



# Knowledge Management

Artikel trykt i Knowledge Management. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

# Skal vi altid dele viden?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,  
Aalborg Universitet og  
adjunkt Karina Skovvang Christensen, ksc@pnbukh.com,  
Aarhus Universitet

## 1. Indledning

### Der er mange løsninger, som virker

Videndeling er en løsning. Ligeså vel som coaching af ledere, opbygning af bonussystemer, møder, diskussionsfora, projektorganisering, vedligeholdelse af netværker, intranet og søgesystemer er det. Når man beskæftiger sig med knowledge management er det let at finde eksempler på, at alle disse løsninger er værdifulde, og har spillet en afgørende rolle i konkrete virksomheder. Det er også nemt at finde anvisninger på, hvordan man indfører dem, og sikrer at de bruges.

Det er blandt andet formålet med håndbogen Knowledge Management at vise gode eksempler på, hvordan der skabes videndeling. Både ved at præsentere værktøjerne og ved at vise, hvordan de bruges i konkrete organisationer. Når vi beskriver løsninger, vil der imidlertid altid være en fare for, at det netop bliver løsninger, uden at betingelserne og forudsætningerne for deres effektivitet er eksplicite og uden at de direkte relateres til de organisatoriske omstændigheder, der har skabt behovet for dem. Det har vi diskuteret i et tidligere redaktionelt indlæg (Christensen & Bukh 2007).

### Indlægget er en anmeldelse af bogen Collaboration

Dette redaktionelle indlæg tager afsæt i Morten T. Hansens bog, *Collaboration*, som udkom i foråret 2009. Indlægget kan både læses som vores opfordring til at praktisere videndeling med omtanke, og som en anmeldelse af bogen. Collaboration er en central bog, da den frem for kun at argumentere for betydningen af viden og argumentere for nye teknikker til knowledge management tager et nuanceret afsæt i at det

**Evidensbaseret videnledelse**

ikke altid er hensigtsmæssigt at indføre videndeling, hvis omkostningerne ved at gøre det, overstiger de fordele, der kan opnås.

Ligeledes giver *Collaboration* rammerne for en analyse af, hvilke samarbejdsbarrierer der er til stede i en konkret virksomhed, samt hvad der kan gøres for at sikre de rigtige samarbejdsformer. Dermed indskriver bogen sig i den nyere tradition for at fokusere på evidensbaseret ledelse (jf. Pfeffer & Sutton 2006), hvor det drejer sig om at finde præmisserne for at bestemte ting virker, anvende veldokumenterede praksisser og forholde sig kritisk til overdrevne generaliseringer.

Vi vil ikke i dette indlæg præsentere de analysemodeller og principper, som Hansen (2009b) introducerer, eller de løsninger han skitserer. Det vil være for omfattende. I stedet vil vi i den resterende del af indlægget blot fremhæve og diskutere nogle af bogens centrale budskaber og dermed opfordre til omtanke i knowledge management-projekter. Det er vores håb, at vi i kommende artikler her i håndbogen kan sætte fokus på, hvorledes et nuanceret fokus på disciplineret samarbejde kan danne grundlag for en effektiv knowledge management-praksis.

**2. Det er forkert altid at kræve videndeling****Der sættes mål for videndeling**

Det er godt at samarbejde og dele viden – men er måske ikke altid nødvendigt. I mange målstyringssystemer, balanced scorecards og videnregnskaber indgår mål for videndeling. F.eks. hvor mange møder der holdes i interne erfagrunder eller hvor megen tid, der bruges på at dele viden. Og der indgår initiativer og indsatser, der drejer sig om at oprette diskussionsfora og intranet. Nogle gange er det rigtig godt, men vi har andre gange med en smule skepsis set på at der næsten per automatik indgår målsætninger om videndeling i et balanced scorecard. Det kan være svært at komme med bedre mål, så mon ikke det går alligevel, har vi tænkt.

**Men det er forkert at antage, at samarbejde altid skal fremmes**

Derfor gav Morten T. Hansen's artikel, "When Internal Collaboration is Bad for Your Company" for nyligt i *Harvard Business Review* (Hansen 2009a) stof til eftertanke. Han skriver blandt andet:

*Internal collaboration is almost universally viewed as good for an organization. Leaders routinely challenge employees*

*to tear down silos, transcend boundaries, and work together in cross-unit teams. And although such initiatives often meet with resistance because they place an extra burden on individuals, the potential benefits of collaboration are significant: innovative cross-unit product development, increased sales through cross-selling, the transfer of best practices that reduce costs.*

*But the conventional wisdom rests on the false assumption that the more employees collaborate, the better off the company will be. In fact, collaboration can just as easily undermine performance. I've seen it happen many times during my 15 years of research in this area (Hansen 2009a, p. 83f)*

Med andre ord, skal vi ikke anvende samarbejde disciplinert men sikre, at det er de rigtige ting, vi gør frem for bare at fremme samarbejde og videndeling i al almindelighed. Der er ofte væsentlige omkostninger forbundet med at gennemføre samarbejdet i sig selv – og udover dette repræsenterer et internt samarbejdsprojekt altid en alternativomkostning: Hvilke andre værdiskabende aktiviteter kunne medarbejderne i stedet have engageret sig i.

### 3. Samarbejdsbarrierer

#### 1: Not-Invented-Here

I bogen Collaboration analyserer Hansen (2009b), hvordan fire forskellige typer barrierer kan blokere for godt samarbejde i en virksomhed. Det drejer sig for det første om Not-Invented-Here barrieren, hvor medarbejdere ikke ønsker at opsøge eller optage viden fra andre dele af organisationen. Der er tale om et motivationsproblem, der kan være forårsaget af flere forskellige faktorer. Nogle typiske eksempler er eksistensen af isolerede subkulturer, som forhindrer indtrængen af nye synspunkter og afstandstagen fra at bede om hjælp, da det kan signalere usikkerhed og manglende viden. Et andet eksempel er forskelle i status mellem grupper, idet samarbejde både kan reducere højstatusgruppens anseelse og skabe diskomfort i lavstatusgruppen i forbindelse med samarbejdet.

#### 2: Hoarding

Den næste barriere, *hoarding*, eller monopolisering af viden, er også en motivationsbaseret barriere, men vender den modsatte vej, idet dem der har viden ikke ønsker at afgive den. Det kan være som følge af intern konkurrence om ressourcer eller det kan blot være incitamentsstrukturen, der er snævert knyttet til individuelle eller enkeltafdelings præ-

stationer. Men det kan også være almindelig travlhed, som skaber fokus på egne aktiviteter frem for at hjælpe andre. Endelig er viden som bekendt magt og de, som har den nødvendige viden, kan derfor være mindre interesseret i at samarbejde af frygt for at miste indflydelse eller blive mindre uundværlige.

### 3: The search barrier

Mens de to første barrierer er relaterede til motivation, vedrører de to andre barrierer, som Hansen skitserer, evnen til at samarbejde. Det drejer sig først om muligheden for at identificere, hvor den relevante viden findes i organisationen, således som det udtrykkes i den almindelige sprogbrug, "hvis bare vi vidste, hvad vi ved". Det kan være problemer som følge af virksomhedens størrelse eller fysisk afstand mellem afdelinger og grupper. Men der kan også være et overload af information, hvor den relevante viden ikke kan skelnes fra den store mængde information, der findes i virksomhedens systemer. Endelig kan *søgeproblemer* også være relateret til problemer med strukturen af de personlige netværk i virksomheden.

### 4: The transfer barrier

Den sidste af de fire barrierer vedrører problemer med at *overføre viden*, selvom den er identificeret, og der er villighed til at dele den. Det er ofte beskrevet i knowledge management-litteraturen, hvordan det er svært at dele tavst viden, og hvordan en mangel på fælles referencerammer forhindrer videndeling. Udover disse faktorer sætter Hansen fokus på at det er nødvendigt at have tætte relationer, når viden skal deles, idet det ikke er nok at kende dem, som besidder relevant viden.

## 4. Hvordan skabes samarbejdet?

### Analysér, hvad problemet er

Det er ikke alle faktorerne, der er i spil i enhver situation og de løsninger, der kan sættes ind med, er derfor forskellige. Hansen (2009b) viser, hvordan omfanget af de forskellige faktorer kan analyseres, og hovedparten af bogen er løsningsorienteret, idet den beskriver tre forskellige elementer af en samlet ledelsesindsats for at nedbryde barrierer for samarbejde.

### Hvad er løsningen?

For det *første* drejer det sig om at skabe entydigt fokus, ved dels at fremme fælles mål, der er enkle og konkrete, og dels at sikre at der konkurreres med konkurrenterne og ikke internt i organisationen. For det *andet* drejer det sig om at fremme en såkaldt T-formet lederprofil (jf. Hansen & Oetlin-

ger 2001), som indebærer det rette miks mellem specifikke funktionskompetencer og netværksbaseret samarbejde. Endelig drejer det sig for det  *tredje*  om at skabe effektive netværk i organisationen baseret på præcise og relevante forbindelser mellem delgrupper frem for at inddrage så mange som muligt i netværkene (jf. Hansen 1999).

Disse løsninger indebærer blandt andet ledercoaching, incitamentstrukturer og netværksanalyser. Altså mange af de ting, som vi netop sætter fokus på i forbindelse med knowledge management. Men Morten T. Hansen har flyttet fokus fra  *hvad*  teknikkerne går ud på til,  *hvornår*  de kan anvendes og  *hvordan*  de i forskellige situationer skal benyttes. Frem for at præsentere universelle løsninger, viser Morten T. Hansen, hvordan man kan skabe en sammenhængende og samarbejdende virksomhed ved at sætte ind på den rigtige måde med udgangspunkt i en analyse af, hvad det er, man vil have ud af samarbejdet og af de initiativer, der sættes i gang. Kernen i bogen er en gennemgang af disse tre løsningstyper, hvor det med eksempler vises, hvorledes de praktiseret i kombination med hinanden kan sikre en effektiv og hensigtsmæssig deling af viden. Det er absolut anbefalelsesværdig læsning.

## 5. Afsluttende bemærkninger

Bogen  *Collaboration*  er en almen bog om ledelse og organisatorisk adfærd. Ikke kun om, hvordan man fremmer samarbejde for at dele viden. Bogen har ikke én bestemt målgruppe. Den kan med udbytte læses af alle, som interesserer sig for at skabe effektive organisationer, og hvem gør ikke det?

I særdeleshed er den værd at læse, inden man sætter initiativer i gang for at skabe mere samarbejde mellem virksomhedens afdelinger, hvad enten det er for at fremme produktudvikling, effektivisere eller se nye markedsmuligheder. Det er ikke nok at beslutte, at der er behov for mere samarbejde. Det skal doseres rigtigt og de rigtige metoder skal anvendes. Det drejer sig om disciplineret samarbejde.

## 6. Litteratur

Christensen, Karina S. & Per Nikolaj Bukh. 2007. Vi deler ikke bare viden fordi det er en god ide – heller ikke i viden-

samfundet. I *Knowledge Management*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (eds.). København: Børsen Forum.

Hansen, Morten T. 1999. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Academy Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.

Hansen, Morten T. & Bolko von Oetinger. 2001. Introducing T-shaped managers: knowledge managements next generation. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 106-116.

Hansen, Morten T. 2009a. When internal collaboration is bad for your company. *Harvard Business Review*, Vol. 87, No.4, pp. 83-88.

Hansen, Morten T. 2009. Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity and reap big results. Boston: Harvard Business Publishing.

Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton. 2006. *Hard facts, dangerous half-truths & total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

## 7. Om Ledelseshåndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til Ledelseshåndbogen Knowledge Management. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktørerne vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af håndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af håndbogens hovedredaktører.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, Knowledge Managements rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med anvendelse af Knowledge Management etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.