

KAPITEL 6

Videnledelse og videnregnskab

Per Nikolaj Bukh, Mette Rosenkrands Johansen &
Jan Mouritsen

Der er i de senere år sket radikale ændringer i virksomheders konkurrencevilkår. En stigende del af de ydelser, som virksomheder frembringer, er betinget af, at virksomheden kan anskaffe, dele, forankre og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologi. Det er i dette lys, videnregnskabet skal ses som et redskab til at styre udviklingen af videnressourcer og kompetencer med og igennem en bedre forvaltning af disse at skabe værditilvækst.

Videnregnskabet er rettet mod udviklingen af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve videnledelse. Det er således dels et strategisk værktøj, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og dels et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage hertil. Videnregnskabet handler derfor om virksomhedens *udvikling* af sine videnressourcer og ikke blot om virksomhedens beholdning af videnressourcer på et givent tidspunkt.

I dette kapitel vil vi først diskutere, hvorfor videnregnskaber kan være relevante, samt fremføre nogle af de argumenter for at arbejde med videnregnskaber, som danske virksomheder, der har udarbejdet videnregnskaber, selv har peget på. Dernæst vil vi vise, hvad det indebærer at arbejde med videnledelse og videnregnskaber, samt hvorledes der kan udarbejdes en strategi for videnledelse. På baggrund af erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt (jf. Bukh *et al.* 2001; se også www.vtu.dk/icaccounts) vil det blive vist, hvilke udfordringer og indsatser en sådan videnledelsesstrategi typisk adresserer, samt hvorledes indikatorer kan anvendes i videnledelse. Som afslutning på kapitlet vil det kortfattet blive diskuteret, hvorledes et videnregnskab kan ses som en rapport, der i tal, tale og tegninger rapporterer om virksomhedens videnledelse.

6.1 Hvorfor et videnregnskab?

For en virksomhed er det væsentligt at arbejde med udviklingen af sine videnressourcer og kompetencer, fordi dette kobler virksomhedens nutid sammen med dens fremtid. Videnregnskabet skaber en mulig balance mellem det kortsigtede og det langsigtede hensyn i virksomhedens ledelse. Ved at beskrive indsatsen for at udvikle personale, kunder, IT og forretningsprocesser kan videnregnskabet understøtte ledelse og styring af virksomhedens aktiver med henblik på vækst og rentabilitet. For virksomheder er videnregnskab og videnressourcer derfor ikke kun en »beholdning« af aktiver. De indgår i en proces, hvorved forskellige typer af videnressourcer (f.eks. om medarbejdere, kunders og organisationens karakteristika) sættes sammen med hinanden og med traditionelle aktiver.

Virksomheder, der har erfaringer med at arbejde med videnregnskaber, har givet en lang række forskellige begrundelser for dets betydning og muligheder som ledelsesredskab, og det er nok også derfor, at de fleste virksomheder vælger at arbejde med videnregnskaber. Først og fremmest er videnregnskabet et redskab til at styre videnressourcer med og igennem en bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer at skabe værditilvækst. Ved at udarbejde videnregnskaber kommer en virksomhed igennem en proces, så den får udarbejdet en strategi for videnledelse samt får identificeret de indsatser, der gør det muligt at få den sat i værk. Det sker især ved at arbejde med virksom-

hedens mission, vision og strategi for videnledelse, der skal afspejle sig i de metoder, der gør styringen af videnressourcerne sammenhængende. Videnregnskaber kan således være med til at strukturere og prioritere virksomhedens indsats for at realisere sin strategi for videnledelse.

Dermed hjælper videnregnskabet med at fokusere på, hvad virksomheden gør for at udvikle sine videnressourcer og på de effekter, der kommer ud af disse aktiviteter. Det kan f.eks. være tilfredse medarbejdere og kunder, omsætningsfremgang på nye produkter, eller at virksomheden får et sammenhængende grundlag for at få processer og aktiviteter til at fungere. Hermed gør videnregnskabet videnledelsen til en målrettet indsats.

En væsentlig dimension af arbejdet med videnledelse og videnregnskaber er etableringen af en videndelingsskulptur, der ofte er en forudsætning for, at man kan få anvendt og forankret viden i virksomheden. Deling af viden forudsætter nemlig, at man er motiveret hertil. Den kommer ikke automatisk. En del af en sådan kulturr er at udveksle erfaringer, kunne finde frem til personer i organisationen med særlige kompetencer mv. Mange virksomheder har kunnet bruge videnregnskabet til at sætte fokus på betydningen af en åben videndelingsskulptur, hvorunder spørgsmålet om fælles identitet presser sig på. Videnregnskabet kan her være med til at fortælle og kommunikere, hvad organisationen skal vide og være god til. Det kan være særligt relevant i forbindelse med sammenlægning af virksomheder eller i forbindelse med generationsskifte eller stor vækst.

Offentliggørelsen af videnregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og eksternt – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

I forlængelse heraf er videnregnskabet med til at tiltrække kvalificerede medarbejdere – en opgave, mange virksomheder kæmper hårdt med. Potentielle medarbejdere kan finde en virksomhed med et videnregnskab interessant, fordi det dokumenterer, at virksomheden arbejder seriøst med sine videnressourcer, herunder medarbejder- og kompetenceudvikling. Erfaringen viser, at denne effekt bl.a. giver sig udslag i, at virksomheden modtager flere uopfordrede ansøgninger, og at de medarbejdere, der søger ansættelse i virksomheden, både er mere kvalificerede og passer bedre til virksomhedens profil.

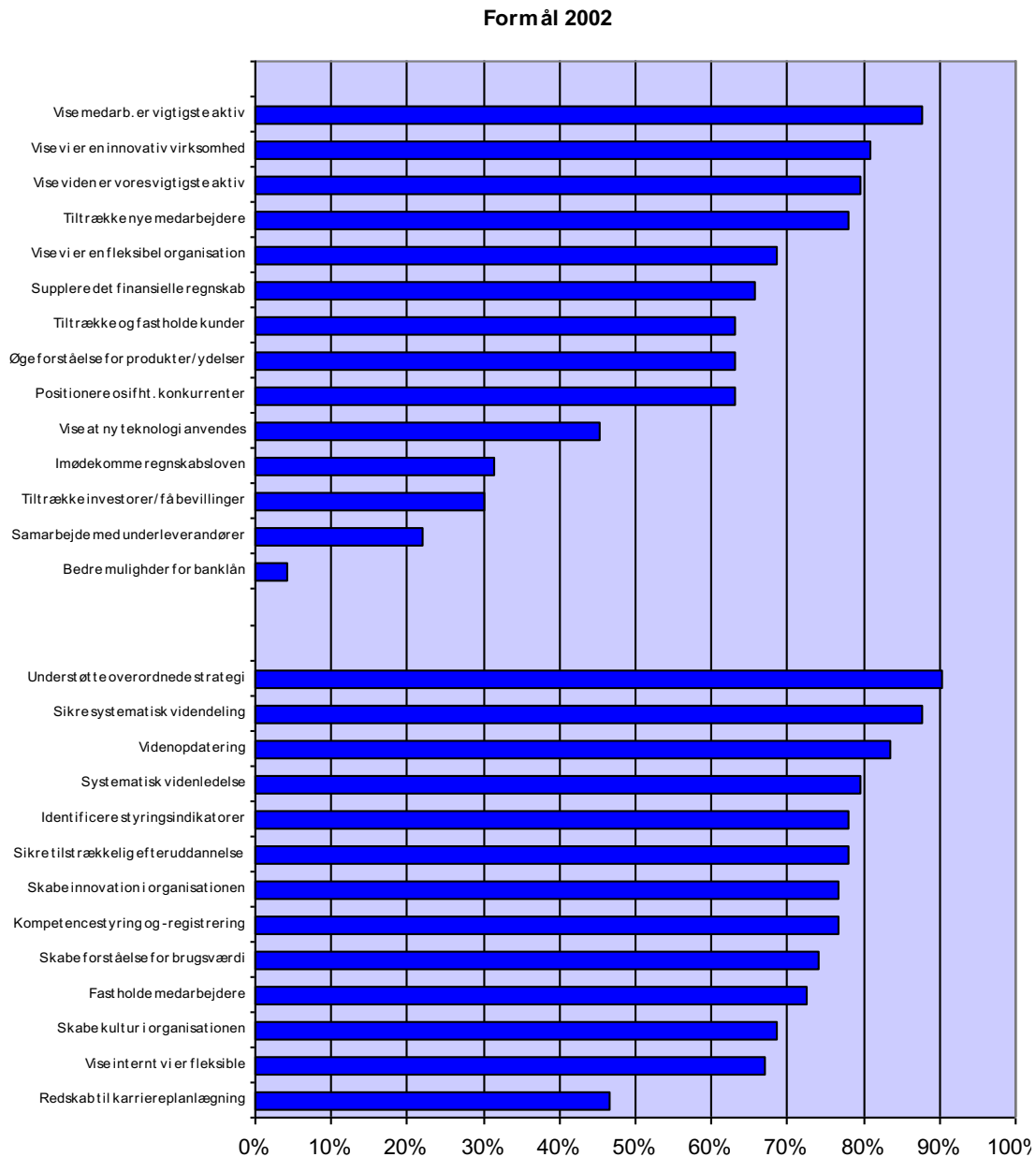
Endelig kan videnregnskabet også føre til en bedre kommunikation med virksomhedens kunder. Kunder kan via regnskabet få større forståelse for, hvad virksomheden laver, og det giver et bedre udgangspunkt for dialog. Nogle virksomheder opnår også kontakt til nye kunder og har øget forretningerne med eksisterende kunder via videnregnskabet, fordi det klart fortæller dem, hvad virksomheden kan.

Ud over disse uformelle udsagn om, hvilket udbytte virksomhederne har haft af at udarbejde videnregnskaber, er der også blandt de ca. 80 virksomheder, der deltager i Videnskabsministeriets videnregnskabsprojekt, gennemført en mere formel spørgeskemaundersøgelse af, hvorledes virksomhederne vægtede forskellige mulige formål med udarbejdelsen af videnregnskabet. I figur 6.1 vises resultaterne af denne undersøgelse, som er gennemført blandt virksomhederne i foråret 2002. Virksomhederne blev spurgt om at indikere på en femtrinskala, hvorvidt de var enige i en række opstillede forslag til videnregnskabs interne og eksterne rettede formål. Figuren viser procentdelen af virksomheder, der er »delvis enig« eller »meget enig« i det angivne formål.

Figuren illustrerer, at formålene, som er relateret til videnregnskaber, kredser omkring relationer mellem mennesker, viden, interorganisatoriske relationer og organisatoriske rutiner. Dette betyder dels, at opfattelsen af viden som værende involveret i et relativt komplekst sæt af organisatoriske relationer er stabil på tværs af virksomheder, og dels, at de fleste af de angivne formål har en relativ stor interesse, idet en stor andel af virksomheder er enige i de angivne udsagn. Dette er ikke overraskende, idet tidligere erfaringer fra de 17 virksomheder, der har deltaget i videnregnskabsprojektet siden 1998 (se f.eks. Bukh *et al.* 2001), har været grundlag for udpegelsen af videnregnskabs mulige eksterne og interne formål med at arbejde med viden.

Formålene er opdelt i interne og eksterne formål, hvor de interne formål drejer sig om videnledelsesstrategien omkring medarbejdere og organisatoriske

procedurer som f.eks. videndeling og innovation. Hermed er viden ikke alene et spørgsmål om kompetente medarbejdere, men også om virksomhedens evne til at være innovativ og strategisk orienteret.



Figur 6.1. Motiver for at udarbejde videnregnskaber.

De eksterne formål indikerer en vilje til at kommunikere evnerne omkring innovation, fleksibilitet og anvendelsen af viden til omverdenen, ikke med hen-

blik på at rejse kapital, men snarere med henblik på at kommunikere med kunder, samarbejdspartnere og potentielle medarbejdere, for at disse kan opnå en større forståelse for virksomheden og dens måde at arbejde på samt dens ydelser. Problematikken indenfor strategisk videnledelse synes snarere at handle om virksomhedens *raison d'être* end tiltrækning af kapital.

Alt i alt illustrerer figur 6.1, at virksomheders hovedmotiver for at arbejde med opgørelserne som støtte til deres strategiske aktiviteter er at tiltrække, fastholde og udvikle deres medarbejdere såvel som at styrke og fremvise deres videndelings- og innovationsaktiviteter. Hvis disse data skal stå til troende, så er vidensamfundet altså ikke alene en fokusering på videnmedarbejderen. Der er tale om, at virksomheder skal indrette sig på at håndtere viden som et samspil mellem flere i forvejen kendte ressourcer, dvs. medarbejdere, kunder, teknologi og processer, og at virksomhedens problem derfor er at udvikle og iværksætte en strategi, som tager højde for virksomhedens særlige udfordringer i relation hertil.

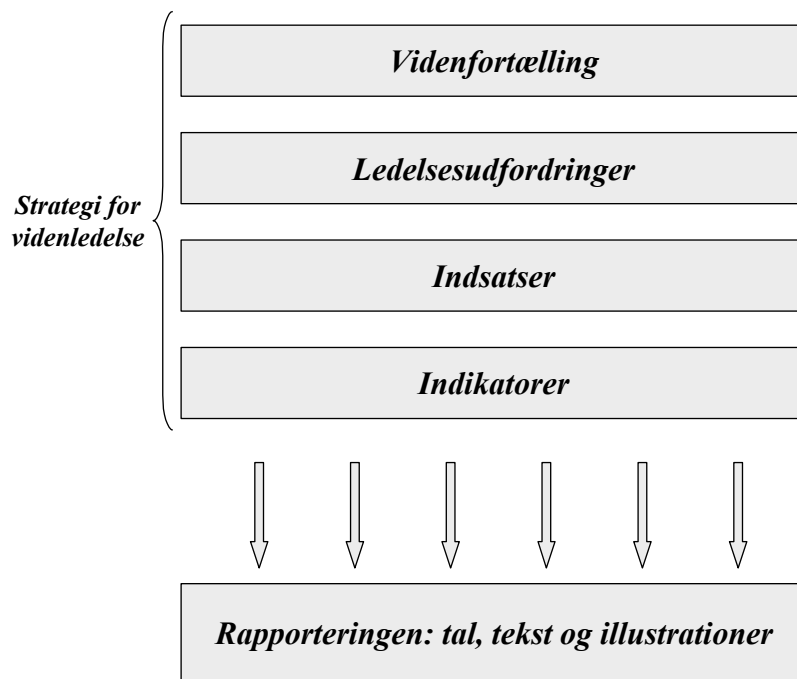
6.2 Hvad indebærer det at arbejde med videnregnskab?

Når man i en virksomhed vælger at arbejde med videnregnskab, står man ikke kun over for at skulle udarbejde en rapport, der kan offentliggøres. Ofte har man på forhånd ikke en helt klar forestilling om, hvad videnregnskabet skal indeholde, fordi virksomheden ikke har en klar *strategi for videnledelse*. For mange virksomheder er det denne strategiske analyse, der er den væsentligste motivation for at lave et videnregnskab, og denne analyse er da også en integreret del af det at arbejde med videnregnskab.

Arbejdet med et videnregnskab omfatter en analytisk proces, der skal føre frem til virksomhedens strategi for videnledelse, der bl.a. fortæller, hvilket behov, der er for videnledelse, samt hvilke indsatser, der skal igangsættes og koordineres for at styrke virksomhedens videnressourcer. Figur 6.2 viser, at virksomhedens strategi for videnledelse består af fire elementer. Først en *videnfortælling*, der forklarer ydelsens brugsværdi samt beskriver de centrale videnressourcer. Nøglebegrebet er her *brugsværdi*, der udtrykker virksomhedens ambition om at forbedre den værdi, en bruger opnår fra virksomhedens *ydelser* (»ydelser« anvendes i det efterfølgende som en fællesbetegnelse for

virksomhedens produkter og serviceydelser), og der peges på, hvilke videnressourcer, der er brug for med henblik på at kunne skabe brugsværdi.

De forskellige typer af *videnressourcer* er medarbejdere, kunder, processer og teknologi, og de er tæt knyttet til brugsværdien. Med videnressourcer forstås her ikke alene individers intellekt og individuelle faglige kompetencer, som videnledelse ofte relateres til (Nonaka 1991; Nonaka og Takeuchi 1995).



Figur 6.2. Virksomhedens strategi for videnledelse og rapportering.

De er naturligvis vigtige, men viden som begreb kan ikke præcist defineres og er ikke en »håndgribelig« ting. Man kan ikke se viden i sig selv, og den kan ikke direkte beskrives, ændres, udvikles og evalueres (von Krogh *et al.* 2000). Ved at introducere de fire typer af videnressourcer bliver viden oversat til ledelsesbare objekter, hvorpå der kan handles, og videnregnskabet er et redskab til systematisk at holde øje med, hvorledes virksomheden sammensætter, udvikler og anvender sine videnressourcer. Således er det stadig medarbejderne og deres viden, der er i fokus, men strategi for videnledelse skal

præcisere, hvorledes de virker i samspil med andre ressourcer som kunder, processer og teknologi.

Nogle virksomheder tager i sin strategi for videnledelse udgangspunkt i, at de individuelle videnressourcer er det vigtigste omdrejningspunkt for videnledelsen. Her er videnledelsens udfordringer fokuseret på at få individer ansat og gjort dem bekendt med virksomhedens måde at fungere på, herunder virksomhedens kultur. For andre virksomheder er der noget mere fokus på organisatoriske videnressourcer, idet man her lægger vægt på projektstyring, systemer til kompetencedeling samt mekanismer til resourcefordeling på projekter. Der er her tale om to ret forskellige typer af videnledelsesstrategier – en individorienteret og en organisatorisk orienteret – der involverer forskellige former for udfordringer for at bedrive videnledelse. Hvilken videnledelsesstrategi, man følger, fremgår af ledelsesudfordringerne.

6.3 Ledelsesudfordringer

Ledelsesudfordringerne – eller mere præcist *videnledelsesudfordringerne* – peger på, *hvad* der skal gøres ved videnressourcerne for at styrke dem og få dem til at virke. De er altså nøglen til yderligere realisering af virksomhedens ambition om brugsværdi. Oversættelsen af videnfortællingen til ledelsesudfordringer kræver, at man konkretiserer, hvad de strategiske udmeldinger om brugsværdi egentlig betyder, og hvor man skal tage fat for at komme nærmere mod strategiens realisering.

Oversættelsen rummer en række kreative elementer. Det betyder, at der ikke findes ét bestemt sæt ledelsesudfordringer, der kan udpeges som en logisk konsekvens af videnfortællingen. En oversættelse er en *hypotese*: Det er en formodning om, at der er sammenhæng mellem den målsætning, som videnfortællingen udtrykker, og det man kunne tænke sig at gøre for at realisere den. Det er en formodning om, at visse typer af handlinger skaber de effekter, man er ude efter. I nogle virksomheder forestiller man sig, at rekruttering af medarbejdere med de rette faglige forudsætninger sammenkoblet med en kulturskabende indsats skaber grundlaget for virksomhedens fremtid. I andre virksomheder har man en formodning om, at systematisk projekt- og kvalitetsstyring forbedrer den ydelse, man leverer, og dermed er med til at opfylde

ambitionen om brugsværdi. Sådanne sammenhænge er formodninger, der ikke nødvendigvis fuldt og helt kan bevises at gælde for den konkrete virksomhed. De er derfor formuleringer af, hvordan virksomheden forventes at kunne og skulle fungere. Sådanne formuleringer skal en virksomhed have for at kunne handle som en fælles enhed.

Udpegningen af ledelsesudfordringer er at pege på *vedvarende* kritiske sammenhænge. Det er ikke nok »blot« at identificere de områder, hvor der måtte være et akut behov for handling – eller modsat, at se bort fra områder, hvor der ikke er et problem på et givet tidspunkt. Udvælgelsen af ledelsesudfordringer peger på »store« eller »grundlæggende« sammenhænge mellem brugsværdi og dens videnressourcer. Ofte vil ledelsesudfordringerne dreje sig om sammensætning og anskaffelse af videnressourcer, udvikling af eksisterende videnressourcer samt opnåelse af effekter for brugeren.

F.eks. kan »*vedligeholde netværk af kompetente undervisere*« være en ledelsesudfordring hos en uddannelsesinstitution, hvor det centrale er *sammensætningen* af medarbejderressourcer i form af interne og eksterne lærerkræfter. Endvidere drejer ledelsesudfordringen »*udvikling af samarbejdet med kunden*« sig om, hvilken effekt man ønsker at opnå, dvs. »hvad der sker« som følge af virksomhedens udvikling af dens ressourcer, medarbejdere, processer og teknologi.

Endelig kan »*opbygge en bred forståelse for kunderne og deres omverden*« være en ledelsesudfordring i en rådgivende virksomhed indenfor et specialiseret område. Her er det vigtigt, at medarbejderne hurtigt kan tilegne sig den nyeste viden om brugeren og dennes situation. Det er altså en ledelsesaktivitet, der handler om at opkvalificere de nuværende medarbejderes videnbase om brugeren. Denne ledelsesudfordring eksemplificerer også en distinktion mellem interne og eksterne videnressourcer, idet denne ledelsesudfordring netop handler om at få adgang til og forankre eksterne videnressourcer i virksomhedens portefølje af interne videnressourcer – i dette tilfælde medarbejderne.

Ovenstående er eksempler på ledelsesudfordringer, der afspejler forskellige problemstillinger mht. at lede videnressourcer, anskaffe og sammensætte, opkvalificere og udvikle dem. Ledelsesudfordringerne kan vedrøre alle fire kategorier af videnressourcer – kunder, medarbejdere, teknologier eller processer. Nogle gange relaterer en ledelsesudfordring sig til to eller flere kategorier. Eksempelvis kan ledelsesudfordringen »*udvikle et tværfagligt samarbej-*

de« ses som en opgradering af medarbejdernes tværfaglige viden (medarbejdere), som brugen af virksomhedens samtlige ressourcer i forbindelse med levering af viden (kunder) eller som en udfordring i relation til virksomhedens projektstyring eller organisatoriske sammensætning (processer).

6.3.1 Hvad består ledelsesudfordringer af?

Ofte kan en virksomheds videnfortælling oversættes til 2-5 ledelsesudfordringer. Der kan være tale om ledelsesudfordringer, som primært handler om individers kompetencer f.eks. kompetencer til at styre projekter. Andre ledelsesudfordringer drejer sig mere bredt om virksomhedens arbejdsmåder, rutiner, systemer og metoder til at løse problemer. Nedenfor er opregnet en række ledelsesudfordringer, som her er formuleret i generelle vendinger. Listen er ikke udtømmende, men angiver de typer af ledelsesudfordringer, som ofte er relevante – i den enkelte virksomhed er de defineret langt mere præcist.

– Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

En mulig nøgle til udvikling af brugsværdi er kvalificerede medarbejdere. Derfor skal virksomheden kunne tiltrække og fastholde sine medarbejdere. Denne udfordring er en del af virksomhedens videnledelse, fordi nye medarbejdere bringer nye faglige og nogle gange organisatoriske færdigheder med sig. Viden er her individuel og knyttet til individet, og hver medarbejder bidrager med en ny viden, ikke kun i form af faglig kompetence, men også erfaringer, evner og holdninger, som skal sættes sammen med virksomhedens eksisterende viden (Nonaka 1991).

Fastholdelse af medarbejdere er en vigtig aktivitet for mange virksomheder, og en høj personaleomsætning er ikke alene forbundet med store økonomiske omkostninger. Det er også forbundet med tab af viden, som ikke er lagret i virksomhedens processer og beskrevet i dokumenter. Derfor er fastholdelse af medarbejdere en videnledelsesudfordring, der bidrager til at bevare den eksisterende viden i virksomheden.

– *Kompetencer på tværs af medarbejdere, processer og teknologier*

Udover rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er sammensætningen af medarbejdere især i lyset af virksomhedens teknologier, processer og kunder interessant for nogle virksomheder. En sådan sammensætning af en portefølje af individuelle ressourcer fokuserer ikke alene på den enkelte ressource, men også på denne ressources afhængighed af andre ressourcer.

– *Individuel kompetenceudvikling*

Medarbejdernes faglige og personlige udvikling er ofte forbundet med interne og eksterne uddannelsesprogrammer, men forekommer også i form af kompetenceopbygning i jobbet. Kontinuerlig udvikling af medarbejdernes færdigheder er vigtig, så relevant viden er til stede, og fordi de er en del af den psykologiske kontrakt med virksomheden. Det er således nogle gange et krav stillet af medarbejderne. Sådan individuel kompetenceudvikling er dermed både et middel til fastholdelse af medarbejdere og opfyldelse af målet om at have den rigtige viden på det rigtige tidspunkt.

– *Tilførsel af ekstern viden*

Videnopbygning og læring tager tid, mens behovet for nogle typer af indsigter ændrer sig meget hurtigt. Der er derfor risici forbundet med at opbygge specialviden, hvorfor indsamling af informationer og viden fra eksterne kilder kan være en kilde til opgradering af videnressourcer. Dette kan dreje sig om informationer fra kunder og brugere, samarbejdspartnere eller lignende.

– *Skabe synlighed i markedet*

Virksomhedens synlighed, identitet og omdømme i markedet er en forudsætning for at kunne udvide og bevare sin kontakt til kunder og brugere, tiltrække kvalificerede medarbejdere, samt opnå gode samarbejdsrelationer i det hele taget. Markedets opfattelse af og kendskab til virksomheden er en skrøbelig videnressource, der er vanskelig at styre. Den kræver pleje af virksomhedens relationer med interne og eksterne interessenter for at skabe og vedholde virksomhedens troværdighed.

Videnregnskabet som et publiceret dokument har en direkte rolle som redskab til at adressere denne ledelsesudfordring, idet videnregnskabet er med til

at skabe synlighed på markedet og samtidig kommunikere virksomhedens historie gennem en visualisering af og fortælling om sammenhængen mellem virksomhedens videnressourcer. Virksomheden indtager en rolle som en udtryksfuld organisation ved publicering af et videnregnskab med dets tal, tale og tegninger og udvikler således sine kompetencer i forbindelse med eksterne relationer.

– *Udvikling af partnerskab med kunden*

Etablering af et partnerskab bidrager til kundens loyalitet, og virksomheden får herigennem lettere adgang til indsigt i brugerens specielle situation og ønsker. Ved at opbygge en partnerskabsrelation med kunder og brugere skabes der tillid og omsorg mellem partnerne. To faktorer, som (jf. von Krogh *et al.* 2000) er vigtige forudsætninger for videnoverførsel og skabelse. Udvikling af partnerskab med kunden er således en videnledelsesaktivitet, der udvikler relationen mellem virksomhedens kundekapital og de interne videnressourcer.

– *Forbedring af processer*

Virksomhedens kompetencer skabes af de processer, der »binder« ressourcerne sammen, og det er dermed netop via processer og procedurer, at der skabes et kollektivt samarbejde mellem indsigt, færdigheder og teknologier, og det er dette samarbejde, der udgør virksomhedens kernekompetencer (Hamel og Prahalad 1990). Processer er del af virksomhedens videnressourcer, og de vedrører et bundt af aktiviteter, hvori der indgår en flerhed af mennesker og teknologier. Eksempler kan være produktudvikling, procesudvikling, patentering, projektstyring, kvalitetssikring mv.

– *Deling af viden – herunder gennem IT*

Deling af viden handler om at bringe medarbejdernes individuelle viden ud i organisationen, så viden bliver tilgængelig, hvor det er nødvendigt. Viden- virksomhedens produktivitet og konkurrenceevne afhænger af evnen til at transportere viden i organisationen, og det er derfor et centralt emne i videnledelse. Dette drejer sig f.eks. om den teknologiske infrastruktur på den ene side eller organisatoriske infrastruktur gennem uformelle samtaler og personlige møder, hvor der skabes rum – af fysisk, mental og virtuel karakter – for videndeling (von Krogh *et al.* 2000).

Ledelsesudfordringerne angiver således nogle vedvarende kritiske strategiske nøgleproblemstillinger, der skal adresseres for at realisere videnfortællingen. Det indebærer strategiske valg omkring sammensætning af videnressourcer, opkvalificering af videnressourcer, overvågning af effekter af virksomhedens udvikling samt at oversætte videnfortællingen til ledelsesmæssige emner. Ledelsesudfordringerne angiver vejen for, hvilke indsatser og indikatorer man skal vælge for at implementere og følge op på virksomhedens udvikling af videnressourcer, dvs. hvilken videnledelse virksomheden skal praktisere.

6.4 Videnledelsens indsatser

Videnledelsens indsatser er det tredje element i virksomhedens strategi for videnledelse og drejer sig om at præcisere og iværksætte handlinger med henblik på at adressere ledelsesudfordringerne. Det, videnledelsen kan og skal indeholde, kan kun defineres forholdsvis generelt: Man skal identificere de indsatser, som gør det muligt at efterleve ambitionen i virksomhedens strategi for videnledelse, eller mere præcist de ledelsesudfordringer, som strategien for videnledelse har bragt på banen. Det er imidlertid ikke givet eksakt, hvorledes sådanne tiltag skal defineres, fordi de ikke lader sig udlede rent analytisk. Ledelsesudfordringerne er lige såvel en række formodninger om sammenhænge, der skal fastlægges i den enkelte virksomhed. Disse formodninger er ofte defineret som hele netværk af sammenhængende elementer, der kan have tilknytning til personale, kunder, processer og teknologier. Gennemførelsen af indsatserne gøres synlig ved hjælp af nogle *indikatorer*, som typisk er koblet til den enkelte indsats.

Både indsatser og indikatorer er dele af en analyse. De er bud på, hvorledes virksomheden kan realisere sin videnledelse. Udpegningen af sådanne bud er ofte resultatet af et tværgående organisatorisk arbejde. Ofte er en stor del af dette arbejde endvidere rettet mod at fastholde, præcisere og synliggøre forhold og aktiviteter, der *allerede* findes i virksomheden. Ved at trække dem frem og gøre dem til en eksplicit del af virksomhedens videnledelse gøres de stærkere, bl.a. ved at blive identificeret og sat i sammenhæng med hinanden.

Videnledelse handler om indsatser for at opbygge, forankre og evaluere anvendelsen af virksomhedens videnressourcer. Disse indsatser skal henvise til ledelsesudfordringerne og gøre det muligt at forklare, hvorfor disse sættes i værk. Dette er en del af den analytiske proces, men det er imidlertid også klart, at valget af indsatser ikke alene er en »rationel, analytisk« proces. Det er også en aktivitet, der må tage udgangspunkt i fingerspidsfølelser af, hvorledes virksomheden fungerer, og i hvilke særlige forhold, der gør sig gældende på et givet tidspunkt. Det betyder, at to ellers tilsyneladende ens virksomheder kan have gode grunde til at sammensætte sine videnressourcer forskelligt. Disse grunde er ofte vanskelige helt præcist at gennemskue i den enkelte virksomhed, fordi de er gjort »naturlige« grundet den særlige historie, der ligger bag den enkelte virksomheds udvikling.

Der kan være flere typer af indsatser, som alle er med til at påvirke videndeling og –udvikling samt forankring og spredning af viden. Nedenstående eksempler viser en række forskellige muligheder.

Medarbejderudvikling: interne og eksterne uddannelsesaktiviteter, on-the-job træning, sidemandsoplæring, mentorordning og rekruttering.

IT: elektronisk bibliotek, liste over videnressourcer/elektronisk CV og virtuelle kompetencecentre.

Organisation: projektgrupper, fysiske kompetencecentre og seminaraktiviteter.

Overvågnings- og planlægningsystemer: kvalitetsstyringssystemer og projektstyringssystemer.

Fysiske ressourcer: forskellige rum til forskellige aktiviteter – åbne kontorlandskaber, stillerum, projektrum, sociale rum og kreative rum.

Incitamenter: finansielle og symbolske opmuntringer til medarbejdere, der deler viden.

Kunder: projektudviklingskunder og image-udviklende kunder.

Proces- og produktudvikling: investeringer og patenter.

Ofte vil mange af disse tiltag optræde sammen, og ofte er de substitutter for hinanden. Derfor er listen ikke en opgørelse af en ideel situation. For de færreste virksomheder vil de alle være indsatser, ikke mindst af den grund, at der er grænser for, hvor meget en virksomhed kan være optaget af på én gang.

Flere indsatser vil dreje sig om noget, der allerede på en eller anden måde er sat i værk i virksomheden. Ved at gøre dem synlige og fremhæve dem får de imidlertid en ny betydning, og ved at sætte dem sammen på ny og relatere dem til en overordnet strategi for videnledelse skaber de muligvis endda ny energi. Indsatser er således ikke noget eksotisk, og de er heller ikke alle sammen helt nye. Nogle tager udgangspunkt i virksomhedens eksisterende dagligdag, men ved at blive bragt frem bliver de objekter for refleksion og kan få ny betydning. Andre tiltag er muligvis helt nye og ukendte, før arbejdet med videnledelse bliver sat i gang. Det er sikkert vigtigere, at de er forankret og gennemførlige, end at de er helt nye. De får nemlig et nyt kommunikationsindhold ved at blive sat i sammenhæng med andre tiltag og ved at blive relateret til ledelsesudfordringerne.

Den enkelte ledelsesudfordring kan understøttes med aktiviteter, som går på tværs af ovennævnte liste. F.eks. kan ledelsesudfordringen »*tværfagligt samarbejde*« være en væsentlig ledelsesudfordring for nogle rådgivningsvirksomheder, idet den er vigtig for at få gennemført projekter, der giver kunden en samlet funktionel helhedsløsning. Der er imidlertid mange måder, hvorpå »*tværfagligt samarbejde*« kan etableres. Det kunne f.eks. være udtryk for sammensætningen af projektgrupper, så medarbejdere med forskellige uddannelser og fra forskellige afdelinger arbejder sammen og sidder i det samme lokale. Det kunne også betyde, at medarbejderne mødes og taler med hinanden med givne intervaller. Eller det kunne betyde, at chefer mødes for at koordinere aktiviteten, mens den enkelte medarbejder arbejder ufortrødent på sin lille del af projektet. Derfor kan der også være en række mulige indsatser for at få »*tværfagligt samarbejde*« til at fungere. Det betyder ikke, at »*tværfagligt samarbejde*« er det samme i de tre situationer. Det illustrerer blot, at der findes forskellige oversættelser af ledelsesudfordringen til virksomhedens praksis. Derfor er valget af indsatser en del af virksomhedens formulering af de væsentligste sammenhænge, der skal få strategien for videnledelse til at fungere.

6.4.1 Eksempler på indsatser

Indsatserne er med til at præcisere, hvad videnledelse skal handle om, idet de er de præcise konkretiseringer heraf. Denne præcisering kan for ledelsesudfordringen »tværfagligt samarbejde« dreje sig om følgende indsatser:

- *Virtuelle kompetencecentre*: For at fremme udvikling og deling af kompetencer på tværs af afdelinger og projekter har flere virksomheder etableret *virtuelle kompetencecentre*, dvs. tværgående mødepladser centreret omkring bestemte kompetencer med henblik på videndeling og erfaringsudveksling. Tilsvarende har andre virksomheder udnævnt *videnagenter*, *procesansvarlige* etc., som koordinerer kompetencer på tværs af organisationen.
- *Projektorganisering*: Organisering af virksomhedens aktiviteter gennem projekter er velkendt. Her sættes virksomhedens forskellige typer af spidskompetencer, som er organiseret i afdelingsstrukturen, sammen med særlige kundekrav og ønsker. Her sker videnstyringen gennem sammensætningen af ressourcer.
- *Kundeorienteret organisering*: Hvis projektarbejdsformen ikke giver tilstrækkelig effektiv koordinering af kompetencer i relation til det enkelte kundeforhold, vælger nogle virksomheder at give enkeltpersoner ansvaret for kundeforholdet. Hermed kommer der mere fokus på, at kundens situation og ansvaret for de tværfaglige kompetencer flyttes væk fra de faglige afdelinger. Der kan eksempelvis være tale om key account managers osv.
- *Projektlederuddannelse*: Indsatser vedrørende projektlederuddannelse kan være en løftestang for udviklingen af tværfagligt samarbejde, fordi de gør projektarbejde stærkere og dermed gør kombinationen af forskellige kompetencer stærkere.
- *Orientering om nye projekter på fællesmøder*: Orientering om nye projekter på fællesmøder på tværs af afdelinger, der eksempelvis afspejler kundetype eller medarbejderkompetencer, skaber mulighed for, at de medarbejdere, der har relevante interesser og kompetencer, kan deltage i projekter, der er forankret i andre afdelinger.
- *Kompetenceprofiler*: Mange virksomheder udvikler oversigter over medarbejdernes faglige kompetencer samt erfaringer med forskellige

former for projekter, typer af kunder mv. for at vise, hvem der ved hvad. Sådanne oversigter betegnes ofte kompetenceprofiler, elektroniske CV'er eller lignende, og de muliggør, at man kan bemande opgaver med tværfaglige dimensioner.

- *Standardiserede arbejdsmetoder:* Ved at indføre standardiserede arbejdsmetoder i projekter, f.eks. ved at udarbejde en projektmanual eller lignende, har nogle organisationer gjort det nemmere at etablere samarbejde på tværs af afdelinger.
- *Projektintranet:* Det tværfaglige arbejde understøttes i nogle virksomheder af elektroniske mødepladser, såkaldte projektwebs eller projektintranet. Denne form for tiltag kan også omfatte fælles adgang til netværksdrev, mail-lister etc. og vil i den mest udbyggede version være et decideret intranet.
- *Projektbeskrivelser:* For at sikre viden om projekterne på etableringstidspunktet oplyser nogle virksomheder på intranettet om projekter under etablering – enten ved en kortfattet beskrivelse eller ved at gøre hele projektbeskrivelsen tilgængelig. Men et sådant tiltag kan være lige så nyttigt efter at projekterne er afsluttede, idet oplysningerne om projekters indhold og bemanning kan danne grundlag for etablering af kommende projekter.

Det er karakteristisk, at de fleste af disse tiltag til at støtte ledelsesudfordringen »tværfagligt samarbejde« er velkendte arbejdsmetoder, organisationsprincipper, værktøjer mv. Nogle tiltag vil supplere og understøtte hinanden, således som det kan være tilfældet med en projektlederuddannelse og anvendelsen af standardiserede arbejdsmetoder, mens andre tiltag er forskellige måder at løse den samme opgave på. Hvis problemstillingen er at bringe erfaringer og kompetencer sammen i et projekt, kan dette f.eks. gøres både ved anvendelsen af kompetenceprofiler og med udgangspunkt i beskrivelser af hidtil gennemførte projekter.

Indsatser drejer sig på den ene side om de fire typer af ressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. I eksemplet ovenfor drejer de fleste mulige tiltag vedrørende »tværfagligt projektarbejde« sig om processer: Virtuelle kompetencecentre, standardiserede arbejdsmetoder, fællesmøder etc. Disse tiltag sættes i værk for at forbedre arbejdsmetoder og processer. Men processerne kan også forbedres ved at gennemføre indsatser, der vedrører teknologi

(intranet), medarbejdere (projektlederuddannelse) eller kunder (kundeorienteret organisering, key account managers).

Indsatser iværksat i videnledelsens lys er ikke en snæver konsekvens af en logisk oversættelse af ledelsesudfordringerne. De er kreative tolkninger af, hvad der kan ligge i en ledelsesudfordring, og derfor er de del af den særlige tanke om, hvorledes ting hænger sammen og påvirker hinanden i virksomheden. Derfor ligger der i disse oversættelser en udpegning af relevante sammenhænge. De giver ikke sig selv. Knyttede indikatorerne til indsatserne kan de hjælpe med at vise, om disse sammenhænge realiseres, men de kan ikke snævert bevise, at man har fundet de »korrekte« sammenhænge. Sammenhænge ligger uden for tallene.

6.5 Videnledelsens indikatorer

Det fjerde element i virksomhedens strategi for videnledelse er videnregnskabet indikatorer. Indikatorer er videnregnskabet tal og er med til at gøre videnregnskabet til et redskab, der kan anvendes til løbende opfølgning og evaluering.

Indikatorer har tre funktioner i relation til strategien for videnledelse og videnregnskabet. For det første tjener de til præcisering af både ledelsesudfordringer og indsatser. For det andet bliver det muligt at foretage en vurdering af indsatsernes og ledelsesudfordringernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Og for det tredje er de udvalgte indikatorer et bindeled til rapporteringsdelen, idet de indikatorer, som virksomheden rapporterer om i det eksterne videnregnskab, vælges heriblandt.

Det første formål, præcisering, er det vigtigste. Ved udvælgelse af indikatorer bliver man tvunget til at være meget konkret. Her skal der tages stilling til, om man kan finde indikatorer, der følger op på ledelsesudfordringerne og indsatserne. F.eks. kan en ledelsesudfordring være formuleret som »rekruttering og fastholdelse af medarbejdere«. Men den er stadig generel og får først rigtig indhold, når indsatserne og indikatorer er defineret. Indsatserne fortæller nemlig, om det især drejer sig om rekruttering eller fastholdelse, og de fortæller, hvem der skal rekrutteres, og hvem der skal fastholdes. Først når man har nået denne præcision er det muligt at identificere relevante indikatorer,

der følger op på indsatsen. F.eks. er det hos mange softwarevirksomheder en udfordring at rekruttere og fastholde højtuddannede softwareudviklere, og antal virksomhedspræsentationer på datalogistudierne er derfor en indikator, der præciserer indsatsen.

Det andet formål med den analytiske specifikation af indikatorer er at muliggøre en vurdering af indsatsernes igangsættelse, gennemførelse og effekter. Dette følger umiddelbart af den ovenstående præcisering, idet målinger af indsatser som medarbejderfratrædelsessamtaler, mentorordninger og introduktionsforløb vil kunne vise, om indsatserne sættes i gang, gennemføres og i den sidste ende har ønskværdige effekter. Herigennem sættes virksomhedens videnledelse i tal, og dermed kan man også rapportere om den. Gennem tallene får videnledelse en synlighed, hvorved man gør det muligt at evaluere, om det går fremad eller tilbage, eller om den forbedres eller forværres. Gennem tallene kommer muligheden for en systematisk videnledelse.

Det tredje formål med specifikationen af indikatorer er, at de er grundlaget for rapportering i videnregnskabet. Med konkrete tal tilføres videnregnskabet en alvor, idet man kan dokumentere sine indsatser for at skabe brugsværdi, og samtidig hvorvidt man evner at skabe brugsværdi. Dvs. hvor langt man er fra opfyldelse af sin ambition.

Der er stor variation i de indikatorer, som kan anvendes i virksomhedens strategi for videnledelse og i videnregnskabet. Karakteristisk er, at én enkelt indikator sjældent kan beskrive en ledelsesudfordring eller indsats, men at en vifte af forskellige indikatorer ofte er nødvendig for at give det fulde billede. Eksempelvis kan »produktudvikling« typisk ikke beskrives med et enkelt *tal* som f.eks. investeringer i F&U. Til det samlede billede kan f.eks. også høre rekruttering af udviklingsfolk og forskere, antal nye patenter, nye produkters andel af omsætningen samt antal fokusgrupper med kunder og brugere.

De fleste af indikatorerne er overraskende enkle, og en stor del af dem findes i princippet allerede i virksomhedens forskellige administrative systemer. Det viser sig også, at en god del af dem overraskende nok ikke er ikke-finansielle, men derimod drejer sig om udgifter til forskellige aktiviteter og indtægter, som er segmenteret på forskellige måder. Således er der ikke rigtigt nogen grænse for, hvad en indikator er, ligesom der heller ikke er nogen regler om, hvor mange indikatorer man skal have.

6.6 Videnregnskabet som en rapport

Et (eksternt) videnregnskab indeholder tekst, tal og illustrationer. Det tager udgangspunkt i videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne, som dokumenteres gennem en række tal. Strategien for videnledelse udgør ikke i sig selv videnregnskabet, men er grundlaget for at kunne skrive et videnregnskab, der indeholder *tekst* om videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, *tal* om iværksættelsen af de dertil hørende indsatser, samt *illustrationer*, tegninger og andre grafiske effekter, der kan bidrage til at kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne endnu bedre.

Videnregnskabets *tekst* formidler virksomhedens videnfortælling, ledelsesudfordringer og indsatser samt beskriver virksomheden generelt. Teksten skal især forklare oversættelsen mellem videnfortælling, ledelsesudfordring og de indsatser, der skal dokumenteres i videnregnskabet vha. videnregnskabets *tal*. Dette betyder også, at tallene ikke kan stå alene, de taler ikke for sig selv. En forudsætning for, at læseren af videnregnskabet kan drage mening ud af tallene er, at de sættes i sammenhæng gennem videnregnskabets tekst.

Endelig indeholder videnregnskabet ud over tekst og tal ofte en række *illustrationer*. Det er en fælles betegnelse for grafiske elementer som billeder, modeller, farver og tegninger, der er med til at underbygge og kommunikere virksomhedens videnfortælling. Flere virksomheder har illustrationer, der på hver deres måde forklarer en lille smule om, hvad videnressourcerne består af.

Offentliggørelsen af videnregnskabet er en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men også dokumenterer, om der så rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia, og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og kan

motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

6.7 Afslutning

Videnregnskabet er et dokument, der gør det muligt at gøre videnledelse til en generel ledelsesaktivitet og ikke alene til et anliggende for den enkelte person eller mellemlider. Fra at være en sideaktivitet i nogle afgrænsede områder i virksomheden bliver viden nu en generel aktivitet, som alle kan tale med om, fordi der er et videnregnskab, som cirkulerer ideer om, hvorledes viden skal udvikles, sammenfattes, forankres og anvendes.

Videnkapital, videnregnskab og videnressourcer er ikke traditionelle regnskabsbegreber. Ofte motiveres behovet for et videnregnskab med den stigende forskel mellem den værdi, som regnskabet kan gøre rede for som virksomhedens bogførte værdi, og så den værdi, som en virksomhed kan handles til på markedet. Men dette er langt fra en tilstrækkelig grund til at skulle lave et videnregnskab, og erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt har da også vist, at virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber, angiver en række andre årsager. Disse begrundelser spænder lige fra at sikre innovation over understøttelse af strategien til at koordinere efteruddannelse. Det, der binder disse aktiviteter sammen, er, at viden sættes i fokus i det ledelsesmæssige arbejde – og det er, hvad et videnregnskab handler om.

Der er i dette kapitel hovedsageligt lagt vægt på virksomhedens interne problemstilling omkring udvikling af videnressourcer samt formulering af en strategi for videnledelse. Dermed har vi kun i begrænset omfang behandlet betydningen og brugen af det eksterne videnregnskab. Det skal dog afslutningsvis bemærkes, at vi ser udarbejdelsen af selve videnregnskabet som en væsentlig del af virksomhedens realisering af sin strategi for videnledelse. Offentliggørelsen af videnregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder

og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

Gennemløber man oversættelsen fra ledelsesudfordringer via indsatser til indikatorer, er der i denne oversættelse god mulighed for at få præciseret, hvorledes virksomhedens videnressourcer fungerer, og hvorledes de holder dens aktiver sammen og gør dem relevante for brugerne. Hvis dette er resultatet, er videnregnskabet med til ikke alene at måle, hvor virksomheden er på et givet tidspunkt. Det er også med til at forfine og udvikle fornemmelsen af, hvorledes virksomheden skaber værdi.

6.8 Litteratur

- Bukh, P.N., J. Mouritsen, M.R. Johansen & H.T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København: Børsens Forlag.
- Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. *Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse*. København: Erhvervsfremme Styrelsen.
- Hamel, G., & C.K. Prahalad. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. Maj-juni, s. 79-91.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-creating Company*. Harvard Business Review. November-December.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- von Krogh, G., K. Ichijo & I. Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.