

# På Jagt efter Ledelse: Organisering af Viden i en Foranderlig og Usikker Verden<sup>1</sup>

Af Mie Augier og Morten Thanning Vendelø

## Resumé

Omfanget og antallet af de industrier som kaldes high tech industrier vokser hele tiden. Et eksempel herpå er internetindustrien, som ikke var kendt for fire til fem år siden. Indenfor disse industrier oplever virksomhederne en konstant forøgelse af hastigheden hvormed deres omgivelser forandrer sig, samtidig med at stadig flere forandringer overrasker dem. Når omgivelserne forandrer sig må virksomhederne tilpasse sig, og når forandringerne kommer overraskende sker tilpasningen ofte gennem improvisation. Mange high tech industrier præges desuden af en udbredt firstcomers advantage. I sådanne omgivelser kan en virksomhed ikke blot lade andre virksomheder sætte agendaen. Den må også selv bidrage med

overraskelser. Overraskelser skabes ikke gennem rationel planlægning, da sådan planlægning gør handlinger forudsigelige. Genuine overraskelser skabes i stedet gennem fjolleri.

Improvisation og fjolleri kræver nye konstellationer af viden, og derfor er adgang til viden en kritisk succesfaktor i forbindelse med tilpasning til og skabelse af overraskelser. Behovet for viden gør vidensnetværk relevante og nødvendige når virksomheder improviserer og fjoller. Nærværende artikel analyserer og viser, hvordan forskellige typer af vidensnetværk fremmer henholdsvis hæmmer improvisation og fjolleri. I såvel problemidentifikationen som diskussionen illustreres der med eksempler fra den danske internetvirksomhed Fantastic Music Universe<sup>2</sup>.

## Introduktion

Et voksende antal organisationer befinder sig i omgivelser hvor overraskelser og forandringer udgør en væsentlig del af deres livsbetingelser. Dette er især tilfældet indenfor high tech industrier som for eksempel bioteknologi og IT, hvor både nye og gamle organisationer konstant opdager nye teknologiske potentialer og udvikler nye ideer til hvorledes teknologier kan anvendes. Axelrod & Cohen (1999, s. xi) kalder sådanne

omgivelser *komplekse adaptive systemer* og giver følgende karakteristika af dem:

"In Complex Adaptive Systems there are often many participants, perhaps even many kinds of participants. They interact in intricate ways that continually reshape their collective future. New ways of doing things – even new kinds of participants – may arise, and old ways – or old participants – may vanish."

# På Jagt efter Ledelse: Organisering af Viden i en Foranderlig og Usikker Verden<sup>1</sup>

Af Mie Augier og Morten Thanning Vendelø

## Resumé

Omfanget og antallet af de industrier som kaldes high tech industrier vokser hele tiden. Et eksempel herpå er internetindustrien, som ikke var kendt for fire til fem år siden. Indenfor disse industrier oplever virksomhederne en konstant forøgelse af hastigheden hvormed deres omgivelser forandrer sig, samtidig med at stadig flere forandringer overrasker dem. Når omgivelserne forandrer sig må virksomhederne tilpasse sig, og når forandringerne kommer overraskende sker tilpasningen ofte gennem improvisation. Mange high tech industrier præges desuden af en udbredt firstcomers advantage. I sådanne omgivelser kan en virksomhed ikke blot lade andre virksomheder sætte agendaen. Den må også selv bidrage med

overraskelser. Overraskelser skabes ikke gennem rationel planlægning, da sådan planlægning gør handlinger forudsigelige. Genuine overraskelser skabes i stedet gennem fjolleri.

Improvisation og fjolleri kræver nye konstellationer af viden, og derfor er adgang til viden en kritisk succesfaktor i forbindelse med tilpasning til og skabelse af overraskelser. Behovet for viden gør vidensnetværk relevante og nødvendige når virksomheder improviserer og fjoller. Nærværende artikel analyserer og viser, hvordan forskellige typer af vidensnetværk fremmer henholdsvis hæmmer improvisation og fjolleri. I såvel problemidentifikationen som diskussionen illustreres der med eksempler fra den danske internetvirksomhed Fantastic Music Universe<sup>2</sup>.

## Introduktion

Et voksende antal organisationer befinder sig i omgivelser hvor overraskelser og forandringer udgør en væsentlig del af deres livsbetingelser. Dette er især tilfældet indenfor high tech industrier som for eksempel bioteknologi og IT, hvor både nye og gamle organisationer konstant opdager nye teknologiske potentialer og udvikler nye ideer til hvorledes teknologier kan anvendes. Axelrod & Cohen (1999, s. xi) kalder sådanne

omgivelser *komplekse adaptive systemer* og giver følgende karakteristika af dem:

"In Complex Adaptive Systems there are often many participants, perhaps even many kinds of participants. They interact in intricate ways that continually reshape their collective future. New ways of doing things – even new kinds of participants – may arise, and old ways – or old participants – may vanish."

Indenfor den del af IT industrien, som kaldes internetindustrien, er en væsentlig årsag til denne udvikling, at det bliver stadig billigere at anskaffe hard- og software, samt koble sig på internettet. Etablering og synliggørelse af virksomheder kan derfor ske for langt færre ressourcer end for blot få år siden. En konsekvens af denne udvikling er, at antallet af internetvirksomheder vokser hurtigt og dermed undfanges der langt flere nye ideer, til for eksempel digitale produkter, end tidligere, også selvom den gennemsnitlige internetvirksomhed producerer færre ideer. For den enkelte virksomhed betyder dette, at potentialet for overraskelser forøges væsentligt. Omgivelser hvor der optræder mange overraskelser er præget af foranderlighed og usikkerhed. Det sidste fordi det er svært at forudsige, hvor den næste overraskelse vil komme fra og hvad den vil bestå i.

I foranderlige og usikre omgivelser må organisationer altså forberede sig på at håndtere overraskelser, og organisationer må være i stand til at tilpasse sig kontinuerligt forandrede omgivelser. Dette kan for eksempel ske ved at forberede sig på improvisation. Organisationer der er forberedt på improvisation har langt bedre muligheder for at håndtere overraskelser, tilpasse sig og overleve. I foranderlige og usikre omgivelser er det også vigtigt, at organisationer skaber og udforsker teknologiske og markeds-mæssige muligheder. March (1995b) har argumenteret for at organisationer kan skabe og udforske muligheder gennem fjolleri, og dermed overraske deres omgivelser. For at være i stand til at skabe overraskelser må organisationer altså forberede sig på fjolleri.

I artiklen diskuteres først improvisation og fjolleri, samt hvornår disse fænomener opstår i organisationer. Desuden redegøres der for hvilke krav improvisation og fjolleri i organisationer stiller til viden og adgang til viden. Derefter diskuteres viden og videntyper. I det sidste hovedafsnit diskuteres forskellige typer for videns-netværk og deres effektivitet i forbindelse

med henholdsvis improvisation og fjolleri i organisationer. Endelig opsummeres diskussionerne i konklusionen.

### **Improvisation: Om håndtering af uforudsete problemer**

"Organisationer improviserer når de overvældes af omgivelserne, går i panik og dermed tvinges til at læse verden på en ny måde". Overraskelser<sup>4</sup> giver altså anledning til panik, der igen er en væsentlig kilde til improvisation. Dette er blandt andet vist i Weick's (1993) analyse af Mann Gluch katastroften hvor det kun lykkedes nogle få brandmænd at overleve fordi de imod alle tillærte rutiner tændte ild i stedet for at slukke den, og derved forhindrede af de blev indhentet og opslugt af en skovbrand.

Improvisation stimuleres også af mangel på tid til at løse uforudsete problemer. Improvisation opstår altså når det ikke er muligt at planlægge. I stedet bliver problemerne løst i "...a situated performance where thinking and action emerge simultaneously and on the spur of the moment. It is purposeful human behavior which seems to be ruled at the same time by intuition, competence, design and chance" (Ciborra, 1999, s. 78). Det vil sige, at jo kortere tidshorizonten er og jo større overraskelsen er, jo mere tilbøjelige er organisationer til at improvisere. Improvisation er dermed en problem-løsningsteknik som anvendes når organisationer har behov for at reagere hurtigt på overraskelser. Tiden kan imidlertid være så knap at improvisation ikke er mulig<sup>5</sup>. I sådanne situationer vil organisationer typisk falde tilbage på "preplanned, repetitive material to keep the performance going" (Weick, 1998, s. 553), det vil sige deres rutiner, eller kopiere andre organisationers handlinger.

Selve improvisationen handler ifølge Berliner (1994) (citeret fra Weick (1998, s. 544)) om "...reworking of pre-composed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding

unique features to every creation.” Improvisation udspringer altså af erindringer om fortiden, hvilket betyder, at hvad man kan improvisere her og nu afhænger af ens erfaringer. Det er imidlertid evnen til at se nye potentialer for anvendelse af erfaringer og viden, der skaber succesfuld improvisation. Det vil sige evnen til simultant at skabe mening ud af overraskelsen og handle på baggrund af denne mening, uanset om den skabte mening udgør en korrekt repræsentation af den situation, der gav anledning til improvisation. Behovet for at se nye potentialer for anvendelse af erfaringer og viden fremhæves også i Hutchins (1991) beskrivelse af en potentiel katastrofe i flådehavnen i San Diego. Her oplevede besætningen på et stort flådefartøj, at fartøjets elektroniske navigationssystem og kontrollen med far-tøjets motorkraft svigtede i samme øjeblik som fartøjet begyndte indsejlingen til flådehavnen. Besætningen på flådefartøjet afværgede imidlertid en kollision med de andre skibe i havnen fordi fartøjets navigationsteam spontant og med udgangspunkt i eksisterende praksis udviklede en ny metode til måling og beregning af fartøjets position. En metode der satte fartøjets besætning i stand til at navigere og manøvrere uden brug af instrumenter og motorkraft.

Når en organisation overvældes af en overraskelse og tvinges til at forstå verden på en ny måde, vil den viden som umiddelbart er tilgængelig måske ikke være relevant for løsningen af det problem den står overfor. I situationer hvor organisationer overvældes af overraskelser er relevansen af deres viden nemlig tilbøjelig til at forandre sig. Ifølge Schütz (1964, s. 124) kan der skelnes mellem zoner af aftagende relevans for organisationers viden. Først er der zonen, hvor organisationers viden har primær relevans. Denne zone kan organisationer i nogen grad ændre og omorganisere ved deres handlinger. For denne zone må de have know-how og relativ præcis forståelse af hvorfor, hvornår

og hvordan de kan anvende deres viden. Dernæst kommer den zone, som er tæt forbundet med zonen, hvor organisationers viden har primær relevans. Denne zone er ikke underlagt deres kontrol, men den skaber betingelserne for deres handlinger. For det tredje er der zonen hvor organisationers viden er relativt irrelevant. Den kan tages for givet så længe der ikke sker nogen forandringer i den, som kan øve indflydelse på de to relevante zoner. For det fjerde er der zonen hvor organisationers viden er absolut irrelevant. Fordi ingen mulig forandring indenfor den nogensinde vil komme til at øve indflydelse på deres mål og handlinger. Viden som er relevant i de to inderste zoner styrer organisationers handlinger, mens viden om de ydre zoner ikke øver direkte indflydelse på deres handlinger før den flytter til de indre zoner af relevans. Viden flytter mellem zonerne når det opdages, at den er anvendelig i forbindelse med problemløsning, eller når dens værdi falder som følge af forandrede betingelser for problemløsning. Anledninger til improvisation repræsenterer situationer hvor relevansen af viden skifter. Det betyder, at succesfuld improvisation kræver adgang til et større repertoire af viden, som måske bliver relevant. Organisationer der befinder sig i foranderlige og usikre omgivelser bør altså forberede sig på at det kan være nødvendigt at importere og anvende “ny” viden i forbindelse med improvisation. Samtidig betyder muligheden for skift i relevansen af viden, at en organisations evne til at improvisere afhænger af dens evne til hurtigt at se potentielle anvendelser af viden, som den ikke tidligere betragtede som relevant.

### **Fjolleri: Om opdagelse og udforskning af nye ideer**

Fjolleri i en organisation er en væsentlig kilde til nye ideer, og dermed til skabelse af overraskelser for organisationens omgivelser. Organisationer fjoller når de for en tid dropper deres rutiner og ideen om, at deres adfærd skal være rationel, mens de lave sjov i håb om, at fjolleriet

vil resultere i ideer til for eksempel nye produkter. March (1995b, s. 80) skriver:

“At holde sjov er en bevidst, midlertidig ophævelse af gængse regler, for derigennem at udforske mulighederne i andre regler. Når vi laver sjov, stiller vi spørgsmålstejn ved nødvendigheden af konsistens. I realiteten bekendtgør vi – på forhånd – vores afvisning af de sædvanlige indvendinger imod en opførsel, der ikke stemmer med fornuftens standardmodel.”

Udgangspunktet for ideen om fjolleri i organisationer er argumentet om, at rationel og nytteorienteret adfærd ikke er en garanti for adfærdens kvalitet. Med udgangspunkt i Kierkegaard og Don Quixote argumenterer March (1995a) desuden for at den nytteorienterede stræben efter et resultat kan betragtes som nedværdigende. March (1995a, s. 19) skriver:

“Ud fra dette perspektiv er handlinger, som kan retfærdiggøres ved deres konsekvenser, måske nyttige, men de er næppe særskilt menneskelige. I den ånd hævdede Kierkegaard, at enhver religion, der kan retfærdiggøres ved dens gode konsekvenser, slet ikke er nogen religion. Religionens væsen er overbevisningen, der er umulig at retfærdiggøre. Og Quixote sagde: ‘Hvis en ridder tosser rundt af en bestemt grund, fortjener han hverken ros eller tak. Pointen er at handle tosset uden grund.’”

Når organisationer forkaster ideen om rationalitetens fortrin som skaber af ønskede fremtidige tilstande, får andre procedurer for valg en langt mere fremtrædende betydning. For eksempel bliver organisationer så langt mere tilbøjelige til at anvende intuition og håndtere mål som hypoteser (March 1995b). Netop betydningen af intuition som grundlag for organisatoriske handlinger i foranderlige og usikre omgivelser blev fremhævet af Tim Ross, direktør i Fantastic Music Universe:

“Vi har simpelthen ikke tid til at vente med at implementere vores forretningskoncept til vi har en nogenlunde sikker viden om, i hvilken retning markedet og teknologien bevæger sig. For hvis vi venter taber vi helt sikkert markedsandele, som det

bliver meget svært, for ikke at sige umuligt at genvinde senere. Så vi er nød til at besluttet og handle med udgangspunkt i vores intuition om hvordan fremtiden vil forme sig.”<sup>6</sup>

Deltagelse i fjolleri betyder også, at organisationer opgiver ideen om, at de skal tænke før de handler, at deres handlen har et formål, og at deres sæt af mål er konsistent. I stedet opdages målene mens fjolleriet står på. Et vigtigt argument for fjolleri er således, at det er vigtigere at finde gode mål end det er at træffe beslutninger som leder til opnåelsen af middelmådige mål. Endelig kan det hævdes at fjolleri giver erfaringer, udvikler personlige horisonter og bevidstheder om verden, og dermed producerer mere intelligente aktører. Det er dog vigtigt at betragte fjolleri som en midlertidig tilstand, således skriver March (1995b, s. 80): “At holde sjov gør det muligt at eksperimentere. Samtidig anerkender man fornuften. Man accepterer nemlig en forpligtigelse til, på et eller andet tidspunkt, enten at stoppe legen eller at integrere den i fornuftens verden på en eller anden måde, der giver mening. Reglerne er kun midlertidigt sat ud af kraft.”

Fjolleri kan opstå både intentionelt og spontant. For eksempel kan fjolleri inspireres af information om teknologiske gennembrud. Men til forskel fra improvisation er fjolleri ikke drevet af behovet for problemløsning her og nu, da fjolleriet ikke er målrettet. I relation til fjolleri giver det således ikke mening at diskutere relevans af viden. I stedet er det vigtigt at spørge om den viden, der er til rådighed inspirerer fjolleriet. Fordi det er nye ideer og synspunkter, der har interesse når organisationer fjoller.

I Fantastic Music Universe blev der fjollet i en situation, hvor man i virksomheden prøvede at formulere mulige fremtids-scenarier for virksomheden og dens omgivelser. Det vil sige, at man legede med mulige svar på spørgsmålet: Hvad hvis nu? Det medførte, at man udviklede hypoteser om fremtiden. Hypoteser som måske kunne blive til virkelighed, og derved udgjorde

hypoteserne en basis for udvikling af organisationens målsætninger

Organisationer som vil fjolle og overraske deres omgivelser bør altså forberede sig på fjollerier ved at sikre sig adgang til en mangfoldig viden. Om denne viden opfanges helt korrekt er derimod mindre vigtigt, da det er dens værdi som inspiration der tæller.

### Viden, videnstyper og kognitive kategorier

Viden er en fundamental betingelse i forbindelse med organisering og organisationer, og viden repræsenterer noget eksisterende, selvom den kan være både uudforsket og tavs. En central egenskab ved viden er, at den kan bruges uden at man bruger den op (Adler, 1989). En organisations viden er desuden en dynamisk størrelse, der forandrer sig over tid fordi ny viden tilføjes i takt med at nye opgaver løses, samtidig med at den viden der ikke anvendes henfalder. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at der i organisationer findes øer af specialiseret viden. Organisationers viden er således en heterogen og ikke en homogen størrelse. Endelig er det sådan at for at bevare sin vitalitet må en organisations viden fra tid til anden krydses med anden viden, fordi krydsning af viden forhindrer organisationer i at ende i kompetencefælder (Levitt & March, 1988).

Der skelnes ofte mellem tavs og eksplicit viden. Tavs viden er svær at artikulere, den eksisterer i ikke-verbal form og derfor kan besidderen af tavs viden ikke give en forståelig forklaring af den. Ideen om at individer besidder forskellig viden og dermed har forskellige kognitive kategorier går tilbage til Hayek (1945). Han fremhævede, at det er denne type viden som "by its nature cannot enter into statistics, and therefore, cannot be conveyed to any central authority" (Hayek, 1945, s. 524). Der er altså tale om viden, som ikke kan ekspliciteres. Individer håndterer viden ved hjælp af kognitive kategorier, det vil sige, de overbevisninger som individerne har om verden. De kognitive kategorier gør

personlig viden mere stabil og mindre forgængelig, men fordi de er i konstant flux modificeres viden også konstant. Fælles kognitive kategorier skaber netværk af fælles overbevisninger om verden, der stort set er pålidelige som basis for fortolkning af viden. Vidensnetværk af denne type manifesteres, når individer gennem fælles overbevisninger kommer frem til gensidig forståelse.

I organisationer er tavs viden desuden indlejret i rutiner, strukturer, kulturer, etc. (Walsh & Ungson, 1991). Tavs viden er derfor relativt let at beskytte, da den kun overføres gennem direkte interaktion mellem individer. Nogle organisationer foretrækker således ikke at ekspliciteres deres viden fordi de ønsker at forhindre dens spredning. Samtidig betyder dette, at omkostningerne i forbindelse med eventuelle vidensoverførsler er høje, fordi omkostningerne i forbindelse med vidensoverførsler stiger jo mere tavs viden der skal overføres. Når viden ekspliciteres kodificeres den i symboler, for eksempel skriftsprog, og kommunikeres ved brug af disse symboler. Man kan således bestemme graden af tavshed af viden ved at undersøge graden af kodificering, som er det omfang i hvilket viden er udtrykt i symboler.

### Videnssøgning, vidensoverførsel og netværkstyper

Den hastighed hvormed markeder og teknologier udvikler sig betyder, at stadig flere virksomheder erfarer, at de ikke har tilstrækkelig tid og ressourcer til at udvikle al nødvendig viden selv. Samtidig har mange virksomheder svært ved at holde styr på og overskue hvor meget og hvilken viden de besidder. Dette problem er blandt andet udtrykt i den berømte sætning: "If only HP knew, what HP knows". En vigtig konsekvens af ovenstående er, at virksomheder er afhængige af såvel interne som eksterne vidensnetværk. De eksterne vidensnetværk omfatter for eksempel kontakter til andre virksomheder, hvor der foregår vidensudvikling. Sådanne

vidensnetværk er især almindelige indenfor high tech industrier. Dette er blandt andet dokumenteret af Powell (1998, s. 230): "Firms in technologically intensive fields rely on collaborative relationships to access, survey, and exploit emerging technological opportunities." I disse industrier optræder vidensnetværk mellem virksomheder typisk som mere eller mindre løse samarbejdsrelationer mellem individer. For eksempel viser Kreiner og Schultz (1993) at netværk i form af løse og uformelle personlige relationer udgør væsentlige kilder til ny viden for virksomheder og forskere der arbejder med bioteknologi.

Men hvordan kan vidensnetværk understøtte fjolleri og improvisation i organisationer? Udgangspunktet for besvarelse af dette spørgsmål er Granovetter's (1973) undersøgelse af karakteristika ved netværk. Granovetter viser at netværk bestående af svage bånd, det vil sige netværk hvor kontakterne er fjerne og sjældne, har et stort potentiale som kilder til ny viden. Det skyldes at netværk af denne typer bringer ellers adskilte individer sammen og derved giver dem adgang til ny viden. I modsætning hertil giver netværk bestående af stærke bånd, det vil sige netværk hvor kontakterne er nære og hyppige, typisk adgang til redundant information, fordi stærke bånd findes mellem individer, som alle ved hvad de andre ved. Når man skal søge efter ny viden er det altså langt mere fordelagtigt at deltage i netværk bestående af svage bånd.

Med udgangspunkt i Granovetter's (1973) skelnen mellem netværk bestående af svage og stærke bånd undersøgte Hansen (1999), hvorledes disse to typer af netværk støtter videnssøgning og vidensoverførsel imellem organisatoriske underenheder. Hansen (1999) konkluderer, at effektiv vidensoverførsel og vidensøgning stiller vidt forskellige krav til netværk. Netværk bestående af stærke bånd er anvendelige i forbindelse med overførsel af både tavs og eksplicit viden. Netværk bestående af svage bånd er anvendelige til overførsel af eksplicit viden, men er ubrugelige i

forbindelse med overførsel af tavs viden. I sin undersøgelse af netværkstyper og videnssøgning kom Hansen (1999) frem til de samme resultater som Granovetter (1973).

Organisationer med netværk hovedsageligt bestående af svage bånd er altså i stand til at identificere ny viden, men hvis denne viden er tavs er de ikke i stand til at erhverve den. Modsat er stærke bånd effektive til overførsel af tavs viden, men de gør det ikke muligt at finde ny viden. Dette er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1. Effekten af videns- og netværkstyper, på mulighederne for søgning efter og overførsel af viden. Tilpasset Hansen (1999, s. 89)

	Stærke	Styrken af bånd	Svage
Tavs	Få fordele ved søgning og moderate problemer ved overførsel		Fordele ved søgning og væsentlige problemer ved overførsel
Viden	Få fordele ved søgning og få problemer ved overførsel		Fordele ved søgning og få problemer ved overførsel
Eksplicit			

Man kan sige at vidensnetværk bestående af stærke bånd konstitueres af fælles tavs viden, og dermed af fælles kognitive kategorier. Tilstedeværelsen af stærke bånd mellem de involverede parter i en vidensoverførsel gør det mere sandsynligt, at de vil forstå hinanden, netop fordi de deler kognitive kategorier. En vigtig effekt heraf er, at modtageren af tavs viden er i besiddelse af en absorbtionsevne (Cohen & Levinthal, 1990) som sætter vedkommende i stand til at anvende den overførte viden.

### Improvisation, fjolleri og netværkstyper

Af tidligere afsnit fremgår det hvilke krav improvisation og fjolleri i organisationer stiller til viden og adgang til viden. Desuden er der i forrige afsnit redegjort for forskellige netværkstyper og deres kvaliteter i relation til vidensoverførsel og videnssøgning. I nærværende afsnit diskuteres effektiviteten af forskellige typer af netværk i forhold til

improvisation og fjolleri i organisationer.

Organisationer improviserer typisk når de konfronteres med overraskende og atypiske problemer, som skal løses her og nu med de forhåndenværende midler. Dermed opstår improvisation i organisationer når de har ringe tid til at søge efter og overføre viden, selvom der kan opstå behov herfor. I stedet trækker improvisatorerne på eksisterende repertoarer af viden i problemløsningsprocessen. Når tiden er knap og der samtidig opstår behov for at overføre ny viden til brug problemløsningsprocessen, er vidensnetværk bestående af stærke bånd vigtige. Det skyldes, at viden som skal anvendes i problemløsningsprocessen antages at indeholde en væsentlig komponent af tavs viden. Ved overførsel af viden i forbindelse med improvisation er det altså vigtigt, at parterne i en vidensoverførsel deler kognitive kategorier, fordi det ellers er problematisk for den modtagende part at absorbere den overførte viden hurtigt. Dette synspunkt fremføres også af Powell (1996, s. 55), som skriver "...technological know how is often tacit and is best transmitted through personal relationships".

Vidensnetværk bestående af stærke bånd reflekterer sådanne personlige relationer og fælles kognitive kategorier, for eksempel i form af fælles overbevisninger og procedure (March & Simon, 1958). Fælles kognitive kategorier kan også lede til ny viden gennem nye kombinationer af eksisterende viden, ny viden kan således opstå som resultat af improvisation i organisationer. I forbindelse med improvisation forekommer netværk bestående af stærke bånd altså umiddelbart mest ønskelige og effektive.

Et andet aspekt af improvisation er imidlertid, og som tidligere beskrevet, muligheden for ændringer i relevansen af viden, fordi overraskelser kan gøre tidligere irrelevant viden relevant. Når overraskelser medfører skift i relevansen af viden får organisationer behov for at refortolke deres viden og dens anvendelighed. Organisationers evne til at refortolke anvendelig-

heden af deres viden hæmmes, hvis de tidligere har fokuseret på specifikke anvendelser af deres viden. Det skyldes, at fokuserede vidensanvendelser har en tendens til at trække organisationer ind i kompetencefælder, og gøre dem blinde for det potentiale af anvendelser der er knyttet til deres viden. Hvis organisationer skal stimuleres eller provokeres til at udforske nye anvendelser af deres viden vil vidensnetværk bestående af stærke bånd ikke være til megen nytte, da denne type af vidensnetværk består af kontakter mellem individer der deler kognitive kategorier. Dermed stimulerer disse vidensnetværk ikke organisationer til udforskning af nye vidensanvendelser. Stimulering af nye vidensanvendelser kræver i stedet vidensnetværk, hvor forskellige kognitive kategorier er repræsenteret og konfronteres med hinanden. Dermed er der i forbindelse med refortolkning af viden behov for vidensnetværk bestående af svage bånd. Dette betyder, at improvisation stiller to modsatrettede krav til vidensnetværk i organisationer.

Når fokus flyttes fra improvisation til fjolleri flytter opmærksomheden fra problemløsning til opdagelse af nye mål. Det betyder, at den væsentlige rolle for vidensnetværk er at bidrage med viden, der inspirerer fjolleriet. Fjolleri inspireres af nye ideer og synspunkter. Sådant viden flyder typisk via de svage bånd, der eksisterer mellem individer som ikke deler kognitive kategorier. Samtidig sætter vidensnetværk bestående af svage bånd individer i stand til at søge bredt efter inspiration til fjolleriet. Værdien af forskellige kognitive kategorier i relation til fjolleri illustreres af tidligere omtalte situation i *Fantastic Music Universe*, hvor man fjollede i et forsøg på at formulere mulige fremtidsscenerier for virksomheden. Fjolleriet fandt sted på et tidspunkt, hvor man havde rekrutteret et antal nye medarbejdere, og det blev rapporteret, at netop de nye medarbejdere bidrog til processen med nye synspunkter på og opfattelser af virksomhedens situation. De svage bånd mellem 'gamle'



og 'nye' medarbejdere tilførte altså inspiration til fjolleriet.

Når viden i al væsentlighed har været som inspiration har det ikke stor betydning, hvorvidt de fjollende individer opfatter den tilførte viden korrekt. Det er væsentligere, at den tilførte viden inspirerer fjolleriet. For eksempel i form af associationer til interessante måder at fjolle på eller til interessante emner for fjolleri. Der findes ikke noget effektivitetskriterier for fjolleri, hvad der er interessant er derimod om fjolleriet er spændende og sjovt. Fjolleriet har været godt, hvis organisationen efterfølgende oplever, at fjolleriet har produceret nogle interessante ideer, om disse så er relevante kan organisationen spekulere over når fjolleriet er bragt til ende.

Med udgangspunkt i ovenstående overvejelser konkluderes det, at vidensnetværk bestående af svage bånd er at foretrække i forbindelse med fjolleri, samt at de kan være at foretrække i forbindelse med improvisation. I tilfælde hvor der er behov for at tilføre ny viden til problemløsningsprocessen understøttes improvisation også af vidensnetværk bestående af stærke bånd. Men da tiden til rådighed for overførsel af viden i forbindelse med improvisation er beskeden har værdien af denne type vidensnetværk en tendens til at være begrænset.

### Konklusion

Organisationer som improviserer og fjoller er afhængige af vidensnetværk. Sådanne netværk giver nemlig adgang til viden og færdigheder der ikke på hensigtsmæssig vis og i tide kan produceres internt i organisationen. Organisationer håndterer usikkerhed og forandring med improvisation, der sætter dem i stand til at håndtere overraskelser, og fjolleri, der sætter dem i stand til at skabe overraskelser. Organisationens vidensnetværk har altså stor indflydelse på deres muligheder for at håndtere forandring og usikkerhed.

Anvendeligheden af vidensnetværk i forbindelse med improvisation og fjolleri

varierer, idet der findes vidensnetværk med forskellige karakteristika. Vidensnetværk varierer især med hensyn til deres kapacitet til at håndtere tavs viden, der er så væsentlig for high tech organisationer, og samtidig så svær at håndtere.

I diskussionen af tavs viden fremhævedes vigtigheden af fælles kognitive kategorier – netværk af viden, som gør viden, om ikke ledelsesbar, så i det mindste lettere at strukturere og forstå. Tavs viden er svær at artikulere og derfor kræver overførsel af tavs viden at de involverede parter deler kognitive kategorier. Fælles kognitive kategorier er equivalente til vidensnetværk bestående af stærke bånd. Denne type af vidensnetværk sætter organisationer i stand til at evaluere ideer, viden og færdigheder, som er tilgængelige gennem netværket, og gør det dermed muligt for organisationer at absorbere dem (Cohen & Levinthal, 1990). Denne konklusion er i overensstemmelse med Powell (1998, s. 236–237):

“In making the argument that knowledge facilitates the acquisition of more knowledge, I am building on research that stresses that skills are embedded in the existence of routines. The development of these routines is a key feature in explaining the variability of organisations' capacity for learning. Only by building these skills can knowledge be transferred from one project to another, from one unit to another, in a manner that allows insights gained from one set of experiences to shape subsequent activities.”

Mulighederne for at evaluere og absorbere ny viden er imidlertid ikke altid væsentlige i forbindelse med improvisation og fjolleri. Endvidere giver improvisation sjældent tid til overførsel af ny viden, mens det i forbindelse med fjolleri ikke er absorption af ny viden, men derimod inspiration fra ny viden som har værdi. Derfor synes organisationer i foranderlige og usikre omgivelser at skabe de bedste forudsætninger for egen overlevelse ved at fokusere på etablering af vidensnetværk bestående af svage bånd. I forbindelse med design af en organisations vidensnetværk

er det imidlertid vigtigt også at se på om den forfølger reaktive eller proaktive strategier. Det vil sige om den forfølger strategier der sigter på at overraske omverdenen eller strategier der sigter på håndtering af udefrakommende overraskelser. I dette billede er fjoller en proaktiv strategi, mens improvisation er en reaktiv strategi. Organisationer som forfølger en reaktiv strategi vil nemlig med større sandsynlighed opleve behov for overførsel af viden i forbindelse med løsning af overraskende problemer. Det vil sige opleve behov for overførsel af især tavs viden i forbindelse med improvisation. Organisationer der forfølger en reaktiv strategi kan altså have fordel af at etablere vidensnetværk bestående af både svage og stærke bånd. Der er altså et sæt af overvejelser som organisationer i usikre og foranderlige omgivelser må gøre sig, når de vælger deres strategi for etablering af vidensnetværk. Desuden er det grundliggende set vigtigt, at organisationer husker at stærke bånd kan begrænse strømme af ny viden og forhindre søgning efter ny viden udenfor veletablerede kanaler. Samt at sådanne strømme af viden kan være meget vigtige i foranderlige og usikre umgivelser. I forbindelse med organisering af vidensnetværk er det derfor vigtigt at huske, at vidensnetværk er en væsentlig kilde til opdagelse og skabelse af nye organisatoriske mål. Sidst men ikke mindst er en væsentlig komplikation ved netværksdesign, at det ikke på forhånd kan vides hvilken viden der vil være behov for i fremtiden, og når man har indikationer af hvilken viden der er behov for, så befinder den viden sig måske et andet sted end man forventede. I en sådan situation bliver vidensnetværk af svage bånd en fordel.

## Summary

*The size and number of industries that are called high-tech industries are continually increasing. An example is the internet industry which did not exist four or five years ago. The organisations within these industries see a constant increase of the speed at which their environment changes while, at the same time, more and more changes surprise them. When the environment changes, organisations have to adapt and, when changes come as a surprise, adaptation often happens through improvisation. Moreover, many high-tech industries are characterised by an extensive first-come advantage. In such an environment it is not enough for an organisation just to leave the initiative to other organisations; it must contribute its own surprises. Surprises are not created through rational planning, as such planning makes actions predictable. Instead, genuine surprises are created through foolishness.*

*Improvisation and foolishness demand new constellations of knowledge. Access to knowledge is therefore a critical element of success in connection with adaptation to and the creation of surprises. Demand for knowledge makes knowledge networks relevant and necessary when organisations improvise and fool around. The present article analyses and shows how various types of knowledge network facilitate and impede improvisation and foolishness. In both problem identification and discussion examples are given from the Danish internet organisation Fantastic Music Universe.*

## Noter

1. En tidligere version af denne artikel blev præsenteret på The 41st Annual Western Academy of Management Conference, April 5. – 8. 2000, Waikoloa Beach, Hawaii.
2. Virksomheden er anonymiseret.
3. Fra foredrag af Claudio Ciborra på the Academy of Management Meeting i Toronto, august 2000.
4. Louis (1980, s. 244) forklarer, at man overaskes, når de oplevelser man har i en given situation ikke stemmer overens med de forventninger man havde til den pågældende situation. For eksempel kan internetvirksomheder overraskes når der udbydes nye digitale produkter, som de ikke selv havde forestillet sig.
5. Vi fastholder dette på trods af at Ciborra (1999, s. 79) argumenterer for at "the effective improviser never seems to be worried by (lack of) time: she just acts at the appropriate time."
6. Samtale med Tim Ross, tirsdag d. 19. December 2000.

## Litteratur

- Adler, P. S. : When Knowledge is the Critical Resource Knowledge Management is the Critical Task. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 36, no. 2, s. 87–94, 1989.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. : *Harnessing Complexity – Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York, NY: The Free Press, 1999.
- Berliner, P. F. : *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1994.
- Ciborra, C. U.: Notes on Improvisation and Time in Organizations. *Accounting, Management and Information Technology*, vol. 9, no. 1, s. 77–94, 1999.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. : Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, s. 128–152. 1990.
- Granovetter, M. S. : The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, s. 1360–1380, 1973.
- Hansen, M. T. : The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, s. 82–111, 1999.
- Hayek, F. A. v. : The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, vol. 35, no. 4, s. 519–530, 1945.
- Hutchins, E. : Organizing Work by Adaptation. *Organization Science*, vol. 2, no. 1, s. 14–38, 1991.
- Kreiner, K., & Schultz, M. : Informal Collaboration in R&D: The Formation of Networks Across Organizations. *Organization Studies*, vol. 14, no. 2, s. 189–209., 1993.
- Levitt, B., & March, J. G. : Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, vol. 14, s. 319–340, 1988.
- Louis, M. R. : Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 2, s. 226–251, 1980.
- March, J. G. (1995a) : Myten om Rationalitet. I: J. G. March (red.) *Fornuft og Forandring – Ledelse i en Verden beriget med Uklarhed*. Frederiksberg, DK: Samfundslitteratur, s. 11–27, 1995.
- March, J. G. (1995b) : Fjolleri som metode. I: J. G. March (red.) *Fornuft og Forandring – Ledelse i en Verden beriget med Uklarhed*. Frederiksberg, DK: Samfundslitteratur, s. 71–85, 1995.
- March, J. G., & Simon, H. A. : *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- Powell, W. W. : Trust-Based Forms of Governance. I: R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 51–67, 1996.
- Powell, W. W. : Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review*, vol. 40, no. 3, s. 228–240, 1998.
- Schütz, A. : The Well-Informed Citizen. In: A. Brodersen (ed.) *Collected papers II – Studies in Social Theory*. The Hague, The Netherlands: Martinus Nijhoff, s. 120–134, 1964.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. : Organizational Memory. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, s. 57–91, 1991.
- Weick, K. E. : The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gluch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 4, s. 628–652, 1993.
- Weick, K. E. : Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, vol. 9, no. 5, s. 543–555, 1998.