

# Vidensledelse – med perspektiv!

Af Peter Holdt Christensen

## Resumé

At bedrive vidensledelse indeholder en række problemstillinger, som knytter sig til, hvad det er, der ledes – nemlig viden, og hvad formålet med at lede viden er. I artiklen tematiseres problemstillingerne ved vidensledelse ud fra, at viden er noget, der enten kan erkendes eller erfares, og at ledelsesopgaverne fokuserer på

enten at udnytte eksisterende viden eller skabe viden. Disse temaer rummer hver især nogle problemstillinger som peger på forskellige metoder, der skal tages i brug for at bedrive vidensledelse.

## Indledning

Antallet af publikationer om vidensledelse er i de seneste år steget markant i forhold til publikationer om fx kvalitetsledelse og business process reengineering. Som ledelsesteknologi har vidensledelse fået en dominerende plads på boghylderne, hvilket muligvis skyldes, at vidensledelse er i stand til at løse de udfordringer, et videnssamfund manifesterer. Eksempelvis at vidensarbejderne stiller krav om konstant at få mulighed for at opnå ny viden, og dermed gennem arbejdet altså opkvalificerer sig yderligere og således bliver endnu sværere at fastholde i virksomheden.

Men hvad er det så for opskrifter, der gives på at bedrive vidensledelse? Det er stort set alt lige fra indførelse af et intranet, over etablering af kontorlandskaber og til økonomiske belønningssystemer. Der er tilsyneladende ingen ende på, hvad der skal gøres, og hvilke problemer vidensledelse kan løse. Ofte skyder virksomheder dog løs med vidensledelse uden egentlig at have et

formål – andet end at "alle de andre også gør det". Men en forudsætning for at igangsætte vidensledelse bør være at besvare spørgsmålet om, hvad det er, virksomheden vil opnå ved håndteringen af viden. Det er et almindeligt spørgsmål inden for bl.a. strategilitteraturen, som har til formål at opnå overensstemmelse mellem de mål virksomheden har, og så den strategi, der skal føre virksomheden mod disse mål. På tilsvarende måde kan besvarelsen af, hvad virksomheden ønsker at nå med håndteringen af viden føre til afklaring af, hvilke metoder – eller vidensstrategier – virksomheden kan benytte for at nå sine mål (Hansen, Nohria & Tierney 1999).

Udgangspunktet for denne artikel er, at begrebet vidensledelse indeholder en lang række forskellige metoder til at håndtere viden med, og hvilke metoder der skal anvendes afhænger af, hvad der er for en viden, der håndteres, og hvorvidt formålet med vidensledelse fokuserer på at effektiv-

# Vidensledelse – med perspektiv!

Af Peter Holdt Christensen

## Resumé

At bedrive vidensledelse indeholder en række problemstillinger, som knytter sig til, hvad det er, der ledes – nemlig viden, og hvad formålet med at lede viden er. I artiklen tematiseres problemstillingerne ved vidensledelse ud fra, at viden er noget, der enten kan erkendes eller erfares, og at ledelsesopgaverne fokuserer på

enten at udnytte eksisterende viden eller skabe viden. Disse temaer rummer hver især nogle problemstillinger som peger på forskellige metoder, der skal tages i brug for at bedrive vidensledelse.

## Indledning

Antallet af publikationer om vidensledelse er i de seneste år steget markant i forhold til publikationer om fx kvalitetsledelse og business process reengineering. Som ledelsesteknologi har vidensledelse fået en dominerende plads på boghylderne, hvilket muligvis skyldes, at vidensledelse er i stand til at løse de udfordringer, et videnssamfund manifesterer. Eksempelvis at vidensarbejderne stiller krav om konstant at få mulighed for at opnå ny viden, og dermed gennem arbejdet altså opkvalificerer sig yderligere og således bliver endnu sværere at fastholde i virksomheden.

Men hvad er det så for opskrifter, der gives på at bedrive vidensledelse? Det er stort set alt lige fra indførelse af et intranet, over etablering af kontorlandskaber og til økonomiske belønningssystemer. Der er tilsyneladende ingen ende på, hvad der skal gøres, og hvilke problemer vidensledelse kan løse. Ofte skyder virksomheder dog løs med vidensledelse uden egentlig at have et

formål – andet end at "alle de andre også gør det". Men en forudsætning for at igangsætte vidensledelse bør være at besvare spørgsmålet om, hvad det er, virksomheden vil opnå ved håndteringen af viden. Det er et almindeligt spørgsmål inden for bl.a. strategilitteraturen, som har til formål at opnå overensstemmelse mellem de mål virksomheden har, og så den strategi, der skal føre virksomheden mod disse mål. På tilsvarende måde kan besvarelsen af, hvad virksomheden ønsker at nå med håndteringen af viden føre til afklaring af, hvilke metoder – eller vidensstrategier – virksomheden kan benytte for at nå sine mål (Hansen, Nohria & Tierney 1999).

Udgangspunktet for denne artikel er, at begrebet vidensledelse indeholder en lang række forskellige metoder til at håndtere viden med, og hvilke metoder der skal anvendes afhænger af, hvad der er for en viden, der håndteres, og hvorvidt formålet med vidensledelse fokuserer på at effektiv-

sere anvendelsen af den eksisterende viden, eller på at give mulighed for at skabe viden.

Diskussioner af vidensledelse fokuserer oftest på den effekt, der kan opnås ved anvendelse af vidensledelse, og der diskuteres i mindre grad, de muligheder og umuligheder, der ledes – nemlig viden – rummer. Viden betragtes som en generisk størrelse, og udfoldes ikke således at forskellige måder at betragte vidensbegrebet på får forskellige konsekvenser og behov for håndtering af viden i virksomheden. Selvom denne effektivisering er nok så vigtig, så har diskussionen af, hvordan der bør bedrives vidensledelse i alt for høj grad fokuseret på viden som noget, der allerede eksisterer, og således kun adskiller sig fra materielle aktiver ved i nogen grad at være knyttet til individet. Vidensledelse kan dog ikke se bort fra, hvad jeg vil kalde det epistemiske perspektiv, der beskriver de processer og aktører, der kvalificerer viden, og som i høj grad indvirker på den måde, der kan bedrives vidensledelse på. Naturligvis kan der heller ikke ses bort fra de ledelsesopgaver, der knytter sig til håndtering af viden, men min pointe er, at disse opgaver også påvirkes af det epistemiske perspektiv. Vidensledelse problematiseres altså både af vidensbegrebets kompleksitet og ledelsesopgavernes mangfoldighed – i denne artikel manifesteret ved en balance mellem udnyttelse og skabelse af viden.

Metoder til at praktisere vidensledelse på bevæger sig som nævnt fra teknologiske løsninger, som eksempelvis etablering af et intranet, der kan give et overblik over hvem, der ved hvad, og så til løsninger, der fokuserer på etablering og vedligeholdelse af sociale relationer mellem individer indenfor og på tværs af virksomhedens grænser. Indenfor dette brede felt diskuteres mere eller mindre konkrete metoder, som eksempelvis praksisfællesskaber, vidensdeling, "storytelling", forvandling af tavs viden til eksplicit viden, videnskultur og videnslagre. Disse metoder har i en eller anden grad deres berettigelse men artik-

lens pointe er, at denne berettigelse skal ses i syntesen mellem, hvilket vidensbegreb, der diskuteres og så den ledelsesstrategi, der praktiseres. Netop denne syntese mellem det epistemiske perspektiv og så ledelsesstrategien manifesterer også en række forskellige problemstillinger – således vil eksempelvis fokus på udnyttelse af den eksisterende viden medføre et behov for at opnå et overblik over den viden, der eksisterer, mens skabelse af viden skal give mulighed for at anvende nysgerrighed til at søge efter variationer og usikkerhed.

Formålet med artiklen er altså at understrege, at vidensledelse rummer en række problemstillinger, som knytter sig til det, der ledes, og den måde, det ønskes ledet på, og disse forskellige problemstillinger har behov for forskellige metoder til at håndtere viden på.

### Hvad er viden?

Inden for litteraturen om vidensledelse diskuteres vidensbegrebet oftest i forhold til data og information, eller som en skelnen mellem tavs og eksplicit viden. Når viden diskuteres med udgangspunkt i data og information, så får viden karakter af noget mere end information – som noget, der er personbunden, og giver denne person mulighed for at handle. I diskussionen af viden som eksplicit og tavs viden er konklusionen ligeledes, at den tavse viden er mere personbunden end den eksplicite viden (der netop har karakter af information), og den tavse viden repræsenterer således en bedre ikke-imiterbar ressource end information eller eksplicit viden, der har en tendens til at flyde rundt blandt virksomheder.

Viden forudsættes under alle omstændigheder allerede at eksistere, og diskussionen af vidensbegrebet knytter sig i højere grad til hvilken form viden har (tavs eller eksplicit) og hvor viden eksisterer (hos individet, i virksomheden eller hos konkurrenterne). Men når viden diskuteres som noget, der allerede eksisterer, så forudsætter det jo, at der er foregået en eller anden

proces, som har kvalificeret noget som værende viden - eksempelvis en succesfuld afprøvning af en idé. Det kan også være at noget bliver betragtet som værende viden, fordi en autoritet (fx lederen eller eksper-ten) udstikker retningen for, hvad der er viden. I begge tilfælde er der tale om at centrale aktører og processer er med til at kvalificere noget som værende viden, og disse aktører og processer skal naturligvis også inddrages i processen med at bedrive vidensledelse.

Det epistemiske perspektiv fokuserer således ikke alene på, hvilken form viden har, og hvor viden eksisterer, men også på hvad eller hvem der kvalificerer noget som værende viden, og denne diskussion er nødvendig for bl.a. at vide, hvor der kan afhentes viden, og hvem der kan give adgang til viden. Vidensledelse bør derfor ikke blot håndtere eksisterende viden, men også de processer og aktører, der er med til at gøre noget til viden. Med andre ord eksisterer der autoriteter, som er med til at definere noget som værende viden (Fuller 2002: 65), og disse autoriteter skal inddrages i den vidensledelse, der bedrives. Eksempelvis er det vigtigt, at medarbejderne gives mulighed for at opsøge viden hos fx samarbejdspartnere, eller gennem eksperimenter kan afprøve idéer, der måske kan føre til en mere effektiv produktionsproces. I denne sammenhæng er autoriteterne henholdsvis samarbejdspartneren og processen med at eksperimenterer.

Der fokuseres på to typer af viden, "know-that" og "know-how", som hver især markerer forskellige måder og traditioner at definere viden på.

"Know-that" er viden om noget - eksempelvis jeg ved, at hovedstaden i England hedder London, eller jeg ved hvem i afdelingen, der har mest viden om denne kunde. Jeg betegner også "know-that" som erkendelsesbaseret viden, fordi det centrale ved denne type af viden er at erkende noget allerede eksisterende viden, og så samtidig sikre, at det der erkendes rent faktisk er viden.

"Know-how" er viden om hvordan - eksempelvis viden om hvordan jeg betjener denne maskine. Da denne type af viden er forankret i en praktisk erfaring kalder jeg den også for erfaringsbaseret viden. Erfaringsbaseret viden udtrykkes primært gennem udøvelse af en praksis, og for at overføre denne form for viden - som oftest har karakter af tavs viden - kræves der flere ressourcer end overførsel af den erkendelsesbaserede viden. Erfaringsbaseret viden kan eksempelvis overføres gennem følordninger, hvor den nye medarbejder observerer eller deltager i mesterens udførsel af opgaver. En del af den erfaringsbaserede viden kan dog også videregives i form af erkendelsesbaseret viden - bl.a. når mesteren fortæller eller skriver om sine erfaringer med at gennemføre konkrete projekter. Mesterens tavse viden bliver således delvist ekspliciteret, og denne erkendelsesbaserede viden internaliseres som erfaringsbaseret viden, når eleven bruger mesters erfaring til gennem en handling af gøre sine egne erfaringer (Nonaka 1994).

Formålet med at skelne mellem erkendelses- og erfaringsbaseret viden er at understrege, at viden eksisterer i forskellige former, og at disse former har betydning for den måde hvorpå noget kvalificeres som værende viden, og de kanaler der kan benyttes til at overføre viden.

Når virksomheden således overvejer en strategi for håndtering af viden er det nødvendigt at overveje, hvordan rammerne for vidensledelse tager hensyn til hvem eller hvad der kvalificerer noget som værende viden, og hvorvidt viden overføres gennem eksempelvis en teknologisk platform fordi det har form af erkendelsesbaseret viden, eller om overførslen af viden kræver mulighed for sociale relationer mellem den der har viden og den der ønsker denne viden. Disse problemstillinger uddybes i konklusionen, hvor de også kobles sammen med hvorvidt virksomheden fokuserer på udnyttelse eller udforskning af viden. I ovenstående tabel er der gengivet en række karakteristika for know-that og know-how.

	Know-that	Know-how
Betegnes også	EksPLICIT viden Erkendelsesbaseret	Tavs viden Erfaringsbaseret
Kan beskrives som	Viden om	Viden om hvordan
Opnås gennem	Regler	Rutiner
Accepteres fordi	Tillid til kanaler der overfører viden	Erfaring med at det virker
Eksempler	Jeg ved hvem der ved hvad Jeg ved at hovedstaden i England er London	Jeg ved hvordan jeg benytter maskinen

### Hvilke ledelsesopgaver indeholder vidensledelse?

Det kan meget nemt besvares som, at vidensledelse er den proces, der leder viden, men denne besvarelse forudsætter besvarelse af to yderligere spørgsmål – som vel egentlig er de to centrale spørgsmål om, hvad vidensledelse er, nemlig hvad er det der ledes, og hvad ønskes der opnået ved at lede. I sidste afsnit blev spørgsmålet om, hvad viden er, diskuteret, og i dette afsnit vil spørgsmålet om, hvad der ønskes opnået ved at lede blive besvaret: ud fra forudsætningen om, at virksomheden enten fokuserer på udnyttelse af eksisterende viden, eller udforskning af ny viden.

Udnyttelse af viden fokuserer på mekanismer som udvælger, forædler og effektiviserer de processer, der anvender viden, således at disse fremstår som eksempelvis regler eller "best practices", som skal benyttes i konkrete arbejdsopgaver.

Udforskning af viden fokuserer bl.a. på eksperimenter, fleksibilitet, opdagelse, leg og innovation (March 1991), og er risikabel fordi virksomheden i disse processer må acceptere usikkerhed om, hvorvidt problemer kan løses lige så hurtigt, som når den eksisterende viden udnyttes. Omvendt kan den umiddelbare accept af risiko dog føre

til, at virksomheden opnår innovative produkter og processer, og dermed kan forblive konkurrencedygtig (Bohn 1994).

I det følgende diskuteres udnyttelse og udforskning af viden, som processer der henholdsvis integrerer eksisterende viden, og processer der skaber ny viden.

Når viden integreres anvendes eksisterende viden i den proces der forvandler input til output, og formålet med at etablere mekanismer for integrering af viden er at gøre denne anvendelse så effektiv som overhovedet mulig.

Når der tales om at integrere viden forudsættes viden for det første allerede at eksistere, og for det andet at eksistere i individet. Grant (1996a: 113) definerer individuel viden som en dyb ekspertviden, og udfordringen for virksomhedens organisering er at integrere denne differentierede ekspertviden i en bred viden der er i stand til at skabe værdi.

Det epistemiske udgangspunkt for Grant (1996: 377) er, at viden forekommer som tavs og eksPLICIT. Den eksPLICIT viden kan være nedskrevet i fx dokumenter og databaser, og integreres effektivt såfremt der eksisterer et fælles sprog – eller en fælles kognitiv ramme – mellem afsender og modtager. Ved integrering af eksPLICIT viden kan

social kommunikation i høj grad reduceres, fordi viden tager form af information og dermed kan kommunikeres gennem bl.a. manualer.

Den tavse viden er sværere at udtrykke – den er mere kompleks – og kan ikke i tilsvarende grad som den eksplicite viden overføres. For at integrere tavs viden kræves bl.a. organisatoriske rutiner som er blevet oparbejdet gennem interaktion mellem individer. Den tavse viden kræver altså mekanismer, som i konteksten er blevet oparbejdet over tid. Dermed rummer mekanismerne også et element af ineffektivitet, som dog befinder sig i den periode, hvor mekanismerne bliver udviklet.

Virksomhedens struktur skal støtte – og effektivisere – integrering af medarbejdernes viden, og Grant (1996a) nævner tre mekanismer – 1. regler, 2. sekvensering og 3. rutiner – som i en eller anden grad opfylder dette behov.

Regler sikrer gennem autoritet, at eksperter viden integreres i virksomhedens aktiviteter, og effektiviteten i mekanismen opnås gennem minimering af kommunikation. Eksperters viden benyttes eksempelvis til at udstikke regler for de aktiviteter, der integrerer viden, og reglerne fungerer således også som kontrol af, at medarbejderne, der altså ikke forudsættes at have denne ekspertviden, alligevel handler som om, de havde denne viden da denne netop – af eksperten – er blevet indlejret i regler (kontrolmekanismer). Regler, der integrerer viden, er ikke fleksible, fordi vidensautoriteten (eksperten) er adskilt fra brugeren af viden – der er tale om en moden form for viden, og regler fungerer derfor bedst i stabile miljøer, hvor eksperten ikke konstant må tilpasse reglerne. Hvis vilkårene for virksomheden derimod er konstant forandring, som eksempelvis i store dele af computerbranchen, så anvendes regler som integrering af viden i mindre grad. Dette skyldes at, regler for det første ikke i tilstrækkelig grad er effektive til hurtigt at formidle den forandring, der foregår i omgivelserne til de medarbejdere, der skal

benytte reglerne. For det andet kan medarbejderne også være langsomme til at tilpasse sig nye regler.

I sekvensering foregår integrering af viden som en aktivitet, hvor individer i tid og sted er isoleret fra hinanden.

Samlebåndsarbejde er et eksempel på tidsrelateret sekvensering. Integrering af komplekse arbejdsopgaver foregår oftest også som en tidsrelateret sekvensering – denne integrering foregår på tværs af faggrupper, eksempelvis projektgruppen, der designer en bil, afdelingen, der sørger for markedsføringen af bilen, og gruppen, der producerer bilen. Spørgsmålet er naturligvis, hvor bred denne "videnskæde" defineres – jo flere aktiviteter, der integreres i kæden, jo flere led opstår der som isoleret set integrerer deres dybe viden i slutproduktet, og dermed kan der være en risiko for, at integreringsmekanismen ikke forbliver effektiv, men også forudsætter en vis grad af kommunikation – mellem projektgrupper – i forbindelse med fx problemer.

Rutiner repræsenterer et adfærdsmønster, som rummer en høj grad af gensidig tilpasning mellem individer. Rutiner indeholder ofte også en tidsrelateret sekvensering, men hvor sekvenseringen ved fx samlebåndet ikke forudsætter interaktion mellem individer, forudsætter rutiner at individer interagerer, men gennem en adfærd der er opbygget over en periode.

Det er dog med viden ligesom med virksomhedens øvrige aktiver – udnyttelse af aktiverne fører på længere sigt til svækkelse af virksomhedens konkurrenceevne, og derfor er der behov for en balance mellem udnyttelse og udforskning af nye innovative muligheder.

Et af problemerne ved at tale om skabelse af viden er at definere hvor og hvornår der egentlig er tale om skabelse af viden. I sin "reneste" form tales der om skabelse af viden i de tilfælde, hvor den viden, der skabes, ikke allerede eksisterer i virksomheden eller i virksomhedens omgivelser. Men dette forudsætter jo et overblik over den viden, der allerede eksisterer. Dette overblik

giver netop mulighed for at betegne noget viden som ny viden, og processen med at frembringe denne viden for skabelse af viden. En mere pragmatisk forståelse af viden gør det vanskeligere på et universelt niveau at tale om skabelse af viden, fordi forståelsen af viden også forankres på et lokalt niveau - viden defineres ikke udelukkende i et universelt perspektiv, men også indenfor den enkelte virksomhed eller den enkelte praksis. Når en virksomhed eksempelvis gennem netværket får adgang til viden, som virksomheden ikke tidligere havde adgang til, er der tale om, at viden deles eller overføres. Viden afsendes fra den ene virksomhed og modtages - eller skabes - i den anden virksomhed, og i denne sammenhæng forstås skabelse af viden dels som den proces, som overfører viden, og dels som den viden, der er blevet gjort tilgængelig for virksomheden.

Grundlæggende betragtes resultatet af processen med at skabe viden ud fra den virksomhed, hvor der er blevet skabt viden, og i denne sammenhæng er der tale om, at viden, der ikke tidligere var tilgængelig, er blevet gjort tilgængelig, og hvor modtageren - individet eller gruppen - i den kontekst, hvor der skabes viden aktivt tager del i skabelsen af viden.

Med udgangspunkt i en pragmatisk forståelse af vidensbegrebet - og som et forsøg på at tematisere litteraturen om vidensska-

belse - kan viden siges at skabes gennem fire forskellige processer: Overførsel eller deling af viden, forvandling af viden, viden gennem erfaringsbaseret læring og viden gennem eksperimenter. De fire processer og deres karakteristika er gengivet nedenfor.

Men hvornår kan der egentlig tales om skabelse af viden: Er det eksempelvis, når medarbejdere deler viden med hinanden? Selvom virksomheden ikke får tilført ny viden, så får den enkelte medarbejder jo ny viden, og virksomhedens samlede mængde af viden stiger. Her diskuteres skabelse af viden dog på et organisatorisk niveau, og når medarbejdere i virksomheden deler viden, er der tale om, at virksomheden bliver bedre til at udnytte den eksisterende viden, men når medarbejdere eksempelvis får adgang til viden hos bl.a. samarbejdspartnere er der tale om at der i virksomheden modtages viden, og dermed skabes der i virksomheden ny viden.

En forudsætning for at igangsætte processerne med at skabe viden er, at den viden, der ønskes skabt, ikke allerede eksisterer i virksomheden. Gør den det så, er det naturligvis ikke effektivt at bruge ressourcer på at skabe den - så skal den (såfremt dette er muligt) identificeres og overføres fra den, der har viden til den, der ønsker viden.

Efter således at have diskuteret udnyttelse og skabelse af viden, sammenstilles

<b>Deling af viden</b>	Viden eksisterer et eller andet sted i form af "best practice"
<b>Forvandling af viden</b>	Viden eksisterer et eller andet sted i form af enten tavs eller eksplicit viden
<b>Læring</b>	Viden opnås på baggrund af erfaring og refleksion over denne erfaring
<b>Eksperimenter</b>	Viden eksisterer endnu ikke, men opstår når der ved handlingen opnås overensstemmelse mellem forventede og opnåede resultater

disse ledelesopgaver i næste afsnit med det epistemiske perspektiv.

### Den balancerede vidensledelse

At bedrive vidensledelse handler om at håndtere forskellige former for viden, og i processen med at lede viden at inddrage de aktører og processer, der har indflydelse på at kvalificere disse former som værende viden. Men vidensledelse handler også om at have et formål med at lede viden – vidensledelse er ikke så lige til, og det er da slet ikke en ledelsesteknologi, der udelukkende er i stand til at løse problemer, men en praktik, der indeholder en række problemstillinger. En af disse problemstillinger – som har været udgangspunktet for artiklen – er, at vidensledelse ikke er en generisk proces, men som en konsekvens af epistemiske diskussioner og forskellige ledelsesstrategier, kræver forskellige metoder til at understøtte håndteringen af viden – med andre ord er der behov for forskellige perspektiver på vidensledelse. Den vidensledelse der eksempelvis er behov for i forsknings- og udviklingsafdelinger, er anderledes end den vidensledelse, der strukturerer industrivirksomhedens produktionsprocesser gennem regler. I forsknings- og udviklingsafdelinger er der således behov for rammer, der tillader usikkerhed og i nogen grad minimerer kontrollen, mens de tayloristiske regler i industrivirksomheden i høj grad udstikker retningen for, hvordan opgaver skal udføres og tillige sikrer en høj grad af gennemskuelighed og dermed mulighed for kontrol.

I det følgende opdeles problemstillinger ved vidensledelse ud fra – på den ene side - know-that og know-how, og - på den anden side - integrering af viden og skabelse af viden. Opdelingen indeholder således fire temaer:

- Udnyttelse af viden, der har form som know-that, kræver autoriteter hvor der kan afhentes viden.
- Udnyttelse af viden, der har form som know-how, kræver en anvendelse af viden

i form af en fysisk interaktion mellem individ og omgivelser.

- Skabelse af viden, der har form som know-that, kræver adgang til kilder udenfor virksomhedens grænser.
- Skabelse af viden, der har form som know-how, kræver muligheder for at være nysgerrig og gennem afprøvning af nye idéer afvige fra eksisterende rutiner.

De fire temaer er udtryk for en analytisk skelnen, og skal ikke forstås som, at virksomheden udelukkende befinder sig under et af temaerne. Den analytiske skelnen er snarere et udtryk for, at virksomheder besidder både know-that og know-how og har til opgave både at udnytte og udforske viden – derfor vil virksomhedens opgaver befinde sig inden for forskellige temaer, og formålet med tematiseringen er netop at understrege, hvordan temaerne indeholder forskellige problemstillinger og bør abonnere på forskellige metoder til at praktisere vidensledelse.

I nedenstående tabel er de fire temaer (afhentning, adgang, afprøvning og anvendelse) gengivet. Ligeledes er temaernes forskellige problemstillinger - og hvad metoder ved vidensledelse bør fokusere på – gengivet, og disse perspektiver afspejler ligeledes forskellige udfordringer som det værktøj, der benyttes til at bedrive vidensledelse med, skal være i stand til at håndtere.

Udgangspunktet for tabellen er, at for at udføre konkrete opgaver er det nødvendigt, at der anvendes viden. Men spørgsmålet er, hvor denne viden findes, – hvor kan den eventuel afhentes i organisationen, og såfremt den ikke eksisterer i organisationen hvordan – hos hvem - kan der da opnås adgang til den? Hvis det er umuligt at afhente eller få adgang til viden, er det nødvendigt, at – for at kunne bruge viden til løsning af konkrete problemer – der afprøves, hvorvidt en række idéer vil kunne anvendes til at løse de konkrete problemer, og således altså manifestere ny viden.

I tabellen er der ikke fokus på viden for videns skyld, men for at viden - når den



<p>Skabelse af viden</p>	<p style="text-align: center;"><b>Adgang</b></p> <p><b>Problemstillinger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem skal jeg afhente viden hos?</li> <li>• Hvordan sikres, at dem, jeg skal afhente viden hos, nu også vil give mig denne viden?</li> </ul> <p><b>Metoder bør fokusere på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidensdeling på tværs af virksomhedens grænser</li> <li>• Deltagelse i netværk</li> </ul> <p><b>Metoder kan være:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultivering af praksisfællesskaber</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Afprøve</b></p> <p><b>Problemstillinger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorvidt har jeg overhovedet tid til at arbejde med usikkerhed?</li> <li>• Hvorvidt belønnes jeg for at kaste mig over usikkerhed frem for sikkerhed?</li> </ul> <p><b>Metoder bør fokusere på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighed for nysgerrighed</li> <li>• Accept af usikkerhed</li> </ul> <p><b>Metoder kan være:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Videnskultur, der understøtter udvikling</li> <li>• Storytelling, der understøtter udvikling</li> </ul>
<p>Integrering af viden</p>	<p style="text-align: center;"><b>Afhente</b></p> <p><b>Problemstillinger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem skal jeg afhente viden hos?</li> <li>• Hvordan sikres, at dem, jeg skal afhente viden hos, nu også vil give mig denne viden?</li> </ul> <p><b>Metoder bør fokusere på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidensdeling gennem kommunikation, databaser, manualer og procedurer</li> </ul> <p><b>Metoder kan være:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et videnslager</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Anvende</b></p> <p><b>Problemstillinger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan identificerer jeg den viden, jeg har behov for at anvende?</li> <li>• Hvordan sikres, at dem, der skal hjælpe mig med at anvende viden, nu også er interesseret i at hjælpe mig?</li> </ul> <p><b>Metoder bør fokusere på:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation af behov</li> <li>• Vidensdeling gennem fælles udførelse</li> </ul> <p><b>Metoder kan være:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialisering af tavs viden</li> </ul>
	<p>Know-that</p>	<p>Know-how</p>

bringes i anvendelse - er i stand til eksempelvis at forbedre produktionsprocesser eller producere bedre serviceydelser. Vidensvirksomheder rummer altså også en praksis - en anvendelse af viden - og i denne praksis omsættes viden til mere eller mindre målbare resultater som eksempelvis kundetilfredshed, løsning af konkrete problemer eller produkter. Den praksis, hvori viden anvendes, skal dog ikke udelukkende forstås som en anvendelse af viden i forhold til materielle aktiver, men en handling som en indsats, der er informeret af erkendelsesbaseret viden eller (og) af tidligere erfaringer med at gennemføre tilsvarende eller lignende handlinger.

Anvendelse af viden beskriver altså muligheden for at praktisere viden - men som understreget af Cook & Brown (1999: 386) kan det at praktisere viden opfattes som enten at øve sig i at anvende denne viden (eksempelvis at han øver sig i at spille klaver) eller som en anvendelse af den allerede opnåede viden (eksempelvis at han er praktiserende læge). Det er naturligvis praktiseringen af den allerede opnåede viden, som er central for anvendelsen af viden.

Anvendelse af viden indeholder altså et behov for viden, og ud fra dette behov bliver det således nødvendigt at få viden, og denne viden kan enten erhverves ved at få viden om, hvordan handlinger skal udføres eller at afprøve idéer.

Såfremt virksomhedens processer fokuserer på at udnytte eksisterende viden, vil behovet for viden opfyldes gennem regler, der bliver videregivet, og disse regler indeholder altså retningslinier for, hvordan viden i konkrete situationer skal anvendes.

Når viden afhentes som regler, så er viden allerede blevet kvalificeret som værende viden af epistemiske autoriteter, som eksempelvis videnskaben, lederen eller eksperter. Eksempelvis argumenterede Frederick W. Taylor for, at arbejdernes tommelfingerregler for, hvordan arbejdet skulle udføres, skulle erstattes af videnskabelige analyser, der sikrede de mest optimale pro-

cesser, og disse videnskabelige analyser blev indenfor taylorismen videregivet i form af (autoritative) regler. Når viden afhentes, er det nødvendigt at vide hvem der besidder denne viden, og hvor og hvordan den kan afhentes. Da der er tale om know-that er reglerne ekspliciteret i eksempelvis mundtlige ordrer, skriftlige arbejdsmanualer eller databaser på et intranet. At give mulighed for at afhente viden handler bl.a. også om at undgå for mange forstyrrelser - hvis viden faktisk kan afhentes i eksempelvis databaser, så er det naturligvis nødvendigt, at viden bliver dokumenteret i disse databaser. I en undersøgelse af ledelse af viden i mindre danske multimedievirksomheder (Christensen 2001), udtalte en programmør sig således om, hvordan en vidensbase - og altså muligheden for at afhente viden - kunne mindske forstyrrelser:

*“Det er nemmere lige at spørge kollegerne end at tænke sig om. Folk skal selvfølgelig spørge hvis de sidder i bekneb. Hvis folk kommer og spørger om de samme ting fem gange, så er det ren og skær tidsspilde. Derfor burde vi have en vidensbase. Problemet er jo også, at vi hele tiden bliver forstyrret af telefonerne. Selvom det kun er én lille telefonopringning - du bliver revet ud af det, du sidder og laver, og så skal man lige ind i det igen. Fokus bliver fjernet - det koster noget tid. Det kan godt være, det kun koster 5-10 minutter, men hvis det sker 25 gange om dagen, så begynder det at være noget, man skal tage højde for”.*

Når virksomheder ønsker at skabe ny viden, så er der både behov for adgang til kilder, der måske besidder ny viden, og mulighed for at afprøve idéer eller øve sig i anvendelsen af viden (og dermed forfine - destillere) den viden, der anvendes til i praksis at løse problemer. Skabelse af viden, der har form som know-that, fokuserer på de samme principper som udnyttelse af know-that, men overskrider virksomhedens grænser, således at der bliver behov for at opnå adgang til - og vedligeholde relationer til -

epistemiske autoriteter udenfor virksomheden – eksempelvis samarbejdspartnere i form af fagfolk i praksisfællesskaber, forskningsinstitutioner eller brancheforeninger. Eksempelvis understreger en programmør, hvordan netværket til tidligere klassekammerater hjælper ham til hurtigere at løse problemer (Christensen 2001: 242):

*“Hvis man får nogle problemer, så er det meget godt det netværk, man har nede fra skolen, hvor man kender nogen. Hvis de ikke kender løsningen, så kender de nogle andre. Det er rigtig godt, hvis man er flere til at kigge på problemerne – det er lærerigt. Noget som jeg måske ville være tre dage om, det kan ordnes på to timer”.*

Skabelse af viden, der har form som know-how, forudsætter mulighed for at afprøve idéer i form af variationer i at udføre konkrete arbejdsopgaver på. Denne proces indeholder usikkerhed i forhold til om konkrete opgaver nu også bliver løst, og derfor er det vigtigt både at tillade nysgerrighed og acceptere usikkerhed for derved (måske) at tilføre virksomheden nye muligheder. I nogle tilfælde kan viden dog både tilegnes gennem egen erfaring eller gennem afhentning af viden og så anvendelsen af denne, og i disse tilfælde er det naturligvis vigtigt, at virksomheden i høj grad sikrer, at medarbejderne ikke for ofte kaster sig ud i igen at opfinde den dybe tallerken, men deler viden med hinanden. I denne sammenhæng kan det at bruge tiden som pression pudsigt nok inspirere til at forhøre sig hos eksempelvis kollegerne, fremfor selv at kaste sig ud i at afprøve en række idéer. Dette kom bl.a. til udtryk i et interview med en programmør i en dansk multimedievirksomhed (Christensen 2001: 248):

*“Jeg kunne godt have fundet teknikken på internettet, men problemet er nogle gange, at når man har så travlt – hvis man har en presset deadline, så har man ikke lige mod på at prøve noget nyt. Så er chancen for, at det går galt faktisk lidt for stor, og set i lyse*

*af den tidsmargin, der er, så kan det gå grueligt galt. Nogle gange sidder man i den der onde cirkel, hvor man ikke helt kommer videre, og så er det meget godt, at der kommer en og fortæller, hvordan man kan gøre”.*

Men hvilke metoder kan så anvendes til at håndtere viden med?

Når viden eksempelvis skal afhentes, så melder der sig et spørgsmål om, hvor – og selvfølgelig også hvorvidt – der kan afhentes viden. I denne sammenhæng er det vigtigt at indføre værktøj, der er i stand til at give et overblik over hvilken viden, der findes hvor, men det er ikke nok at indføre værktøjet – der er også behov for konstant vedligeholdelse af eksempelvis de databaser, der er i stand til at give denne metaviden. Når der skal deles viden på tværs af organisatoriske grænser, så kan det være vigtigt at give mulighed for at vedligeholde sociale relationer mellem eksperter i forskellige virksomheder – eksempelvis ved at disse eksperter deltager i praksisfællesskaber – der ikke direkte overvåges, men kultiveres ved at der gives mulighed for, at viden siver indenfor praksisfællesskabet og på tværs af virksomhedens grænser. Når viden ikke eksisterer – og dette i en eller anden grad er blevet bekræftet gennem eksempelvis den metaviden, der findes i databaser – så skal der gives mulighed for at afprøve idéer, der måske kan føre til ny viden. Væsentlige udfordringer er i denne sammenhæng for det første at sikre, at denne viden ikke findes, og for det andet at belønne medarbejdere for ikke udelukkende at “foretage det sikre”, men også for at kaste sig ud i usikkerhed.

Før der anvendes viden, bør det dog undersøges, hvad den viden, der skal anvendes skal opfylde for behov. Derved bliver vidensledelse ikke udelukkende en praksis, der for alt i verden skal håndtere så meget viden som overhovedet muligt gennem eksempelvis deling, lagring eller eksplicitering, men en praksis, der sikrer, at viden trækkes fra de rigtige kanaler og i forhold til konkrete behov.

## Summary

*The practice of knowledge management contains a number of problems associated with what is being managed, which is knowledge, and the purpose of managing knowledge. The article thematises issues involved in knowledge management on the assumption that knowledge can be either perceived or experienced, and that*

*managerial tasks focus on either the exploitation of existing knowledge or the creation of knowledge. Each of these themes contains issues which point to various methods which can be used in the practice of knowledge management.*

## Litteratur

**Bohn, Roger E.** : Measuring and managing technological knowledge. Sloan Management Review, Fall, 1994.

**Christensen, Peter Holdt** : Vidensledelse i perspektiv – om udfordringer ved organisering og ledelse af viden. København: Samfundslitteratur, 2001.

**Cook, Scott D. N. & John Seely Brown** : Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. Organization Science, vol. 10 (4), 1999.

**Fuller, Steve** : Knowledge management foundations. Boston: Butterworth-Heinemann, 2002.

**Grant, Robert M.** : Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization Science, vol. 7, 1996.

**Grant, Robert M.**: Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, vol. 17, Winter Special Issue, 1996a.

**Hansen, Morten T., Nitin Nohria & Thomas Tierney** : What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.

**March, James G.** : Exploration and exploitation in Organizational Learning. Organization Science, vol. 2 (1), February, 1991.

**Nonaka, Ikujiro** : A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, vol. 5 (1), 1994.

## Summary

*The practice of knowledge management contains a number of problems associated with what is being managed, which is knowledge, and the purpose of managing knowledge. The article thematises issues involved in knowledge management on the assumption that knowledge can be either perceived or experienced, and that*

*managerial tasks focus on either the exploitation of existing knowledge or the creation of knowledge. Each of these themes contains issues which point to various methods which can be used in the practice of knowledge management.*

## Litteratur

**Bohn, Roger E.** : Measuring and managing technological knowledge. Sloan Management Review, Fall, 1994.

**Christensen, Peter Holdt** : Vidensledelse i perspektiv – om udfordringer ved organisering og ledelse af viden. København: Samfundslitteratur, 2001.

**Cook, Scott D. N. & John Seely Brown** : Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. Organization Science, vol. 10 (4), 1999.

**Fuller, Steve** : Knowledge management foundations. Boston: Butterworth-Heinemann, 2002.

**Grant, Robert M.** : Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization Science, vol. 7, 1996.

**Grant, Robert M.**: Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, vol. 17, Winter Special Issue, 1996a.

**Hansen, Morten T., Nitin Nohria & Thomas Tierney** : What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.

**March, James G.** : Exploration and exploitation in Organizational Learning. Organization Science, vol. 2 (1), February, 1991.

**Nonaka, Ikujiro** : A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, vol. 5 (1), 1994.