

Fra viden til videnledelse

Af lektor Karina Skovvang Christensen, kschristensen@econ.au.dk, Aarhus Universitet
& professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet

Det har altid været væsentligt at have viden, men samfundsudviklingen har siden midten af 1990'erne sat fokus på den særlige betydning viden har for virksomhedens konkurrencekraft. Det har betydet, at videnledelse – eller knowledge management – har fået en central plads i ledelsesværktøjskassen. Vi tager i denne artikel udgangspunkt i de nye krav til ledelse som erkendelsen af vidensamfundet indebærer. I forlængelse heraf diskutere vi kortfattet, hvad viden er i teorien og i konkret ledelsespraksis. Herefter identificerer vi to dominerende perspektiver på viden – det artefaktorienterede og det procesorienterede perspektiv – og endelig argumenterer vi for, at den måde videnledelse praktiseres på afhænger af det ledelsesmæssige perspektiv på viden.

1 Nye udfordringer og nye krav til ledelse

Vidensamfundet som begreb begyndte at komme på dagsordenen i midten af 1990'erne. Det fik op mod årtusindeskiftet ekstra næring af internettets udbredelse og i den sidste halvdel af 1990'erne, hvor det danske samfunds udvikling var præget af usikkerhed omkring det fremtidige vækstgrundlag, blev viden udråbt til at være fundamentet for Danmarks fremtid. Det betød samtidig et mentalt farvel til industrisamfundet – og som konsekvens heraf fik nye ledelsesudfordringer og nye ledelsesteknikker en plads i lederens bevidsthed.

Erkendelsen af vidensamfundet stiller helt sikkert virksomheden overfor en række udfordringer, som fordres adresseret mere eller mindre bevidst ved hjælp af videnledelse. Enten fordi særlige omstændigheder kræver, at nye teknikker og metoder tages i brug – eller blot fordi selve essensen af videnledelse er, at det er den form for ledelse, der adresserer vidensamfundets udfordringer, uanset om teknikkerne basalt set altid har været en del af lederens værktøjskasse.

Vi har siden slutningen af 1990'erne år fulgt litteraturen omkring videnledelse og knowledge management – og også engang imellem bidraget til den – og vi har været involveret i flere virksomheders projekter omkring anvendelse af knowledge management-teknikker. Mange danske virksomheder er kommet langt, og det har især været interessant at følge den betydning det har haft, når viden på den ene eller den anden måde gøres til et ansvarsområde. Flere virksomheder har udnævnt videnledere og har opbygget systemer og praksiser omkring videnledelse.

Ligeledes er det interessant, hvordan man indenfor mange forskellige fagfelter har diskuteret og udviklet en forståelse for, hvordan fagfelterne og de tilsvarende funktioner i virksomheden – f.eks. HR, it, projektledelse, organisation, økonomistyring, strategi – hver for sig kan bidrage til de udfordringer, som virksomheder står overfor i relation til at skabe, dele og forankre viden i organisationerne. Men vi har også observeret, at knowledge management i lige så høj grad har udviklet sig til et perspektiv på ledelse, hvor betydningen af viden sættes i centrum. Både, hvad angår forståelsen for de organisatoriske processer og hvad angår den ledelsesmæssige praksis.

Pointen er på den ene side, at videnledelse ikke praktiseres i et organisatorisk tomrum, men skal ses som et blandt flere ledelsesværktøjer, der tilsammen adresserer de udfordringer, som virksomheder står overfor både i relation til videnledelse og mere generelt. Og på den anden side, at de organisatoriske mekanismer ikke nødvendigvis er anderledes, fordi vi sætter viden i centrum – og dermed er grundelementerne i teknikkerne heller ikke altid forskellige fra ledelse i al almindelighed. Videnledelse har derfor en naturlig plads i den gode ledelsespraksis – og den gode ledelsespraksis vil skulle håndtere de videnbaserede processer og ressourcer i organisationen.

2 Viden i teori og praksis

Den stigende interesse for viden, som har præget både praksis og forskning, slår igennem inden for mange forskellige ledelsesområder og -teorier. Når der fokuseres på viden i

ledelseslitteraturen, drejer diskussionen sig ofte om hvad genstandsfeltet for viden er, hvad forskellen mellem information og viden er samt om, hvorledes viden skal kategorisering. I forlængelse af det meget eksplicitte fokus på viden som et begreb, er der ligeledes flere forskellige traditioner, når der anlægges et ledelsesmæssigt fokus. Nogle forfattere behandler således viden som en ressource, der danner grundlag for strategiformulering, andre opfatter viden og intellektuel kapital som snævert forbundne begreber, og atter andre har fokus på viden i et læringsperspektiv.

Selvom den filosofiske interesse for begrebet viden og for opnåelsen af viden kan trækkes langt til bage i tiden, så bliver viden først en direkte del af ledelsesteoriene i midten af 1950'erne, hvor nogle af de tidlige tanker omkring kybernetik og systemteori bliver præsenteret af forfattere som Herbert Simon (1960) og Marvin Minsky (1956), der blandt andet tager udgangspunkt i en opfattelse af, at den menneskelige intelligens i vidt omfang er sammenlignelig med regelbaserede computersystemer (jf. Varela *et al.* 1992).

3 To perspektiver på viden

Når viden sættes på den ledelsesmæssige dagsorden sker det ofte ud fra to forskellige synsvinkler, der blandt andet adskiller sig fra hinanden ved den måde viden opfattes på. Ud fra en fokusering på informationsteknologien drejer den første synsvinkel, der her betegnes *artefaktororienteret*, sig om, hvorledes teknologi kan tages i brug til at kodificere viden, således at der kan ageres ledelsesmæssigt på grundlag heraf. Det antages, at 'verden', dvs. alt, der foregår, kan beskrives, og jo flere data en virksomhed er i stand til at indsamle, desto mere viden besidder den.

Den artefaktororienterede synsvinkel lægger sig ofte op af, informationsbehandlingsteorier og mange har givet udtryk for, at dette ikke længere er tilstrækkelige til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheder står overfor i forbindelse med vidensamfundets kompleksitet. Problemet er ikke mangel på dokumenter og artefakter i det hele taget – men derimod kvaliteten, indholdet og organiseringen af materialet.

Dette har givet anledning til den *anden* synsvinkel, der betegnes procesorienteret, os som bedst eksemplificeres ved Ikujiro Nonaka's forskning, hvor viden opfattes som en "dynamic human process of justifying personal beliefs as a part of an aspiration for the 'truth'" (Nonaka 1994:15). En væsentlig pointe er her, at der kontinuerligt foregår en dynamisk tilpasning til 'sandheden' eller i al fald, at den måde, hvorpå 'sandheden' opfattes, anses for at være en løbende proces, der ændres efterhånden, som de individuelle forståelsesrammer udvides. Formålet med videnledelse ud fra denne synsvinkel er i højere grad er at bidrage til refleksion i relation til, hvordan virksomheden bedst muligt kan håndtere viden på baggrund af de ændringer, der sker i samfundet. Se Bukh *et al.* (2005) for yderligere information.

4 Videnledelse afhænger af perspektivet

Viden er ikke bare viden, for "[w]hat you see depends on who you are" (Roos & von Krogh 1995:1) og dermed også hvilken eksisterende viden og hvilke grundlæggende antagelser, man bringer med sig. Denne anskuelse gør fænomenet viden til et subjektivt begreb, og der kan potentielt være mange mulige opfattelser af viden om et konkret felt og dermed også til viden om viden. Det indebærer også, at det kan være væsentligt at afdække hvilke antagelser, der ligger bag de forskellige videnopfattelser, videnledelseskoncepter mv.

Forståelsen for, hvad der menes med viden, eller i det mindste, hvad det betyder for én selv og den gruppe eller organisation, man tilhører, bliver vigtig, fordi det påvirker den måde, hvorpå viden får en ledelsesmæssig betydning. Dette indebærer ifølge von Krogh & Roos, at succesrig videnledelse kræver, at man forholder sig til "the nature of knowledge" (von Krogh & Roos 1996b:334), hvorved videnledelse også bliver et spørgsmål om epistemologisk forståelse.

Hvis de epistemologiske grundantagelser tillægges en væsentlig betydning, stilles der i en vis forstand større krav til lederen. Det er ikke længere nok 'bare' at agere og træffe beslutninger, idet en bevidst refleksion i relation til egne handlinger og muligheden for, at

et andet udgangspunkt indebærer en anden beslutning, bliver en del af beslutningsprocessen. Den refleksive leder må derfor have et kendskab til forskellige perspektiver på viden, idet det som anført af Venzin *et al.* (1998:36) dels giver et langt større ledelsesmæssigt spillerum og dels sikrer en bedre forståelse for de forskellige handlemuligheders begrænsninger. En mere effektiv videnledelse kan altså sikres ved, at ledelsesværktøjerne afstemmes med videnopfattelsen, men det forudsætter en forståelse af de epistemologiske rødder, hvilket bliver vigtigere, jo mere der i organisationen fokuseres på viden.

Individer såvel som organisationer kan ikke påtvinges ét bestemt perspektiv på udviklingen af viden, men ved at øge kendskabet til kollegaer, samarbejdspartnere og andres måder at forstå den fælles virkelighed minimeres antallet af misforståelser. I det mindste giver dette en mulighed for at vælge blandt alternative perspektiver, således at det bedst tænkelige *fælles* udgangspunkt kan tages afhængigt af den specifikke situation. Da viden ikke blot er afhængig af den enkelte medarbejders udgangspunkt, men også af den organisatoriske kontekst (Lave & Wenger 1991), bliver “[t]he conscious choice of an epistemological mode...a critical success factor for research and management”, som Venzin *et al.* (1998:37) konkluderer.

5 Afsluttende bemærkninger

Videnledelse er en fortløbende proces, som ikke udelukkende forudsætter implementering og udnyttelse af et teknologisk eller et teknisk instrument, men som derimod kræver, at ledelsen er i stand til at håndtere de problemstillinger, som viden i virksomheden indebærer. De største udfordringer tager udgangspunkt i de forandringer, som videnvirksomheden – i forhold til traditionelle produktionsvirksomheder – repræsenterer.

Konsekvenserne af dette perspektiv er bl.a., at virksomhedens knappe ressourcer eksisterer som kognition hos individet og det sociale fællesskab, at hierarkiet som koordineringsmekanisme afløses af andre strukturer, og at videnarbejderen i sin ansættelse tilegner sig viden og dermed bliver mere attraktiv på arbejdsmarkedet.

Det stiller krav til ledelsen om bl.a. at kunne identificere, beskytte, udnytte og dele værdifuld viden. Men dette krav indeholder implicit en række problemstillinger, bl.a. hvordan kan ledelsen vide, at »noget« er værdifuld viden, og hvordan kan ledelsen både beskytte og dele viden?

6 Litteratur

- Bukh, P.N., K.S. Christensen & J. Mouritsen (eds.). 2005. *Knowledge Management: Establishing a field of Practice*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Lave, J. & E. Wenger (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Minsky, M. (1956): Some Universal elements for finite automata, in C.E. Shannon & J. McCarthy (eds.), *Automata Studies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37
- Roos, J. & G. von Krogh (1995): What you see depends on who you are: Think about epistemology, *IMD Perspectives for Managers*, No. 7, September, pp. 1-
- Simon, H.A. (1960): *The New Science of Management Decisions*, New York: Harper & Row Publisher.
- Varela, F.J., E. Thompson & E. Rosch (1992): *Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Venzin, M., G. von Krogh & J. Roos (1998): Future Research into Knowledge Management, in G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (eds.), *Knowing in firms, Understanding, Managing & Measuring Knowledge*, London: Sage
- Von Krogh, G. & J. Roos (1996b): Editorial and overview, The Epistemological Challenge: Managing Knowledge and Intellectual Capital, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 333-337.