udelukkende kan forstås ud fra de klassiske filosofers mantra: "sand begrundet overbevisning" ("justified true belief"). Der er mange problemer ved denne opfattelse af viden. Først og fremmest at det ikke er muligt endegyldigt at bestemme noget som sandt i betydningen, at vores viden stemmer overens med virkeligheden. For vi har kun adgang til virkeligheden gennem vores viden om den (Wenneberg, 2000d). Vi kan kun vurdere vores nye viden om virkeligheden, med den viden vi har i forvejen.

I stedet for opfattes viden som en mere social størrelse. Dette perspektiv har en klar arv i den pragmatiske filosofi (Holdt Christensen, 2000). Her er opfattelsen, at viden hænger sammen med vores handlinger. At viden og magt er to sider af samme sag. Viden gør på den ene side handlinger mulige, og på den anden side er det først når vi kan se, hvilke handlinger vi er i stand til at udføre, at vi rigtigt ved, hvad vores viden er. Viden er således ikke en "kognitiv klump" ("a knowledge nugget"), som man bare er i besiddelse af, og som man kan flytte rundt på. Viden viser sig først, når vi prøver at anvende den information, som vi er i besiddelse af. Når vi har set, hvad vores handlinger afstedkommer, så ved vi, hvad vi ved.

Dette syn på viden har også betydning for synet på videnskab. Det traditionelle videnskabssyn har set videnskaben som en perlerække af store opdagelser gjort af nærmest guddommelige genier. Ud fra dette syn består videnskab i at producere sand viden. Men når man forlader det traditionelle vidensbegreb til fordel for en mere pragmatisk og social forståelse, ændrer videnskabssynet sig også. Videnskab ses nu som den samfundsmæssige institution, der kan producere viden på en så tillidsvækkende facon, at man tør bruge denne viden, selv om man ikke selv har produceret den (Wenneberg, 2000e). Det

vil også sige, at videnskabens anvendelse ikke længere skal ansues som en residualaktivitet, der sker efter det primære: vidensproduktionen. Anvendelse af den videnskabelige viden er en del af videnskabens kerne.

Denne mere teoretiske opfattelse af videnskaben hænger også tæt sammen med den dagsaktuelle politiske opfattelse af universiteterne og deres rolle i samfundet. Det nuværende politiske perspektiv på universiteterne er, at de skal sættes ind i en større samfundsmæssig sammenhæng: de skal være nyttige og værdifulde for samfundet, de skal være med til at skabe økonomisk vækst, de skal forøge den samfundsmæssige vidensbank osv. En udvikling der er blevet benævnt "den anden akademiske revolution" (Etzkowitz, 2000). Den første akademiske revolution henviser til dengang, universiteterne også begyndte at forske ved siden af undervisningen, mens den anden akademiske revolution henviser til universiteternes aktuelle situation. Her tænkes specielt på kravet om, at universiteterne skal være nyttige i mange sammenhænge, herunder at de skal til at samarbejde mere med erhvervslivet og dermed bidrage til den økonomiske vækst. Den politiske opfattelse er, at denne samarbejdsrelation er afgørende for konkurrenceevnen i det kommende videnssamfund (også kaldet "den nye økonomi"). Produktionen af ny viden er så omkostningstung, at den enkelte virksomhed ikke kan løfte den. Netop her kommer universiteterne ind i billedet. De producerer ny viden, som virksomhederne kan få adgang til. Og den personbårne vidensudveksling gennem de nyuddannede kandidater er i dag ikke tilstrækkelig. Den er inden for mange forskningsområder for langsom. Den tager heller ikke højde for, at viden i dag forældes hurtigere. Derfor skal der laves nye koblinger: videreuddannelse, forskerparker, fælles forskningsprojekter, universitetsforskere der fungerer som konsulenter osv. Grundlæggende hviler disse ideer og forhåbninger på den forståelse, at universiteterne som samfunds-

institutioner skal stille sig selv til rådighed for resten af samfundet, så samfundet som helhed kan blive vidensproducerende. Man taler i denne forbindelse om "the entrepreneurial university" (Etzkowitz et. al., 2000).

Forestillingen om, at universiteterne kun skal koncentrere sig om vidensproduktion og ikke har noget med vidensanvendelse at gøre, kan altså ikke opretholdes. Denne opfattelse hviler på et forældet ideologisk billede af videnskabens rolle i samfundet. Viden – og skabelse af viden – har altid hængt uløseligt sammen med vidensanvendelse. En relation som man dog er blevet mere opmærksom på pga. den øgede politiske opmærksomhed på videnskabens samfundsøkonomiske muligheder.

### **Forholdet mellem vidensproduktion og vidensanvendelse**

Det ovenstående indikerer, at anvendelse ikke er en kedelig og uproblematisk aktivitet, der stort set kun består i logisk brug af generel og eksplicit viden. Det peger på, at vidensproduktion og –anvendelse er tæt forbundne fænomener på universiteterne. Lad os se mere konkret, hvad der ligger i dette.

Der er ingen tvivl om, at anvendelse af videnskabelig viden i dag skal forstås bredere end logisk brug af generel og eksplicit viden. Denne form for anvendelse finder sted – f.eks. i form af udviklingen af ny teknologi på baggrund af naturvidenskabelig og teknisk-videnskabelig viden. Men den suppleres af en lang række anvendelsesformer, hvor viden enten ikke er generel eller ikke er eksplicit. Der kan være tale om brugen af case-studier eller en mere tavs form for viden i forskellige former for uddannelser. Hermed bliver forholdet mellem vidensproduktion og –anvendelse mere indviklet, og det bliver afgjort vanskeligere at skelne mellem de forskellige former for aktiviteter.

Der eksisterer en lang række koblinger mellem anvendelse og produktion, hvor man heller ikke kan tale om, at det nødvendigvis er sådan, at produktionen

altid kommer før anvendelsen. For eksempel kan anvendelse både tjene som motiv til en bestemt vidensproduktion og som argument for, at det er vigtigt at finansiere en bestemt vidensproduktion. Mange forskere argumenterer også for, at kontakten til erhvervslivet og det, at deres viden bliver brugt i virksomhederne, giver feedback og ny viden. Den anvendelsesorienterede praksisrelation er vidensproducerende i sig selv. Selv om vidensproduktion er forudsætningen for anvendelse, er anvendelsen (paradoksalt nok) på mange måder også forudsætningen for vidensproduktionen (pga. finansieringens kobling til det anvendelsesorienterede) – fordi anvendelsen påvirker, hvad der produceres.

Den meget tætte kobling mellem anvendelse og produktion er dog ikke udtryk for, at denne relation er uproblematisk – tværtimod. For der er en række problemer knyttet til den. Lad mig nøjes med at pege på en mere simpel problematik. Grundlæggende opfattes anvendelsesorienteringen af forskerne som noget, der kan tage tiden fra vidensproduktionen. Man kan ikke både bruge tiden på at formidle viden og på at producere ny viden.

Det tæt forbundne og paradoksale forhold mellem vidensproduktion og –anvendelse og den potentielle konflikt mellem disse to fænomener er ikke kun en problemstilling, man finder på universiteterne. Det er et mere generisk fænomen i alle typer af virksomheder, der både skal producere og anvende viden på samme tid. Udnyttelse ("exploitation") af virksomhedens vidensbase skal afbalanceres med udforskning ("Exploration") af ny viden (Levinthal & March, 1993; Poulfelt, 2000). Men på grund af universiteternes lange tradition for at håndtere denne problemstilling – på godt og ondt – er det interessant at se på, hvordan disse institutioner har forholdt sig til denne problemstilling.

## Forskningsledelse og balancen mellem autonomi og styring<sup>6</sup>

Håndtering af forholdet mellem anvendelse og produktion er en problemstilling, som universitetets ledere er bevidste omkring (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b)<sup>7</sup>. Både på rektor-, dekan og institutleder-niveauet er det en problemstilling, man forholder sig til. Dog ikke på samme måde. På rektor/dekan-posterne forholder man sig typisk til universiteternes omverden og derfor ses anvendelse som noget, der kan legitimere den forskning, man udfører, overfor resten af samfundet. Derfor fremhæves det, hvordan forskningen kan anvendes, og at man gør hvad man kan for at anvende den. På institutlederposten forholder man sig mere til institutionens interne forhold – specielt hvordan man kan producere ny viden. Anvendelsen ses derfor oftest som et problem, noget der kan trække kræfterne væk fra det primære – forskningen. Uanset post og niveau forsøger universitetslederne dog at håndtere den potentielle konflikt gennem en balanceret forskningsledelse. Lad os se hvordan.

Inden vi går i gang med det, er det dog vigtigt lige at knytte et par ord til den overordnede kobling mellem ledelse og forskning. Ledelse og forskning opfattes af mange umiddelbart som i modsætning til hinanden. Det gamle videnskabssyns idealbillede af forskningen som fri og autonom lægger ikke ligefrem op til, at ledelse er en god ide. Dette betyder også, at mange forskere er af den opfattelse, at ledelse ikke er nødvendig, men at det tværtimod er noget man skal beskytte forskningen imod. Og at en god forsker er en forsker, der arbejder alene (Miller, 1986). Dette billede kan dog ikke opretholdes.

For det første har forskningen ved nærmere eftersyn altid været ledet. Tænk bare på professorvældet og den måde forskerne underlægger sig førende forskere. For det andet er den tid, hvor ressourcerne er rigelige forbi. Forskningen er nu også blevet ramt af den brede effektiviserings-tendens (New Public Management), som hele den offentlige sektor har været

igennem. For det tredje foregår forskningen mere og mere i teams – ikke mindst pga. anvendelsesorienteringen, som ofte kræver en mere tværfaglig tilgang til de faglige problemstillinger (Gibbons et. al., 1994).

Forskningsledelse er altså ikke længere en uønsket aktivitet på universiteterne, men er tværtimod vigtig for, at videnskabelsen kan foregå optimalt. Håndtering af balancen mellem anvendelse og produktion er da heller ikke den eneste balancegang, som forskningsledelsen skal håndtere (Husted et al., 2000). Andre eksempler er:

- Balancen mellem fornyelse og kontinuitet. Videnskabelig udvikling forudsætter på den ene side udvikling af ny original viden. På den anden side er denne nyudvikling ikke meget værd, hvis den nye viden ikke bliver indarbejdet i den eksisterende tradition (Dosi og Malerba, 1996).
- Balancen mellem samarbejde og konkurrence. Forskningen er på den ene side afhængig af samarbejde mellem forskere. På den anden side er konkurrencen om at komme først med en opdagelse (prioritetskampen) afgørende for motivationen. Som nogle forskningsledere udtrykker det: der foregår en venskabelig kappestrid.

Alle tre balancer kan kobles til en mere fundamental balance i forskningen – balancen mellem autonomi og styring<sup>8</sup>. Vidensproduktionen, fornyelsen og konkurrencen forudsætter således frie og autonome forskere, der på en række områder ikke underlægges andres opfattelser. Det er der en række argumenter for (Wenneberg, 2000f):

- Den enkelte forsker er den, der er bedst inde i sit områdes faglige problemstillinger, og den som bedst kan relatere sig til den ikke forudsigelige udvikling inden for hans specifikke område. Den øgede kompleksitet og usikkerhed, samt den større forandrings-hastighed kræver faglige eksperter (specialiseringsargumentet).
- De faglige eksperter besidder en viden, som deres leder ikke har (asymmetrisk

informationsdelingsargumentet).

- Original forskning forudsætter fri forskning (kreativitetsargumentet).
- Man kan ikke på forhånd bestemme videnskabelige resultaters endelige værdi. En uforudset anvendelse kan altid vise sig i fremtiden ("lad tusind blomster blomstre"-argumentet).

I modsætning hertil forudsætter anvendelse, kontinuitet (tradition) og samarbejde en vis styring af forskningsaktiviteterne. Forskerne kan ikke gå i tusinde forskellige retninger på samme tid. Igen er der en række argumenter for dette:

- Forskningen foregår oftere i teams (samarbejde-argumentet).
- Forskningen er afhængig af økonomiske ressourcer, og skal derfor løbende styres hen imod det, der er økonomisk og politisk opbakning bag (økonomi-argumentet).
- Forskningen skal være mere produktiv (effektiviseringsargumentet).
- Forskere er også mennesker, der skal opmuntres og påskønnes (motivationsargumentet).
- Forskerne skal ikke selv klare alle opgaver, der har med formidling, rejser, publicering, osv. at gøre. Her kan ledelsen stille fælles faciliteter til rådighed for alle (stordriftsfordele argumentet).

Vidensproduktionen trækker i retning af autonomi, og vidensanvendelsen trækker i retning af styring. En konflikt, der både har været behandlet i relation til den industrielle forskning (Husted, 1998) og mere generelt i relation til professionelle vidensmedarbejdere i det hele taget (Cohen et al., 1999; Smith og Tuttle, 1988). Der er altså gode argumenter for at der både skal være autonomi og styring på samme tid. Måden hvorpå dette umiddelbare paradoks kan opløses er ved at indse, at friheden og styringen ikke skal befinde sig og foregå på samme niveau.

### Forskningsledelse i tre niveauer

Empiriske studier af forskningsledere på universiteterne viser, at forskningslederne klart skelner mellem forhold, som forskerne selv skal træffe beslutninger om, og forhold

som lederne skal beslutte omkring (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b).

Når forskerne tager beslutninger – f.eks. angående valg af forskningsområde – skal det efterfølgende via bottom-up-processer kommunikerer op i organisationen. Og omvendt med ledernes beslutninger – f.eks. om ressourcesituationen. De skal efterfølgende kommunikerer ud i organisationen gennem top-down-processer.

Denne opdeling kan der også argumenteres mere analytisk for (Ernø-Kjølhede et al., 2000; Husted et al., 2000; Wenneberg, 2000f; Ernø-Kjølhede, 2000). På et første ordens niveau kan man sige, at forskerne er selvledede. I relation til en række spørgsmål angående forskningsprocessen, metodevalg og organiseringen skal man overlade beslutningerne til forskernes frie og autonome beslutninger. Dermed ikke sagt, at de ikke er påvirkede af omverdens krav og forventninger – for det skulle de gerne være. Men de vælger frivilligt at underlægge sig disse krav – f.eks. fra det internationale prestigehierarkis side. På forskningens værkstedsgulv er der således tale om en uformel ledelse, som forskerne opfatter som en naturlig del af deres forskning. Fraværet af formel udefrakommende styring opfattes altså som autonomi og selvstyring.

På andenordens niveauet kan man tale om ledelse af selvledede medarbejdere. Fokus flyttes fra den enkelte forsker til gruppen. Andenordens ledelse er ikke som traditionel magtorienteret ledelse, hvor man udsteder ordrer til medarbejderen.

Det ville jo netop sætte autonomien på første ordens niveauet ud af spil. Forskningsledelsen på andenordens niveauet har i stedet ansvaret for at skabe viden, værdier og normer, som forskeren så kan støtte sig til i forbindelse med sine egne beslutninger på første ordens niveauet. Hvor enkeltforskeren tager beslutninger angående sin specifikke situation og problemstilling, der har forskningslederen på andenordens niveauet ansvaret for at repræsentere en større helhed. Ikke mindst

forskningsorganisationens placering i dens omverden. Forskningsledelse på andenordens niveauet har således mindst fire overordnede opgaver:

- Overvåge forskningsmiljøets omverden (og dermed beskytte forskerne for noget af omverdens indblanding, så deres autonomi kan opretholdes).
- Videreformidle ledelsens strategiske opfattelse af omverdenens krav og forventninger til de forskellige forskningsenheder og enkeltforskere.
- Være i dialog med forskerne og forskningsenhederne om hvilke behov deres forskning stiller, samt hvilke muligheder den indeholder.
- Videreformidle forskernes krav og deres forsknings potentiale til omverdenen.

En forskningsledelse kan således forsøge at påvirke forskere til at bevæge deres forskning i en retning, hvor der findes ekstra forskningsressourcer – f.eks. pga. et stort anvendelsespotentiale. Men påvirkningen skal ske på en sådan en måde, at selvorganiseringen på første ordens niveauet ikke sættes ud af drift. Ellers vil en rimelig vidensproduktion ikke finde sted.

Ved at opdele forskningsledelsen i to niveauer med væsensforskellige opgaver kan autonomi og styring forekomme på samme tid. Hermed kan den potentielle konflikt mellem produktion og anvendelse også opløses. Så langt så godt. Men at ledelsen på de to niveauer understøtter hinanden og ikke ødelægger hinanden, forudsætter dog et tredjeordens niveau – en form for metaniveau. Her drejer det sig ikke om individer eller grupper, men om at se organisationen som et miljø, hvor lederne respekterer forskernes individuelle beslutninger, samtidig med at forskerne respekterer lederen så meget, at de indtager hans retningslinier i deres individuelle beslutningstagen. Ledelse på dette niveau er ikke nemt, da det rigtige miljø i høj grad er et spørgsmål om den rette kultur, som det kan være vanskelig at skabe instrumentelt. Men man kan alligevel godt sige noget om rammerne. Hvad der skal

gælde på tredjeordens niveauet for, at ledelsen på de to andre niveauer overhovedet kan komme til at fungere.

### **Accentuering af tillidsdimensionen**

Her spiller tillid en afgørende rolle. Et tillidsfuldt miljø er en af de rammer, der skal være tilstede, hvis andenordens og første ordens niveauet skal fungere og spille sammen<sup>8</sup>. Uden tillid til medarbejderen kan lederen ikke overlade beslutningerne på første ordens niveauet til forskeren selv, og han må falde tilbage på den traditionelle hierarkiske magt, men sætter hermed også autonomien ud af kraft – med omsig-gribende konsekvenser. Uden tillid til lederen vil medarbejderen ikke tro på ledelsens viden, visioner og værdier. Han vil f.eks. ikke tage lederens omverdensfortolkning for gode varer og indkalkulere den i sin egen individuelle beslutningstagen. Også med alvorlige konsekvenser – uden styring vil organisationen kunne bevæge sig i tusinde retninger på en gang.

Tillid spiller på mange måder en rolle i videnskaben og i relation til videnskabens rolle i samfundet (Wenneberg, 2000e).

I denne forbindelse er fokus altså på tillidens nødvendighed, hvis en balanceret andenordens ledelse skal kunne fungere.

At skabe og vedligeholde et tillidsfuldt miljø er således en afgørende forskningsledelsesopgave. Men det er vigtigt at være opmærksom på følgende fire forhold (Wenneberg, 2000g):

- Tillid er skrøbelig. Den tager lang tid at skabe, men kan mistes på et øjeblik. Det er hurtigere at skabe mistillid end tillid. Fokuseringen på tillid accentuerer, at troen på en hurtig nem løsning på de moderne ledelsesudfordringer må opgives.
- Tillid kan ikke skabes instrumentelt. Tillid opstår, hvis den opstår. Man kan ikke planlægge den eller lave strategier der sikrer den. Der er mindst to problemer. Det ene er, at det er meget forskelligt, hvad der er tillidsskabende. Det er person-, tids- og stedafhængigt. Det andet problem er, at jo mere man forsøger at programmere tilliden, jo mere mistillidsvækkende virker det. Tillid



får man, hvis man ikke kæmper vildt for at opnå den. Man skal dog arbejde for ikke at miste den.

– Selv om tillid ikke kan planlægges, kan man godt sige noget om, hvad der skal til for at opnå tillid. Hvad rammerne er. Tillid opnås ikke kun gennem det, man siger, men først og fremmest gennem det man gør. Man bliver i sidste ende målt på sine handlinger. Prisen for at opnå tillid er, at man hele tiden handler korrekt i forhold til situationen. Man må konstant gennem sine handlinger vise, at tilliden er berettiget.

– Skabelsen af et tillidsfuldt forskningsmiljø forudsætter, at man ansætter de rigtige medarbejdere. Fokuseringen på tillidsaspektet fremhæver nødvendigheden af, at man som forskningsleder bruger en meget stor del af sin tid på at ansætte de rigtige medarbejdere. Hvis man ansætter folk, som man efterfølgende finder ud af, at man ikke kan have tillid til, eller som ikke har tillid til lederen, vil forskningsledelsen uundgåeligt gå galt på et eller andet tidspunkt.

Forskningsledelse på universiteterne falder således tilbage på noget så hverdagsagtigt som tilliden mellem mennesker og det at ansætte de rigtige medarbejdere.

Så hvis man troede, at fremtidens vidensledelse ville bringe helt nye ledelsesopgaver på banen, må man nødvendigvis skuffes. Men svaret på Erik Johnsens spørgsmål må dog alligevel være, at der ikke bare er tale om postevand på vinflasker. For vidensledelse, forskningsledelse og konflikten mellem vidensanvendelse og -produktion bringer nye indsigter i ledelsesteoriens fundamentale spørgsmål – konflikten mellem autonomi og styring. Ja – faktisk kan disse fænomener vise sig at indeholde en indsigt i, hvordan man opløser denne konflikt. I så fald er der snarere tale om den fineste årgangsvin på gamle vandflasker.

### Pointer

Artiklens pointer kan gengives vha. følgende syv punkter, som fremtidens vidensleder bør forholde sig til:

- Anvendelse af viden er ikke en kedelig og uproblematisk residualaktivitet, der kommer efter den forudgående og primære aktivitet: vidensproduktionen.
- Vidensanvendelse og vidensproduktion er meget tæt forbundne størrelser, som kun vanskeligt kan skilles ad.
- Vidensanvendelse og vidensproduktion kan være i potentiel konflikt.
- Denne konflikt bunder i behovet for at afbalancere autonomi og kontrol.  
Ved at forholde sig til disse syv punkter kan fremtidens vidensledelse lære af nutidens forskningsledelse. En lærdom som bliver central i det videnssamfund, hvor konstant vidensproduktion og livslang læring bliver forudsætning for størstedelen af samfundets værdiskabelse. Vidensledere skal bruge sådan andenordens viden for at kunne håndtere fremtidens vidensmedarbejdere, der både skal kunne producere, anvende og tilegne sig viden.

### Summary

*The knowledge manager of the future must know a lot. An important managerial task in the knowledge-based enterprises of the future will be to realise that knowledge is both produced and utilised – simultaneously. Studies of how universities manage research indicate that there is a potential conflict between the production and utilisation of knowledge; however, these studies could also provide the inspiration of how to handle this conflict. The inspiration points towards a balancing in the relation between autonomy and management focusing on the credibility dimension of management.*

## Noter

1. Denne artikel er skrevet i en periode, hvor jeg har været støttet af SSF. Jeg takker for denne støtte.
2. Altså viden om hvad viden er for en størrelse.
3. Der tages udgangspunkt i en række artikler, der mere empirinært afrapporterer, hvordan universitetsledere ser på vidensanvendelse og forskningsledelse. Se f.eks. (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b).
4. Vidensanvendelse er her ikke differentieret i flere former, men det er selvfølgelig klart, at anvendelse af humanistisk forskning og teknisk forskning er meget forskellig. Se mere om disse forskelligheder i (Wenneberg, 2000c).
5. Se mere om dette common sense perspektiv på anvendelse i (Wenneberg, 2000c). Et perspektiv som nogle også vil have svært ved at acceptere. Ikke mindst fordi det ligger mest op til naturvidenskabelig, teknisk og medicinsk viden.
6. Når jeg i denne artikel refererer til universitetsledelse, inddrager jeg ikke den eksisterende litteraturs påpegnings af, at koblingen til universiteternes undervisning er helt central, eller dens påpegnings af, at der findes afgørende forskelle i ledelsen af de forskellige discipliner, fag og forskningsområder. Begrundelsen for denne afgrænsning er, at jeg på vil benytte pladsen til at fokusere på den universitetsledelse, der knytter sig til forskningen generelt. En praktisk applikation af pointerne i denne artikel skal derfor inddrage og forholde sig til disse vigtige problemstillinger.
7. I dette afsnit refererer jeg til en række konkrete empiriske observationer om arbejdsfordelingen mellem forskningslederne på dagens universiteter. Disse observationer er dokumenterede i (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b). Denne empiri er indsamlet i forbindelse med det SSF-støttede forskningsprojekt "Forskningsanvendelse i et moderne videnssamfund – barrierer og muligheder". Empiriindsamlingens kerne har bestået i en række forskningsinterviews med en række forskningsledere inden for universitetsverdenen. Der har været foretaget interviews med 8 dekaner og rektorer fra forskellige institutioner. Dekanerne fra forskellige typer af fakulteter. Der har været

- foretaget 7 interviews med forskningsledere såsom institutledere og direktører for grundforskningscentre. Disse ledere kommer fra meget forskellige forskningsområder. Interviewene har taget typisk 1 til 2 timer, har været usystematiserede og ustrukturerede og har foregået på baggrund af en interviewguide.
8. At disse tre balancer kan kobles tilbage til balancen mellem styring og autonomi, betyder at der bag ved de tre mere specifikke og konkrete balancer hele tiden ligger en mere fundamental forestilling – nemlig forholdet mellem autonomi og styring. Men dette skal ikke forstås i kausal forstand, men som at der er tale om forskellige mere eller mindre fundamentale meningsuniverser.
  9. At der er tillid i et miljø betyder ikke, at alt bare er harmonisk. Tilliden kan sagtens betyde, at der åbnes mere op for konflikter og uenigheder. Tillid er således ikke ensbetydende med harmoni.

## Litteratur

- Cohen, Laurie, Duberley, Joanne og McAuley, John: Fuelling discovery or monitoring productivity: Research scientists' changing perceptions of management. I *Organization* vol. 6(3), s. 473–497, 1999.
- Dosi, Giovanni og Malerba, Franco : *Organization and strategy in the evolution of the enterprise*. MacMillan Press, 1996.
- Ernø-Kjølhede, Erik : *Vidensproduktion, projektledelsesteori og ledelse af forskningsprojekter*. I Holdt Christensen, Peter (red.): *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Samfundslitteratur, 2000.
- Ernø-Kjølhede, Erik, Husted, Kenneth, Mønsted, Mette & Wenneberg, Søren Barlebo : *Managing university research in the triple Helix*. Artikel under udgivelse i *Science and public policy*, 2000.
- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster, Christiane Gebhardt, og Branca Regina Cantisano Terra : *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. I *Research Policy* 2000 Vol. 29, 2000.
- Etzkowitz, Henry : *The Second Academic Revolution: MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. Gordon and Breach: London, 2000.

## Noter

1. Denne artikel er skrevet i en periode, hvor jeg har været støttet af SSF. Jeg takker for denne støtte.
2. Altså viden om hvad viden er for en størrelse.
3. Der tages udgangspunkt i en række artikler, der mere empirinært afrapporterer, hvordan universitetsledere ser på vidensanvendelse og forskningsledelse. Se f.eks. (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b).
4. Vidensanvendelse er her ikke differentieret i flere former, men det er selvfølgelig klart, at anvendelse af humanistisk forskning og teknisk forskning er meget forskellig. Se mere om disse forskelligheder i (Wenneberg, 2000c).
5. Se mere om dette common sense perspektiv på anvendelse i (Wenneberg, 2000c). Et perspektiv som nogle også vil have svært ved at acceptere. Ikke mindst fordi det ligger mest op til naturvidenskabelig, teknisk og medicinsk viden.
6. Når jeg i denne artikel refererer til universitetsledelse, inddrager jeg ikke den eksisterende litteraturs påpegnings af, at koblingen til universiteternes undervisning er helt central, eller dens påpegnings af, at der findes afgørende forskelle i ledelsen af de forskellige discipliner, fag og forskningsområder. Begrundelsen for denne afgrænsning er, at jeg på vil benytte pladsen til at fokusere på den universitetsledelse, der knytter sig til forskningen generelt. En praktisk applikation af pointerne i denne artikel skal derfor inddrage og forholde sig til disse vigtige problemstillinger.
7. I dette afsnit refererer jeg til en række konkrete empiriske observationer om arbejdsfordelingen mellem forskningslederne på dagens universiteter. Disse observationer er dokumenterede i (Wenneberg, 2000a; Wenneberg, 2000b). Denne empiri er indsamlet i forbindelse med det SSF-støttede forskningsprojekt "Forskningsanvendelse i et moderne videnssamfund – barrierer og muligheder". Empiriindsamlingens kerne har bestået i en række forskningsinterviews med en række forskningsledere inden for universitetsverdenen. Der har været foretaget interviews med 8 dekaner og rektorer fra forskellige institutioner. Dekanerne fra forskellige typer af fakulteter. Der har været

- foretaget 7 interviews med forskningsledere såsom institutledere og direktører for grundforskningscentre. Disse ledere kommer fra meget forskellige forskningsområder. Interviewene har taget typisk 1 til 2 timer, har været usystematiserede og ustrukturerede og har foregået på baggrund af en interviewguide.
8. At disse tre balancer kan kobles tilbage til balancen mellem styring og autonomi, betyder at der bag ved de tre mere specifikke og konkrete balancer hele tiden ligger en mere fundamental forestilling – nemlig forholdet mellem autonomi og styring. Men dette skal ikke forstås i kausal forstand, men som at der er tale om forskellige mere eller mindre fundamentale meningsuniverser.
  9. At der er tillid i et miljø betyder ikke, at alt bare er harmonisk. Tilliden kan sagtens betyde, at der åbnes mere op for konflikter og uenigheder. Tillid er således ikke ensbetydende med harmoni.

## Litteratur

- Cohen, Laurie, Duberley, Joanne og McAuley, John: Fuelling discovery or monitoring productivity: Research scientists' changing perceptions of management. I *Organization* vol. 6(3), s. 473-497, 1999.
- Dosi, Giovanni og Malerba, Franco : *Organization and strategy in the evolution of the enterprise*. MacMillan Press, 1996.
- Ernø-Kjølhede, Erik : *Vidensproduktion, projektledelsesteori og ledelse af forskningsprojekter*. I Holdt Christensen, Peter (red.): *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Samfundslitteratur, 2000.
- Ernø-Kjølhede, Erik, Husted, Kenneth, Mønsted, Mette & Wenneberg, Søren Barlebo : *Managing university research in the triple Helix*. Artikel under udgivelse i *Science and public policy*, 2000.
- Etzkowitz, Henry, Andrew Webster, Christiane Gebhardt, og Branca Regina Cantisano Terra : *The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. I *Research Policy* 2000 Vol. 29, 2000.
- Etzkowitz, Henry : *The Second Academic Revolution: MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. Gordon and Breach: London, 2000.

- Gibbons, Michael et. al. : The new production of knowledge – the dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage Publications, 1994.
- Holdt Christensen, Peter : Pragmatisk epistemologi. I Holdt Christensen, Peter (red.): Viden om – ledelse, viden og virksomheden. Samfundslitteratur, 2000.
- Husted, Kenneth : Industriel forskning: styring og autonomi. Ph.D.-afhandling, Handelshøjskolen i København, 1998.
- Husted, Kenneth, Mønsted, Mette & Wenneberg, Søren Barlebo : Forskningsledelse i det 2100. århundrede. I Siune, Karen & Vinther, Thomas (red.): Forskningens rolle i det 21. århundrede. Rapport fra Analyseinstitut for Forskning 2000/1.
- Levinthal, D.A. og March, J.G. : The myopia of learning. Strategic Management journal Vol. 14, 1993.
- Miller, Donald B. : Managing professionals in research and development. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Poulsen, Flemming : Når vidensintensive virksomheder skal ledes. I Holdt Christensen, Peter (red.): Viden om – ledelse, viden og virksomheden. Samfundslitteratur, 2000.
- Siggaard Jensen, Hans : Vidensbegrebets historie. I Holdt Christensen, Peter (red.): Viden om – ledelse, viden og virksomheden. Samfundslitteratur, 2000.
- Smith, Howard L. og Tuttle, Waneta C. : Managing research scientists: problems, solutions and an agenda for research. I Journal of the society of research administrators, vol. 20 nr. 1, 1988.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000a): Universitetslederens syn på forskningsanvendelse. Institut for Ledelse, Politik og Ledelse. Handelshøjskolen i København, 2000.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000b): Forskningslederens syn på forskningsanvendelse. Institut for Ledelse, Politik og Ledelse. Handelshøjskolen i København, 2000.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000c): The Complexity of knowledge utilization. Research paper No. 75, Research Institute for European and American Studies, 2000.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000d): Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver. Samfundslitteratur, 2000.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000e): Tillid til og i videnskaben. I Bordum, Anders og Wenneberg, Søren Barlebo (red.): antologi om tillid der er under udgivelse på Samfundslitteratur, 2001.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000f): Forskningsledelse som arketypisk eksempel på vidensledelse – Hvordan håndteres den anvendte faglighed. I Christensen, Peter Holdt (red): Viden om. Samfundslitteratur, 2000.
- Wenneberg, Søren Barlebo (2000g): Tillid i erhvervslivet. I Bordum, Anders og Wenneberg, Søren Barlebo (red.): antologi om tillid der er under udgivelse på Samfundslitteratur, 2001.