

# Videnskolektivisering som videnstrategi

Af Nicoline Jacoby Petersen og Sille Østergaard

## Resumé

Oftest handler videnhåndtering om at implementere teknologiske videnstyrings-systemer. Personlig viden omdannes til fælles information ved at blive systematiseret og lagret elektronisk, dvs. at man i denne artikels terminologi objektiverer den subjektiverede viden materielt. I artiklen argumenteres at en sådan videnstrategi ikke er hensigtsmæssig, idet man derved går glip af (d)en vigtig(st) del af medarbejdernes viden. Gennem en teoretisk ekskursion ud i vidensbegrebet opstilles en

vidensmodel, og gennem empiriske studier hos den rådgivende ingeniørvirksomhed RAMBØLL A/S vises, at medarbejdernes subjektiverede handleviden i høj grad er den værdiskabende viden. Det argumenteres derfor, at den subjektiverede vidensform er vigtig at bevare i virksomheden, og dette bør gøres ved at implementere processer hvor den objektiveres immaterielt, fx gennem mentorordninger og socialt samvær.

## Introduktion

I en tid hvor videnvirksomheder er et voksende fænomen<sup>1</sup>, og hvor medarbejdere skifter job hyppigere, er videnhåndtering blevet særdeles aktuelt. Medarbejdernes evne til at producere og formidle kvalitativ bedre viden end konkurrenterne har afgørende betydning for videnvirksomhedernes succes, og således bliver spørgsmålet om hvordan virksomheden bedst bevarer og distribuerer medarbejdernes viden særlig centralt.

En naturlig del af debatten om videnhåndtering handler om, hvad viden egentlig er for en størrelse. Vi er i den forbindelse stødt på mange uhåndgribelige definitioner af viden, men kun få med et pragmatisk udgangspunkt, der kunne danne udgangspunkt for empiriske studier. Vi har derfor fundet det nødvendigt at udvikle vores eget vidensbegreb som et bud på, hvad viden er i

en organisatorisk kontekst. Deraf følger, at vidensbegrebet overvejende er psykologisk/kommunikativt inspireret og undviger den epistemologiske diskussion af, hvad viden er. Eftersom forskellige former for viden bør håndteres forskelligt, er vidensbegrebet i vores øjne det første – og et nødvendigt – skridt på vejen til etableringen af en velfungerende videnstrategi.

For at undgå at videnstrategien ender ud i, at nyttesløse informationer sendes rundt i virksomheden, og man bruger tid på at gøre alt tilgængelig for alle, er det ydermere vigtigt at afdække hvilken viden, der skaber værdi for virksomheden, og som man derfor bør have særligt fokus på. På baggrund af et speciale, udarbejdet i samarbejde med ingeniørfirmaet RAMBØLL<sup>2</sup>, vil vi give et bud på hvad der er “den værdiskabende viden.”

Vi vil dernæst diskutere, hvilke implikationer dette medfører for udviklingen af en videnstrategi.

### Hvad er viden?

Overordnet set rummer vores vidensbegreb to dimensioner af viden: Den ene indeholder fire forskellige videnstyper, altså hvilke forskellige slags viden der eksisterer i en organisation, og den anden dimension indeholder fire vidensformer, som siger noget om hvilke fremtrædelsesformer, viden kan have<sup>3</sup>. Dermed ikke være sagt, at alle fire videnstyper kan fremstå i alle fire vidensformer, men den overordnede sammenhæng de to dimensioner imellem vil vi vende tilbage til efter at vi har præsenteret og defineret dimensionerne hver for sig<sup>4</sup>.

De fire videnstyper består af: Handleviden, refleksiv viden, fælles viden, offentlig viden (se figur 1). Den væsentligste forskel på de fire videnstyper er deres *distribueringsgrad*, dvs. deres grad af formidling til andre<sup>5</sup>. Bevægelsen går fra venstre mod højre, fra en intrapsykisk viden til en distribueret viden, som alle kan få del i.

### Handleviden

Handleviden karakteriseres ved at den er operationel (Folke Larsen, 1984), eftersom den er forbundet med praktisk erfaring. Den udvikler sig over tid og som følge af begivenheder, som har fundet sted i det levede liv, og er derfor personlig. Man opnår bl.a. handleviden gennem den praktiske udførelse af sit arbejde og i samarbejdet med kolleger.

Handleviden har to dimensioner, en kropslig og en social. Den kropslige viden handler om sammenhængen og koordineringen mellem (de implicite) processer i den menneskelige hjerne, samt selve udførelsen af handlingen. Den kropslige viden kan derfor udvikles gennem træning (erfaring), men beror også i en hvis grad på medfødte evner<sup>6</sup>. Fx fortalte en personalechef i et computerfirma, hvordan én af hendes medarbejdere var fantastisk til at løse tekniske problemer i de systemer, de levede af at producere. Efterfølgende havde han imidlertid svært ved at forklare præcist hvordan han havde gjort, eller hvilke knapper han havde klikket på. Lige som det er svært at lære, hvordan man slår et søm i et bræt, eller hvordan man slår en god tennisserv ved at læse om det i en bog, skal der praktisk øvelse til at kunne reparere en computer. Handleviden er således en blanding af intuition og erfaring,

Figur 1. Videnstyper

Udistribueret	Handleviden	Refleksiv viden	Fælles viden	Offentlig viden	Distribueret
	Operationel Praktisk	Deklarativ Teoretisk	Information der er tilgængelig internt i virksomheden	Information om virksomheden, der er tilgængelig for offentligheden	
	↓	↓	↓	↓	
	Kropslig viden	Faglig viden	Resultaterne af fagligt samarbejde	Organisationens regnskab og andre publikationer	
	Social viden	Processuel viden	Organisationens kultur		

som er kropsligt indlejret. Den sociale handleviden anvender vi i kontakten til andre mennesker, som fx den dygtige sælger, der formår at sige det rette på det rigtige tidspunkt i salgsøjeblikket.

Fælles for den kropslige og sociale viden er, at man ikke anvender den bevidst, idet der er tale om tavs viden<sup>7</sup>. Enten har den altid været tavs (en slags medfødt kropslig fornemmelse eller viden, som er indlært ureflekteret), eller også har den tidligere optrådt bevidst, men er med tiden blevet tavs – enten fordi den anvendes så hyppigt, at den er blevet indlejret i personens hukommelse og krop, eller fordi den anvendes så sjældent, at den er på bevidsthedsmæssig “stand by”. Man kan derfor også tale om overgangsformer mellem den tavse/ikke-bevidste viden og den eksplicite/bevidste viden, som fremkommer i de processer, hvor viden så at sige “glider” frem og tilbage mellem en bevidst og en ikke-bevidst tilstand.

### **Refleksiv viden**

Hvor handleviden hovedsagligt er praktisk erfaring gennem kroppen, er refleksiv viden hovedsagligt produkt af hjernens arbejde. Refleksiv viden repræsenterer nemlig den form for indsigt, som en person har opnået ved at reflektere over praksis i modsætning til at handle i praksis.

Den refleksive viden rummer to dimensioner, hvoraf den ene er af faglig og den anden af processuel karakter. Den faglige viden er baseret på individets intellekt og bruges i forbindelse med opgaver, som kræver redskaber som analyse og fortolkning, og etableres derfor typisk gennem forskellige former for undervisning (Folke Larsen, 1984). Den processuelle viden er et udtryk for den bevidste del af personens handlinger og etableres på to måder: enten ved at man reflekterer over situationen, mens man er i den, eller ved at man reflekterer over handlingen før eller efter den har fundet sted<sup>8</sup>.

### **Fælles viden**

I udvekslingen af ideer og viden med kolleger går ens viden fra at være individuel til at indgå i organisationens fælles viden. Den fælles viden rummer dog både en eksplicit og en tavs dimension. Den fælles eksplicite viden er de synlige vidnesbyrd på vidensvirksomhedens produktion, fx rapporter, databaser og arkiver, eller den synlige viden om organisationen, som står at læse på intranettet. Men fælles viden er også indlejret i organisationens kultur og måden, den fungerer på i det daglige.

Noget af organisationens fælles viden er altså meget synlig for medarbejderne og omverdenen, mens andet er mindre synligt og kan være svær at erhverve sig og gøre brug af hvis man er ny, eller er på besøg udefra. En organisations fælles viden dækker derfor ikke kun over den viden, som sælges og formidles til kunden, men alt lige fra virksomhedens eksplicite værdisæt til indlejrede rutiner og normer, som fx måden man står i kø i kantinen.

### **Offentlig viden**

Offentlig viden er den del af virksomhedens viden, som virksomheden deler med alle uden for organisationen og altså ikke kun kunderne. Eksempler på offentlig viden er virksomhedens regnskaber, pressemeddelelser og andre former for information om virksomheden. Idet offentlig viden er skabt til et liv uden for organisationen er den ikke bundet af enkeltpersoner, og fungerer derfor uafhængigt af tid og sted og kan tages i anvendelse af hvem som helst, hvor som helst.

I det forudgående har vi set hvilke typer af viden der findes i en organisation. Vi skal nu se hvilke fremtrædelsesformer disse videnskategorier er forbundet med. (se figur 2)

Figur 2. Vidensformer

	Visdom	Viden	Information	Data	
Ukodificeret	Ekspertise	Faglig indsigt	Rapporter, tekst på intranettet, historier	Ord, billeder og tal	Kodificeret
	↓	↓	↓	↓	
	Stærkt personafhængig	I høj grad personafhængig	Selvstændig eksistens med sammenhængende betydning	Selvstændig eksistens uden sammenhængende betydning	

Mens forholdet mellem de fire videnstyper udtrykker i hvilken grad viden er distribueret blandt en virksomheds medarbejdere, afspejler forholdet mellem vidensformerne *graden af kodificering*. Ved kodificeret viden forstår vi viden, som er bearbejdet, det vil sige brudt ned i enheder, standardiseret og kategoriseret så den fx kan opbevares i en database eller i anden systematiseret form (Choo, 1998 og Hansen, 1999).

### Data

Data består typisk af tal, ord og billeder, der i sig selv hverken rummer budskab eller selvstændig betydning (Saint-Onge, 1996). Data er udtryk for viden i sin mest eksplicitte form, fordi de eksisterer som repræsentationer, der kan fungere uafhængigt af individet. En database over en virksomheds statistiske materiale, eller navnene på dens medarbejdere, er eksempler på data i en organisation.

### Information

Når forskellige data kobles sammen og sættes i forbindelse med hinanden bliver de meningsgivende og omdannes til information (Saint-Onge, 1996). Information kan både have karakter af noget mundtligt og noget skriftligt, og er derfor både i stand til at bevæge sig i form af en fortælling (fx om en karismatisk virksomhedsleder i en

organisation) og som et stykke tekst i en bog eller på en computer. Om information kan tages ud af den sammenhæng, hvori den er blevet til (fx for at anbringe den i en fælles database), afhænger i høj grad af dens indhold. Er der tale om information som ikke forudsætter forudgående indsigt i det pågældende emne eller område, vil den typisk kunne tilegnes af mange og transporteres mellem medarbejderne uden problemer. Er der derimod tale om kontekstafhængige former for information, vil det straks være vanskeligere at opbevare den fri af den kontekst, den er blevet til i. For at information kan opbevares, transporteres og anvendes af andre uden at den mister sin betydning, er det vigtigt at tage højde for karakteren af dens indhold og konteksten, den er blevet til i.

### Viden

Viden er kendetegnet ved at være information, som er taget i anvendelse af en person. I bøger og i fjernsynet finder vi altså ikke viden, men information (Bertelsen, 1996). Man kan med andre ord ikke tale om viden, så længe man ikke har læst bogen, eller reflekteret over det man har set og hørt, og *forholdt* det til sin eksisterende viden. Gennem udviklingen af viden opnår man erfaring og dermed en personlig indsigt, som andre ikke umiddelbart har adgang til.

## Visdom

Det øjeblik man er i stand til at hæve sig over sin viden og perspektivere dens anvendelse, besidder man visdom. Saint-Onge (1996) skriver: "Upon achieving wisdom, we implicitly know how to generate, access, and integrate knowledge as a guide for action." Man kan altså også tale om visdom når viden er så indgroet, at den ikke længere er bevidst for medarbejderen, men alligevel fungerer handlingsanvisende. Fordi visdom er uløseligt forbundet med en personlighed, er den kompleks i sin form, og dermed vanskelig at eksplicite og stort set umulig at kodificere. Visdom er derfor svær og tidskrævende – men ikke umulig – at overføre til andre, og er ude af stand til at fungere som et personuafhængigt fænomen i organisationen.

## En vidensmodel

Vi har i det forudgående beskrevet de to vidensdimensioner hver for sig. Ved at samle dem i en model (se figur 3) vil vi vise den indbyrdes sammenhæng, som eksisterer dimensionerne imellem, samt beskrive den overordnede forståelse af vidensbegrebet, som modellen bærer i sig.

Modellen illustrerer et pointer i forhold til vores vidensbegreb:

For det første viser modellens dimensioner graden af de respektive videnskategoriers *afhængighed* i forhold til individet. Der kan derfor lægges et snit mellem de fire kategorier på hver akse, hvor der skelnes mellem subjektiveret

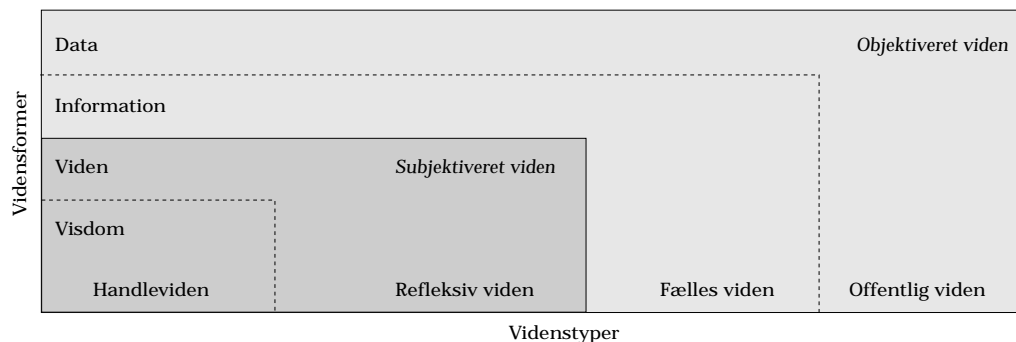
og objektiveret viden. Subjektiveret viden er viden, som kun eksisterer i det enkelte individ, i subjektet mens objektiveret viden er i stand til at eksistere uafhængigt af det enkelte individ – eller er knyttet til mere end ét individ – og har dermed eksistens som objekt.

Ved at forbinde de to dimensioner fremgår det for det andet, hvilken videnstype der fremtræder i hvilken form: nemlig at handleviden har karakter af visdom, at refleksiv viden viser sig i form af kategorien viden osv. Ved at sammenholde de to dimensioner får vi med andre ord en forståelse for, at vi bør behandle videns typerne i overensstemmelse med den form, de er forbundet med. Det overordnede skel i vidensbegrebet fremhæver yderligere, at de to sider taler til forskellige håndteringsformer. Vi kan derfor på nuværende tidspunkt slå fast, at viden som begreb lægger op til videnstrategier, der tager højde for denne forskel.

## Hvilken viden er værdiskabende?

I ingeniørvirksomheden RAMBØLL undersøgte vi først og fremmest hvilke faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer vidensudveksling i RAMBØLL, for at stille nogle forslag til, hvordan RAMBØLL kan blive bedre til at kollektivisere medarbejdernes individuelle viden. Dette interne fokus blev i forløbet også eksternt rettet, idet RAMBØLL var meget interesseret i at få indsigt i hvilken type viden, deres kunder i realiteten efter-

Figur 3. En samlet vidensmodel



spørger. Vi syntes det var interessant at inddrage kundeledet og undersøgte derfor også, hvilken videnstype der er økonomisk værdiskabende for RAMBØLL<sup>9</sup>. Dette skete i form af interviews med henholdsvis en ny kunde og en kunde, som har benyttet RAMBØLL som "husrådgiver" gennem mange år. Idet dette aspekt kun udgør en lille del af vores samlede empiri kan det argumenteres, at den pointe vi vil skitsere i det følgende ikke har tilstrækkelig empirisk validitet. Vi har alligevel valgt at fremhæve dette resultat fremfor andre (og mere empirisk begrundede) som vi kom frem til, fordi vi synes det antyder et overset, men ikke desto mindre vigtigt, aspekt i debatten om videnhåndtering.

Som nævnt undersøgte vi, hvad der får en ny kunde til at vælge RAMBØLL og hvad der bevirker, at kunden kommer igen. Stiller vi det firkantet op kunne der potentielt set tegne sig to billeder: Kunden vælger RAMBØLL på grund af deres image i omverdenen, deres tidligere erfaringer eller på grund af den brede faglighed som et ingeniørfirma af RAMBØLLs størrelse naturligt besidder. Med andre ord RAMBØLLs offentlige og fælles viden. Et andet billede kunne være, at kundens valg er bestemt er enkeltpersoner, fx glæden eller forventningen ved et godt samarbejde med en bestemt medarbejder i RAMBØLL, eller den enkelte medarbejders specialistkompetencer, som konkurrenterne ikke besidder. Hermed vil det være den enkelte medarbejders handle- og refleksive viden, som er afgørende.

Af vores empiriske undersøgelser fremgår det, at det i RAMBØLLs tilfælde er den subjektiverede viden og *i særdeleshed den enkelte medarbejders handleviden, som er afgørende for kundens valg af rådgiver.*

For den nye kunde er den enkelte ingeniørs evne til at samarbejde og kommunikere sin viden udslagsgivende for, om de vælger RAMBØLL eller ej. Faglig specialistviden er selvfølgelig ikke uden betydning for valget af rådgiver, men er der tvivl om samarbejdet vil fungere, vil man være tilbøjelig til at nedprioritere et højt

fagligt niveau til fordel for udsigten til en god dialog. I den sammenhæng er det interessant at bemærke, at ingeniørerne selv oplever, at de har det bedste samarbejde med fagligt kompetente kunder. Noget tyder altså på, at det er svært for den fagligt orienterede ingeniør at skabe en god dialog med kunder, som ikke besidder den samme faglighed. Den nærmere sammenhæng mellem faglighed og dialogevne blev ikke belyst nærmere i empirien, men kunne være et meget interessant aspekt at arbejde videre med.

Hos den kunde hvor RAMBØLL har karakter af fast "husrådgiver", er det ligeledes den personlige kontakt, der er afgørende. Rationalet her er, at alle de store rådgivervirksomheder kan præstere noget fagligt, og derfor bliver det personlige element udslagsgivende. Kunden ville sågar tage samarbejdet med RAMBØLL op til overvejelse, hvis deres kontaktpersonen skiftes ud. Dette er en stærk udmelding om betydningen af det personlige forhold mellem kunde og rådgiver, ikke mindst fordi kunden i en anden sammenhæng pointerer, at der skal noget til at skifte rådgiver, idet det både koster tid og penge at etablere et velfungerende samarbejde. Derudover værdsætter denne type kunde RAMBØLLs brede erfaring, dvs. den fælles viden.

Ovennævnte undersøgelsesresultater harmonerer godt med den kvantitative kundetilfredshedsundersøgelse RAMBØLL fik udført af et konsulentfirma i 1996. Af undersøgelsesrapporten fremgår det nemlig bl.a., at medarbejdernes personlige engagement samt kendskabet til kunderne hører blandt det, kunderne vægter højest.

### **Vigtigheden af handleviden**

Selvom vores undersøgelsesresultater kun bygger på RAMBØLL har vi en antagelse om, at ovenstående konklusioner også gør sig gældende for andre rådgivningsbrancher (fx revisorer, advokater osv.). En undersøgelse af management konsulentbranchen, udført af Erhvervsfremmestyrelsen (1999) på baggrund af telefoninterviews med ca. 1000

kunder, viser, at kunderne tillægger evnen til "tilpasning af opgaveløsningen til virksomhedens konkrete behov og problemstillinger" størst betydning. Dernæst følger *helhedsforståelse*, *procesforståelse* og *kommunikation*, og først på en 5. plads kommer *faglig specialistviden*. Dette resultat hænger naturligvis sammen med, at mange kunder i dag føler, at leverandørerne af konsulentytelser allerede besidder den nødvendige faglighed. I et marked, hvor stort set alle rådgivere har fagligheden i orden, vil handleviden i stigende grad få betydning og spille en afgørende rolle for vidensvirksomheders succes.

Informationsfundet har betydet, at større mængder information er tilgængelig for flere. Viden repræsenterer ikke længere i sig selv noget værdifuldt, men får først værdi når den anvendes, og fører til ny erkendelse. Vidensvirksomheders succes beror derfor ikke længere udelukkende på at udvikle og besidde ny viden, men at den enkelte medarbejder er i stand til at omsætte og formidle egen og andres eksisterende viden.

Ovennævnte betyder, at de individuelle og personlige kompetencer i højere grad vil komme i højsædet, hvorfor bl.a. Goleman (1999) peger på, at de vigtigste egenskaber hos medarbejderen er vedkommendes kommunikative evner, mellem-menneskelige færdigheder og personlige engagement. Fordi mange af arbejdsopgaverne i vidensvirksomheden har karakter af tværfagligt projektarbejde og ofte bærer præg af stor indholdsmæssig diversitet, er faglige kvalifikationer langt fra den eneste forudsætning for at løse opgaven. Idet de fleste opgaver i dag løses i fællesskab, og i øvrigt oftest foregår i tæt kontakt til kunden, er det i ligeså høj grad afgørende at medarbejderne formår at samarbejde med hinanden, og samtidig er i stand til at formidle resultaterne på en måde, så det giver mening for andre end dem selv. Det er med andre ord ikke nok at have den refleksive viden i orden, man må også sørge for at udvikle medarbejdernes handleviden.

## Hvilke implikationer har betydningen af handleviden for en vidensstrategi?

Ud fra vidensmodellens terminologi består enhver videnstrategis udfordring i at gøre mest mulig af den individuelle handleviden og refleksive viden til fælles organisatorisk viden, dvs. at omsætte den subjektiverede viden til objektiveret viden. Ser man på debatten om videnhåndtering fremgår det, at en udbredt måde at objektivere medarbejdernes viden består i at eksplicitere den enkeltes viden, så den kan kodificeres og lagres elektronisk (bl.a. Edvinsson & Sullivan 1998, Nagel 1998, Jeest 1997, Møller 1999). Med andre ord er målet at omsætte viden til en *materiel form*, dvs. til en fysisk, medieret form, der ubesværet kan flyttes rundt blandt medarbejderne i organisationen.

I vores øjne er IT-værktøjer en kilde til vidensspredning som naturligvis er værdifuld i mange sammenhænge. IT muliggør opbevaring af store mængder af information på en systematiseret måde, så man kan søge og genfinde den information, man aktuelt har behov for, ligesom den muliggør distribution af informationer til alle medarbejdere på tværs af tid og rum. Der kan dog ligge en fare i, at man sidestiller brugen af IT-baserede vidensdatabaser og andre former for elektronisk videnstyring med videnhåndtering og alene lader dét udgøre virksomhedens videnstrategi. Men lad os først påpege en række af de problemstillinger, som denne materialisering rummer.

For det første er det udbredt at betragte dét at omsætte medarbejdernes viden i en materiel form som den eneste måde, man kan bevare medarbejdernes viden i organisationen. Man opfatter udelukkende fælles organisatorisk viden som dét der efterlades, når medarbejderne går hjem, dvs. de synlige vidensbyrde som rapporter og databaser. Dette hænger sammen med en udbredt (mis)forståelse af, at man i virksomheden må leve med at en stor del af medarbejdernes viden (særligt den tavse

handleviden) ikke kan gøres til genstand for distribuering medarbejderne imellem. Dette medfører desværre, at man i mange virksomheder vælger helt at se bort fra individets handleviden, når der skal lægges en videnstrategi.

For det andet betyder en aktiv eksplicitering og kodificering af medarbejdernes viden at man materialiserer videnstyper, som ikke nødvendigvis egner sig til det. Noget viden mister nemlig sin betydning af at blive kodificeret, bl.a. fordi den ofte dekontekstualiseres. Heri ligger der en latent fare for at den lagrede viden bruges "forkert", eller på en anden måde end intenderet. Fjerner man viden fra den sammenhæng, hvori den er blevet til, risikerer man nemlig dels, at den mister sin oprindelige betydning og kompleksitet, dels at misforstå meningen med dens anvendelse. Fx oplevede et konsulentfirma, at én af afdelingerne havde en række udviklingsværktøjer liggende på firmaets fælles intranet, som man skal være særligt uddannet til at anvende. En dag begyndte konsulenter fra andre afdelinger at anvende dele af værktøjerne, fordi de havde set dem på intranettet og syntes de var relevante i forbindelse med et aktuelt kundeprojekt, selvom de ikke havde den fornødne uddannelse. Det er altså vigtigt at man er opmærksom på, om den information man lagrer er kontekstafhængig, dvs. generisk information, som man ikke skal have særlige forudsætninger for at kunne læse, forstå og anvende, eller om den er kontekstafhængig.

Set i lyset af vores empiriske konklusioner og vores teoretiske forståelse af vidensbegrebet vil vi gerne påpege, at videnhåndtering ikke kun handler om at omsætte medarbejdernes viden til materielle størrelser, der kan eksistere uafhængigt af mennesker. I organisationer, som lever af at sælge viden, er det også vigtigt at kollektivisere den subjektiverede viden, der ikke egner sig til at blive kodificeret og lagret i en database. Med andre ord bør der skabes processer, der støtter distribuering af viden i sin immaterielle form.

Vi har den antagelse, at den begrænsede opfattelse af videnhåndtering bl.a. beror på et for snævert syn på, hvordan viden kan omsættes fra en individuel subjektiveret viden til en fælles objektiveret viden. Hvis vi erindrer gennemgangen af vidensbegrebet, har den fælles viden to dimensioner: Den eksplicitte viden, som er det synlige resultat af medarbejdernes anstrengelser (rapporter o.l.) og den tavse viden, som er viden om organisationens kultur, værdier og normer<sup>10</sup>. Den tavse, kulturelle viden er et eksempel på en immateriel viden, som faktisk har selvstændig eksistens, fordi der er så mange som besidder og handler den på samme tid. Det er den indforståede måde, hvorpå medarbejderne udøver virksomhedens uskrevne regler og i det hele taget udviser en fælles forståelse af "sådan gør vi her". Som nyansat er kulturen dermed et vidensobjekt, man kan identificere (bevidst eller ubevidst) og tilegne sig. Som antydnet skal ordet objektivering derfor forstås bredt og ikke kun som objekt i fysisk forstand, men snarere som en modsætning til det subjektiverede.

Viden skal altså ikke per definition have objektiv eksistens gennem omsættelsen til noget materielt for at kunne distribueres blandt virksomhedens medarbejdere, men kan få det gennem at "leve" i flere på én gang. Hermed er fælles organisatorisk viden ikke kun det der efterlades, når medarbejderne går hjem, men også den viden, der er distribueret blandt medarbejdere i sin immaterielle form. Fx er det i rådgivningsvirksomheder, hvor man ikke opererer med listepreiser, men fastsætter prisen efter opgavens art og kundetypen, oftest de "gamle i gårde" der er gode til at fornemme, hvor meget en opgave "kan bære økonomisk", altså hvor meget man kan forlange for sine ydelser. Denne handleviden forplantes ofte ikke til yngre medarbejdere, som måske har en tendens til at forlange for lidt. Dette er et eksempel på handleviden som er distribueret immaterielt blandt de ældre medarbejdere og dermed er blevet til objektiveret viden, som de yngre med fordel kan og bør sikre bliver distribueret blandt flere medarbejdere.



Som det ene yderpunkt i videnhåndteringen har vi altså vidensspredning, som er information i elektronisk form der gør, at alle medarbejdere har adgang til den samme information. Som det andet yderpunkt har vi videnskolektivisering, hvor informationen er fælles fordi den er forankret i et fællesskab. I hvor høj grad man bør have fokus på det ene eller det andet afhænger naturligvis af, hvilken form for rådgivning man yder. Jo mere "skræddersyede" løsninger virksomheden sælger, des vigtigere er det at skabe videnskolektiviserende processer. Dog vil der altid være værdifuld handleviden i en virksomhed som er vigtig at kolektivisere, uagtet at man sælger en meget standardiseret vare (fx den viden, som omgiver salget og omgangen med kunderne).

Opsummerende kan vi konstatere, at handleviden bør gøres til genstand for videnskolektivisering af to årsager: For det første ligger det i handlevidens form, visdom, at den skal distribueres mellem-menneskeligt og ikke elektronisk. For det andet er handleviden vigtig at distribuere fordi meget tyder på, at netop denne type viden er værdiskabende i videns-virksomheden.

### **Hvordan kan man skabe videnskolektiviserende processer?**

I praksis mener vi, at videnskolektivisering kan ske ved at skabe formaliserede processer og rutiner, så organisationen i et vist omfang sikrer sig at medarbejderne modtager og giver ny viden, samt ved at etablere sociale, fysiske og virtuelle rammer, der gør det muligt og attraktivt for medarbejderne at kolektivisere deres viden uformelt.

Fx kan der oprettes forskellige former for mentorordninger (bl.a. Sveiby & Risling, 1987). Meget handleviden bygger på at man har en fornemmelse af, hvordan noget skal gribes an, og denne fornemmelse udvikler man typisk gennem praktisk erfaring.

Da det ikke altid er muligt at basere medarbejdernes læring på personlig erfaring, kan en måde at opbygge handle-

viden på dog være at iagttage en anden person udføre den handling, som man ønsker at kolektivisere. Nonaka & Takeuchi (1995) kalder denne proces for socialisering og bemærker, at det er muligt at lære af andre uden at sprogliggøre viden. Dette kan fx ske gennem mesterlære, hvor der observeres, imiteres og arbejdes i praksis<sup>11</sup>. Derfor er det vigtigt at en del af mentorordningen finder sted i praksis eller i direkte forlængelse af opgaven, hvor man har mulighed for at udføre handlingen i fællesskab. Mentorordninger kan indebære alt fra introducerende følordninger til en fast faglig sparringspartner eller ad hoc modeller, hvor den lærende deltager i udvalgte praksissituationer såsom kundemøder, projektmøder osv.

I forbindelse med vores empiriske studier i RAMBØLL fremgik det, at mange medarbejdere mener, at netop samværet er den mest frugtbare måde at få del i andres viden på, hvad enten det foregår under formaliserede rammer som faglige workshops og seminarer, eller under mere uformelle rammer som frokostpausen og festlige sammenkomster i virksomheden. En måde at dyrke frokostpausens "vidensfremmende" egenskaber kan være, at alle medarbejdere én gang om måneden "trækker lod" om, hvor man skal sidde i kantinen den pågældende dag så man kommer i kontakt med andre kolleger end de nærmeste, som man ellers typisk spiser frokost med.

Derudover peger medarbejderne på, at det er under de spontane møder med kolleger ved kopi- eller kaffemaskinen, at der sker en interessant vidensudveksling. Derfor skal man være varsom med at se pauser og småsnak i korridorerne som noget, der skal undgås: "For eksempel har Xerox foretaget en undersøgelse, der viser, at reparatørerne af fotokopimaskinerne ikke lærer sig mest om at ordne maskinerne ved at læse virksomhedens tekniske manualer. De lærer meget mere af at udveksle erfaringer med de andre reparatører. Og det gør de typisk, når de mødes på hovedkontoret og sludrer sammen ved siden af kaffeautomaten. Så den chef, der jager

reparatøerne væk og ud på gaden forringer i virkeligheden Xerox's beholdning af intellektuel kapital." (Lindholm, 1991).

Etableringen af sociale aktiviteter og de rette fysiske rammer, hvorunder uformelt samvær på tværs af faglige og strukturelle grænser kan finde sted, bør i høj grad regnes for et strategisk værktøj på højde med virksomhedens intranet, databaser og andre elektroniske videnssystemer. Videnskolektivisering bør altså inddrages i virksomhedens vidensstrategi, så den værdifulde handleviden også bliver distribueret blandt virksomhedens medarbejdere.

## Summary

*Knowledge management is often about the implementation of technological knowledge management systems. Personal knowledge is transformed into public knowledge by being systematised and stored electronically, which means that, in the terminology of this article, subjectivised knowledge is objectivised tangibly. In the article it is argued that such a knowledge strategy is not expedient since the most important, or at least a very important, part of employee knowledge is lost. A knowledge model is established through a theoretical excursion into the knowledge concept. Empirical studies at the consulting engineers RAMBØLL A/S indicate that, to a high degree, subjectivised employee action knowledge is value-creating knowledge, which is why it is argued that it is essential to maintain the subjectivised form of knowledge in the organisation. This should be done by implementing processes in which knowledge is tangibly objectivised, for example through mentor schemes and socialising.*

## Noter

1. En vidensvirksomhed definerer vi som værende en virksomhed, der udelukkende lever af at sælge viden, som fx rådgivende ingeniørvirksomheder og andre typer konsulentvirksomheder. Der er flere grunde til at vidensvirksomheder er i vækst, men hovedsageligt er det fordi alle typer af virksomheder i stigende grad henter viden udefra – enten i forbindelse med enkelte projekter, eller ved at outsource en afdeling (fx marketing eller personale) til et konsulentfirma.
2. Specialet "Videnskolektivisering i videns virksomheden" (2000) er bygget på empiriske studier udført i RAMBØLL. Vi befandt os fysisk i virksomheden gennem 10 mdr. og der blev anvendt en vifte af metoder: spørgeskema, observation, organisationsfotografering, fokusgruppediskussion samt interviews.
3. Det er hos Boisot (i: Choo, 1998) at vi er blevet inspirerede til vores fire videnstyper. Han har opstillet en "typology of knowledge" med fire videnskategorier (som vi altså har valgt at kalde videnstyper). Vi har dog både ændret navnene på de 4 kategorier og tilføjet indholdet vores egen (mere psykologisk betoned) struktur.
4. I denne sammenhæng er det vigtigt at bemærke, at selve dimensionerne og de enkelte kategoriseringer af viden er analytiske distinktioner. I praksis er tingene ikke så adskilte, hvilket derfor også betyder at der vil være et vist sammenfald kategorierne imellem. For en uddybning af vidensbegrebet og dimensionernes sammenhæng, se Østergaard & Petersen, 2000.
5. Boisots videnstypologi (i: Choo, 1998) er beskrevet ud fra de to begreber "codification" (graden hvormed viden er kategoriseret og systematiseret) og "diffusion" (graden af formidlingen af viden til andre). Denne distinktion har vi ligeledes fundet anvendelig, men vi synes snarere at begreberne netop beskriver forskellen på vidensformer (kodificeringsgraden) og videnstyper (distribueringsgraden).

6. Det er ikke vores intention at komme ind på diskussionen om forholdet mellem arv og miljø. Vi vælger at betragte et individs handleviden som en blanding af noget medfødt og individets socialisering.
7. Det er oprindeligt den ungarsk-engelske filosof Michael Polanyi som er ophavsmand til begrebet tacit knowledge (1958, 1966).
8. Jf. Argyris & Schöns (1983) begreber *reflection in action* og *reflection on action*.
9. I denne sammenhæng vurderes "den økonomisk værdiskabende viden" på, hvilken viden der tilfører virksomheden flere kunder. Vi er klar, over at virkeligheden ikke er så simpel, idet noget viden skaber økonomisk værdi på kort sigt, noget viden skaber økonomisk værdi på lang sigt, og noget viden er ikke direkte økonomisk værdiskabende i sig selv men understøtter blot værdiskabende vidensprocesser og er dermed indirekte værdiskabende.
10. Denne opdeling er naturligvis skarp, men sådan er det i hovedreglen. Dog er det ganske sandsynligt at den fælles faglige viden også har et tavst element, en slags "faglige vaner".
11. For en mere uddybende introduktion til mesterlære begrebet – og en kritik heraf – henvises til Nielsen & Kvale (red.) 1999.

## Litteratur

Artiklen er skrevet på baggrund af følgende speciale:

- Jacoby Petersen**, Nicoline & Sille Østergaard: Videnskolektivisering i vidensvirksomheden. Roskilde Universitetscenter, 2000.
- Argyris**, Chris & Donald Schön: *The Reflective Practitioner*. USA: Addison-Wesley, 1983.
- Bertelsen**, Sven: Om viden i videnbaseret virksomhed. F.R.I., 1996.
- Choo**, Chun Wei: *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press Inc., 1998
- Edvinsson**, Leif & Patrick H. Sullivan: "En model for styring af intellektuel kapital" i *Ledelse i dag*, årg. 8, nr. 3, s. 238-251, 1998.
- Erhvervsfremmestyrelsen**: Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst. København: EFS, 1999.
- Folke Larsen**, Steen: "Kognitionens logikker. Handling, sprog og datamater" i *Psyke og Logos*, nr. 5, s. 221-242, 1984.
- Goleman**, Daniel: *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*. Valby: Borgens Forlag, 1999.
- Hansen**, Morten H. & N. Nohria, T. Tierney: "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" i *Harvard Business Review*, s. 106-116, 1999.
- Jest**, Morten: "Dandy satser på bank med viden" i *Jyllandsposten* 22-12-97.
- Lindholm**, Mikael R. (1991): "Konkurrence på intellektuel kapital" i *Information* 15-06-91.
- Nielsen**, Klaus & Steinar Kvale (red.): *Mesterlære: læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag, 1999.
- Møller**, Mads Richard: "Aktiver virksomhedens viden via intranet" i *Børsen* 08-10-99.
- Nagel**, Jacob: *Knowledge Management værktøjer*. København: Børsen, 1998.
- Nonaka**, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi: *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press Inc., 1995.
- Polanyi**, Michael: *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- Polanyi**, Michael: *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday, 1966.
- Saint-Onge**, Hubert: "Tacit Knowledge. The Key to the Strategic Alignment and Intellectual Capital" i *Strategy & Leadership*, vol. 24, nr. 2, 1996.
- Sveiby**, Karl-Erik & Anders Risling: *Viden i virksomheden - om know-how management*. København: Teknisk Forlag, 1987.