

# Videndeling i og mellem communities of practice

Af Steffen Marstrand

## Resumé

Der tales i stigende grad om de sociale faktors betydning for videnledelse og videndeling. Artiklen følger sporene af denne tradition og argumenterer for, at communities of practice i mange henseender udgør ideelle arenaer for videndeling. Communities of practice muliggør, at videndeling integreres som en naturlig del af det daglige arbejde, hvilket forbedrer betingelserne for en mere effektiv udførelse af virksomhedens arbejdsopgaver. Med baggrund i undersøgelser af videndeling i IBM

Viden er blevet den vigtigste produktionsfaktor i den moderne virksomhed. For at kunne udnytte viden, er videndeling blevet et centralt fænomen og et selvstændigt område under disciplinen videnledelse. Rationalet bag videndeling er at sikre, at den samme dybe tallerken opfindes så få gange som muligt i virksomheden, så brug af kostbare ressourcer på nyudvikling minimeres. Lige så vigtigt videndeling er, tilsvarende vanskeligt kan det være i praksis. Talrige forsøg er gjort på at håndtere problemstillingen omkring deling af viden og på at forstå hvilke rammer, der skaber gunstige betingelser for videndeling (Nonaka 1994, O'Dell & Grayson 1998, Fahey & Prusak 1998, Hansen, Nohria & Tierney 1999, Poulfelt & Jacoby Petersen 2002 og Christensen, 2004). Videndeling kan i denne sammenhæng defineres som overførsel og spredning af eksisterende viden i virksom-

Danmark gives eksempler på, hvordan videndeling foregår både i og mellem communities of practice. Videndeling gennem communities of practice giver en række fordele, men samtidig også centrale ledelsesmæssige udfordringer: Communities of practice må kortlægges, faciliteres og koordineres med henblik på at give dem gode interne vilkår og samtidig sikre, at de kan komplementere hinanden og udgøre en samlet helhed i virksomheden.

heden, som derved kan bringes til anvendelse i andre sammenhænge.

Artiklen giver først et teoretisk indblik i communities of practice, dernæst et empirisk eksempel på et af slagsen i IBM. Det uddybes, hvordan videndeling forløber i og mellem communities of practice, samt hvilke fordele og udfordringer det giver. Artiklen rummer endvidere forslag til, hvordan videndeling kan organiseres og forbedres med afsæt i communities of practice.

Inden for kredse af disciplinen tales om communities of practice som et frugtbart perspektiv til at håndtere deling af viden (Brown & Duguid 2000, 2001a & b og Wenger, McDermott & Snyder 2002). På baggrund af en kandidatafhandling, udarbejdet i samarbejde med IBM, vil artiklen give et teoretisk indblik i communities of practice samt vise et praktisk eksempel på,

hvordan videndeling håndteres gennem communities of practice i IBM-forretningsområdet ITS Danmark<sup>1</sup>. Derved er artiklen et af få danske eksempler på koblingen mellem videndeling og communities of practice.

Et community of practice består af tre grundlæggende byggesten, der fungerer i samspil. Et videnområde, som udgør det emnemæssige indhold. Et fællesskab karakteriseret ved deltagernes gensidige engagement i forhold til videnområdet og endelig en praksis, som fællesskabets deltagere sammen har udviklet for effektivt at håndtere opgaver og udfordringer inden for videnområdet (Wenger, McDermott & Snyder 2002). Denne definition har udgjort pejlemærket for hvilke sociale strukturer i IBM, der har kunnet betragtes som communities of practice.

Som det fremgår af definitionen, er communities of practice ikke at sidestille med organisatoriske strukturer som fx funktionsområder, afdelinger og teams, da der i communities of practice ikke er formelle ansvarsområder og deciderede rapporteringsforhold. Ligeledes er det ikke en nødvendig betingelse for at arbejde i en afdeling, at man deler videnområde med sine kolleger, indgår i et fællesskab eller har etableret en fælles praksis. Dette udelukker dog ikke, at communities of practice kan vise sig i fx en organisatorisk afdeling, som denne artikel giver et eksempel på. Kort fortalt kan man tale om communities of practice som en uformel organisering i en formel organisation.

Når der i artiklen tales om communities of practice, handler det ikke om store virtuelle fora – som også findes hos IBM – men derimod om en anden type faglige fællesskaber. De små, nære sociale enheder, hvor man i fællesskab er gået sammen for at dygtiggøre sig inden for et videnområde samt udvikle en kollektiv praksis<sup>2</sup>. Communities of practice som disse findes i alle organisationer, uanset om de er synlige eller ej. Derfor vil det være interessant for mange virksomheder at forstå, hvilken rolle com-

munities of practice spiller for håndtering og deling af viden.

Artiklens perspektiv er communities of practice, og den genstand, der iagttages gennem perspektivet, er samarbejdsrelationer og måder, hvorpå viden deles på et meget jordnært niveau i IBM. Derved opstår et billede af, hvordan communities of practice understøtter videndeling. Undersøgelsernes udgangspunkt har været nogle få communities of practice som case, der søges generaliseret ud fra. Derved illustreres værdien af lokale communities of practice for det samlede billede af videnledelse i en virksomhed. Samtidig har det givet indsigt i, hvordan videnmedarbejdere deler og anvender viden i deres arbejde ved hjælp af communities of practice.

Viden og praksis i et community of practice er ofte indforstået og vanskelig at sætte ord på, hvilket gør det vanskeligt alene gennem interviews at forstå, "hvordan man gør". Muligheden for at forstå praksis ligger i høj grad også i at observere den. Derfor har interviews og deltagende iagttagelse gået hånd i hånd for at give en dybere forståelse for, hvordan communities of practice fungerer.

### **PC Software – et community of practice i IBM**

PC Software er et oplagt eksempel på et community of practice i IBM. Det eksisterer inden for rammerne af en formel afdeling i forretningsområdet ITS og består af ca. 25 deltagere. At der er tale om et community of practice og ikke blot en afdeling i IBMs organisation, illustreres bedst ved samspillet mellem elementerne: videnområde, fællesskab og praksis i PC Software.

Som navnet antyder udgør software til PC'ere videnområdet, den fælles grund for community'et. Software til PC'ere er, hvad fællesskabet i afdelingen "handler om", og udtrykker samtidig dets faglige indhold, som alle deltagere arbejder inden for. Stemningen og fællesskabet i PC Software mærkes meget stærkt, når man er der. Der er en udpræget "vi-følelse" forment af gen-

sidig respekt, tillid og engagement. En deltager i PC Software beskriver det på denne vis: *"Vi er sådan en samlet enhed. Vi er gode venner alle sammen og respekterer hinanden. Jeg siger dermed ikke, at vi går og kysser og krammer og sådan noget, men vi er en samlet enhed. Vi siger, at hvis én har et problem, har alle et problem"*. Udtalelsen er rammende for relationerne i PC Software. Deltagernes følelsesmæssige tilknytning er i høj grad lokalt forankret, nemlig i fællesskabet med dem, man har en dagligdag og fælles historie med.

PC Software er ikke kun et fællesskab med en passion for samme videnområde. Man har endvidere, over tid, udviklet en kollektiv praksis for effektivt at håndtere centrale opgaver inden for videnområdet. I PC Software kaldes praksis for "historikken". Historikken er udtryk for måden at agere på i PC Software, og det er den, der "får tingene til at fungere". Den er opstået ud fra fortidens erfaringer, anviser, hvordan man løser nutidens problemer, og udstikker retninger for improvisation i forhold til fremtidige opgaver og udfordringer.

Når der tales om praksis, tales også om viden; men på en særlig måde. Praksis består af elementer af eksplicit og tavs viden, hvor eksplicit viden er en type viden, der sprogligt kan redegøres for, mens tavs viden er en kropslig viden, en kunnen, som ikke kan sprogliggøres (Wenger 1998a & Wenger, McDermott & Snyder 2002). Eksplicit og tavs viden indgår også i PC Softwares "historik", om hvilken en deltager fortæller: *"Efterhånden får man bygget en historik op om de problemer, der har været med forskellige produkter. Det er simpelthen historikken, man løser problemerne på. Historikken er en kombination af problemer der er løst, som er beskrevet, samt den erfaring vi bare har"*. Af eksplicite elementer kan fx nævnes beskrivelser af hver deltagers stærke områder, fortællinger om projekter der er gået både godt og galt, databaser tilpasset behovene i PC Software, hvor kategoriseringerne er veldefinerede og beskriver tidligere løste problemer. En stor del af praksis i PC Software

kan dog ikke ekspliciteres. Det indbyrdes samspil mellem flere softwareprodukter, og hvordan de virker på forskellige platforme, er næsten umuligt at skrive ned, da der er utallige kombinationer. Det er bare noget, man ved, hvordan man gør. Samtidig er der mange indforståede regler og rutiner for, hvordan man er IT-Specialist i PC Software. Den måde kunder betjenes på, er fx påfaldende ens og vidner om en stærk socialisering. Således er en betydelig del af den viden, der skal til for at løse arbejdsopgaverne i PC Software, tavs.

Ud over at praksis består af tavs og eksplicit viden, er det værd at bemærke dens kollektive karakter. Ofte betragtes viden som et individuelt ejerskab, der kan løsri- ves fra en sammenhæng og ekspliciteres. Praksis, derimod, er en kollektiv, handlingsorienteret viden, knyttet til det community of practice, hvori praksis er opstået. En deltager i PC Software kan ikke håndtere hele videndommen Software til PC'ere alene, og der opstår ofte situationer, hvor man ikke kan løse en opgave ud fra de softwareområder man selv mestrer. Derfor har deltagerne "puljet" deres individuelle ressourcer og udviklet en fælles spilleplan for, hvordan man spiller spillet i dette community of practice. Det resulterer i, at der med tiden er opstået en kollektiv praksis sammensat af deltagerens egenskaber og færdigheder. Således kan den viden, der er i PC Softwares praksis, historikken, sidestilles med et orkestres viden, hvor kun helheden kan spille musikken på den rette måde – hvor man i fællesskab kan<sup>3</sup>.

## Videndeling i communities of practice

Som IT-specialist må man specialisere sig, men samtidig have en bred viden for at kunne se, hvilken sammenhæng både ens eget virkefelt og en kundes problem indgår i. På grund af områdets karakter har det for PC Software været nødvendigt at integrere både arbejdets deling og samarbejdskulturen som en naturlig del af praksis. I den forbindelse fortæller en deltager i PC

Software: "Løsningen af kundens problemer foregår i fællesskab, hvis det er et problem, som ikke kun har med ét produkt at gøre, eller et problem, som én ikke kan håndtere alene – og det sker ofte".

En vigtig del af praksis i et community of practice er samarbejdet, der danner grund for den deling og kollektivisering af viden, som både er et produkt af den kollektive praksis og samtidig bevirker, at den kollektive praksis kan opstå. Den gentleman-spirit, der kendetegner praksis, hvor man hjælper hinanden og i vid udstrækning betragter problemerne som fælles, ville formentlig ikke kunne florere uden et stærkt gensidigt engagement og fællesskab deltagerne imellem. At etablere et tæt samarbejde, og dele viden, kræver den vi-følelse, respekt og tillid, der er i PC Software. Samtidig er det vigtigt at understrege den pointe, at deltagerne i et community of practice agerer inden for samme videnområde og deler praksis. Derved etableres et fælles sprog, perspektiv og forståelse, som betyder, at viden nemt spredes – inden for rammerne af et community of practice.

Det vil være relevant at give nogle eksempler på, hvordan der samarbejdes, og viden deles, kollektiviseres og kommer i spil i PC Software. Eksplicitte dimensioner ved praksis dokumenteres og lagres i PC Softwares egne lokale databaser, skræddersyet til deltagerens behov. Da PC Software både er et community of practice og en afdeling, har man den fordel, at man sidder sammen i et stort åbent kontor. Hvis én i PC Software får et spørgsmål fra en kunde, som han ikke umiddelbart selv kan besvare, er det naturligt at spørge ud i lokalet. De mange svar og tilbagemeldinger vidner om, hvordan den kollektive praksis hurtigt kan aktualiseres i afgørende situationer. Viden deles ikke blot gennem dokumentation samt muligheden for at stille spørgsmål og få svar. Tavse dimensioner ved den viden, der findes i praksis, deles primært ved, at man sammen løser arbejdsopgaver. Det lader til, at tavse viden deles uden nøjere forklaringer, men blot ved at være med

og lære, hvordan én med stor kunnen gør. Gennem deltagelse læres det tavse aspekt i, hvordan man virker som IT-Specialist i PC Software.

I PC Software er der ordninger for, hvordan de nye skal indføres i praksis. Disse ordninger minder om mesterlære – tilpasset arbejdsopgaverne i en moderne viden-virksomhed. Mesterlæren indebærer, at de nyere deltagere i starten i høj grad kigger over skulderen på de meget erfarne, stiller spørgsmål og taster med. Gradvist får de nyere deltagere, i takt med at de bliver dygtigere og får øget kendskab til praksis, et større ansvar. Således når de hurtigt et niveau, hvor de grundlæggende selv er i stand til at løse arbejdsopgaverne. Dog er de erfarne deltagere altid klar som backup. Med tiden udvikler de nyere deltagere sig til erfarne kerne-deltagere, som er kendetegnet ved, at de mestrer den kollektive praksis og den viden, der er heri. Videndeling har derfor særdeles gode betingelser i et community of practice som PC Software gennem samarbejds- og læringsformerne i praksis.

I IBM eksisterer forskellige former for communities of practice, hvor PC Software må betegnes som et af de mest rendyrkede. Der eksisterer dog også communities of practice bestående af deltagere på tværs af afdelinger, der er gået sammen, fordi de deler en interesse inden for et fælles område eller har lignende jobfunktioner. Communities of practice, der rummer deltagere fra forskellige afdelinger, har sjældent samme fysiske kontakt og måske heller ikke så struktureret en praksis som i PC Software. Disse communities of practice er dog stadig karakteriseret af, at deltagerne udvikler fælles opfattelser, regler og rutiner for bedre at kunne håndtere de opgaver, som skal løses i deres respektive afdelinger og teams. Gennem deltagelsen støttes og opdateres man løbende gennem de erfaringer, der udveksles. Med andre ord: Der deles viden – en viden som flyder nemt, fordi deltagerne har kendskab til videnområdet, har etableret en fælles forståelse, og

gennem deres gensidige engagement er vilige til at hjælpe hinanden.

Undersøgelserne i IBM indikerer, at virksomheden kan betragtes som opbygget af en mangfoldighed af komplementære, delvist overlappende communities of practice. Det er ikke at afvise forretningsområder, afdelinger og teams som byggestenene i en virksomhed. De udgør én måde at tegne virksomheden på, mens communities of practice udgør en anden, som er forankret i opdelingen af videnområder. I IBM ses, at afdelinger, teams og communities of practice eksisterer side om side. De communities of practice, som IBM er bygget op af, varetager hver især vigtige organisatoriske videnområder og sikrer ikke blot videndeling inden for centrale områder, men udvikler, understøtter anvendelsen og fastholder også viden gennem deres kollektive praksis. Derved er det i høj grad IBMs små, lokale communities of practice, som muliggør en mere effektiv udførelse af arbejdsopgaverne i virksomheden. Mere kan lade sig gøre, og det går hurtigere, hvilket er afgørende i videnintensive virksomheder som IBM, hvor et centralt konkurrenceparameter er hurtigt at kunne lave avancerede kvalitetsløsninger. Dermed udgør communities of practice i IBM en strategisk, "levende" videnbase, der – modsat databaser – er stærk til at håndtere en tavs og handlingsorienteret viden<sup>4</sup>. Samtidig reagerer communities of practice hurtigere end store organisatoriske enheder, hvilket giver den fordel, at de smidigt kan tilpasse sig et skiftende marked. Deres hurtige omstillingsevne, håndtering af centrale videnområder og problemløsningskapacitet giver gode betingelser for en bedret konkurrenceevne og organisatorisk performance for virksomheden (Wenger 1998a & b og Wenger, McDermott & Snyder 2002).

### **Videndeling mellem communities of practice**

Mens videndeling foregår relativt uproblematisk i et community of practice, er sagen en anden, når det drejer sig om at distribu-

ere viden mellem dem. Der tales bl.a. om, at (best) practices er vanskelige at overføre (O'Dell & Grayson 1998), hvilket skyldes, at praksis i communities of practice er et lokalt svar på lokale problemer. Også i IBM må man forholde sig til det problem, at viden nemt spredes inden for rammerne af et community of practice, mens viden har en tendens til ikke at sive mellem dem. I stedet klæber viden til de communities of practice, hvor den har sin oprindelse, hvilket er et problem for videndelingen i en virksomhed. Når man ikke tager del i samme videnområde som i et community of practice, har man sjældent samme grundlæggende indforståethed, som gør at viden og praksis kan spredes (Brown & Duguid 2001a)<sup>5</sup>.

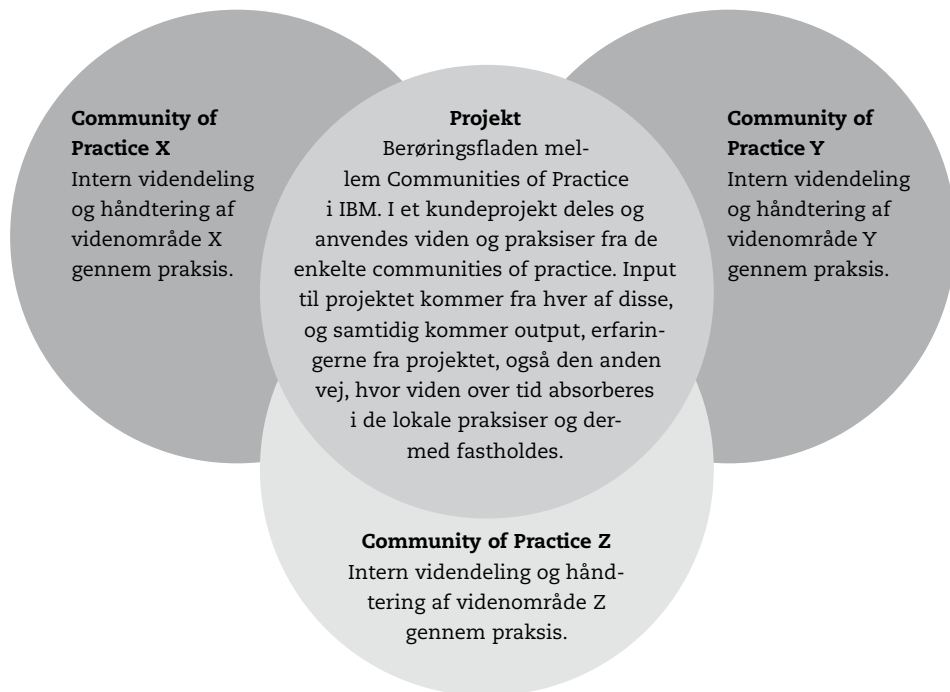
I en virksomhed som IBM, der arbejder projektorienteret og laver end-to-end løsninger, er der ofte flere videnområder – og communities of practice – involveret, når de store projektopgaver skal løses. For at lave sammenhængende løsninger er det afgørende, at communities of practice formår at samarbejde, dele viden og integrere praksiser i projekterne. Om det fortæller en leder fra IBM: *"Helt nede på gulyplan, der deles viden og praksiser i de konkrete projekter. Det er faktisk kun i projekter, at communities of practice har berøringsflade med hinanden"*. Projektteams i IBM kan ses som værende sammensat af deltagere fra forskellige communities of practice. De ligger som en bagvedliggende struktur i forhold til projekterne og er med til at sørge for, at projekterne bliver løst. For at få sparring og holde et højt niveau inden for deres videnområde, er projektdeltagerne afhængige af baglandet i form af de communities of practice, de også indgår i. Communities of practice i IBM er tæt vævet sammen med den typiske kontekst, hvori viden og praksiser skal deles og anvendes, nemlig projektteams, hvilket fremgår af denne udtalelse fra en leder i IBM: *"Man laver nogle teams, som skal forsøge at gå på tværs af afdelingerne. Bag disse ligger der så nogle skjulte communities, så når vi skal udføre opgaverne,*

så ringer IT-specialisterne til dem, de kender, når de runder ind i problemer. Skjulte communities bagved gør, at vi kan løse problemerne”.

Problemet ved videndeling mellem communities of practice er, at de ofte ikke har et fælles perspektiv. Dog nævner Wenger, at ”boundary objects”, der vedrører flere communities of practice, kan danne grundlag for en forståelse og samarbejde mellem disse. De har den funktion, at de organiserer forskellige communities’ of practice perspektiver, og tilbyder ”noget” at mødes omkring (Wenger 1998a). I IBM giver projekter mening som de boundary objects,

der vedrører flere communities of practice, og giver dem noget at samarbejde omkring, hvorved en forståelse over tid kan udvikles. Gennem samarbejdet i projektteams lærer man af hinanden og stifter bekendtskab med andre communities of practice perspektiver og handlemåder. Således udgør projektteams vigtige arenaer for videndeling mellem (deltagere fra) forskellige communities of practice<sup>6</sup>. Figuren illustrerer videndeling i og mellem communities of practice med projektsituationen som det forenende element.

Figur 1. Projektet som berøringsflade mellem communities of practice



### Ledelsesmæssige udfordringer

Når håndteringen af viden, og i særdeleshed videndeling, baseres på communities of practice, giver det en række ledelsesmæssige udfordringer, for at man kan få mest muligt ud af de enkelte faglige

fællesskaber og samspillet mellem dem. Udfordringerne er at kortlægge, facilitere og koordinere communities of practice (Brown & Duguid 2001a og Wenger, McDermott & Snyder 2002).

Communities of practice skal kortlægges med henblik på at få planlagt, hvilke af virksomhedens videnområder, de varetager. Dog er det vanskeligt at få overblik over hvilke communities of practice, der er i spil i en virksomhed. Communities of practice lever ofte et stille liv og er uformelle af natur. På IBM findes ikke deciderede landkort over de små, uformelle communities of practice. Men afdelingsledere, HR-ledere og projektledere tager – i de enkelte forretningsområder – et stort ansvar for at skabe overblik over lokale communities of practice, og hvad de kan bidrage med. Derfor bør det ledelsesmæssige ansvar, når videndeling vedrører communities of practice, hverken være placeret i et centralt "viden-hovedkvarter" eller i IT-afdelingen. Intranet, knowledge management portaler og lignende er vigtige, men ledelsen af viden må også udfolde sig i virksomhedens muld, hvori communities of practice har deres rødder og vokser.

Facilitering af communities of practice skal sikre, at de får nogle betingelser og rammer, som muliggør, at de kan fungere godt internt. I IBM er det legitimt at tage såkaldt "produktiv tid" ud af sin kalender for at kunne deltage i communities of practice, hvilket især er vigtigt for de communities, der ikke sidder samlet i ét stort kontor, som tilfældet er med PC Software. Derudover lægger IBM mødelokaler til, forsyner communities med virtuel teknologi og en kommunikationsinfrastruktur som fx teamrooms, således at deltagerne kan have løbende kontakt. Samtidig har IBM i vid udstrækning ledende medarbejdere, der har ekspertisen i, hvad der kræves for at få communities of practice til at fungere. Lederne kan pleje communities of practice, forstå deres behov og har samtidig gennemslagskraft til at få dem gennemført i organisationen. Et eksempel herpå fremgår i et citat fra en leder i IBM. "Der eksisterer en række communities of practice, fx "Storage" som er forholdsvis nyt. Vi har søgt at give nogle arbejdsbetingelser for, at det kan blive et community of practice. Vi

har givet dem et teamroom, sat tid af til, at én kunne samle folk, givet dem tid og penge til at afholde møder, og det har de så gjort". Tiltag som disse koster på kort sigt en sum penge, men på langt sigt forbedres communities of practice muligheder for selv at varetage videnhåndtering og -deling inden for deres område. Af konkrete forslag til facilitering af communities of practice kan anbefales:

- Lad en stilling i virksomheden have ansvar for at kortlægge, facilitere og stå for kontakten til communities of practice gennem udvalgte kontaktpersoner.
- Fokuser på de communities of practice, der varetager eller planlægger at varetage strategiske videnområder i virksomheden.
- Gå i dialog med communities of practice omkring deres behov. Prioriter og tildel ressourcer som tid til deltagelse, penge til afholdelse af møder og teknologi til at understøtte deltageres kommunikation. Giv evt. konsulentbistand til dem, for at de kan få etableret roller samt mål og retning i deres håndtering af videnområdet.
- Afklar grænseflader og etabler forbindelser mellem communities of practice og virksomheden, fx hvordan communities of practice kan bidrage til virksomheden, og hvordan virksomheden orienteres om relevante aktiviteter af forretningsmæssig betydning i communities of practice.
- Mod at virksomheden tildeler ressourcer til udvalgte communities of practice, kan de til gengæld tildeles udfordringer, som de kan fungere som "ekspertpanel" på.

Koordinering af communities of practice skal fremme samspillet mellem dem. Videndeling mellem communities of practice i et projekt må ofte hjælpes på vej, selvom projektet tilbyder noget at mødes om. På den baggrund har projektplanlæggere og -ledere vist sig som nøglepersoner for koordinering og videndeling mellem communities of practice i IBM. Når projekter skal løses, står erfarne projektplanlæggere for at allokere de rette ressourcer til projektet. De har et godt overblik over organisationens communities og sørger for at få trukket relevante

deltagere fra disse ind som projektmedlemmer. Herefter tager projektlederne over, idet de er ansvarlige for at få projektet til at fungere. Det indebærer bl.a., at projektlederen må mægle, formidle og oversætte mellem de communities of practice, der er repræsenteret på et projekt. Som en leder i IBM udtrykker det: *"Projektlederen og den resource deployment manager [projektplanlægger], som er med til at beslutte, hvem der skal på projektet, har en kæmpe betydning for at koordinere communities ved først og fremmest at få teamet sammensat, men også at få teamet til at fungere. De teams, der skal lave projekterne, fungerer ikke bare af sig selv. Der er folk på, som ikke taler samme sprog (...)"*.

I IBM er man opmærksom på, at sproget er en nøgelfaktor for at få communities of practice til at samarbejde og dele viden. Man søger ikke blot i de enkelte projektgrupper at få bygget et internt sprog og praksis op, men også at skabe et overordnet sprog og praksis – beskrevet i "Methods & Tools" – for, hvordan projekter løses i IBM. Når community- og projektdeltagerne har lært dette sprog, taler de ikke blot deres specialiserede sprog, men også et fælles interdisciplinært projektsprog, som kan fremme videndeling på tværs af virksomheden.

Ledelsen af communities of practice i IBM foregår således i spændfeltet mellem spontanitet og struktur – autonomi og kontrol, hvilket beskrives som en ideel måde at lede communities of practice (Brown & Duguid 2001b). Internt har IBMs communities of practice selvbestemmelse til at styre videndeling og udvikle praksiser til at håndtere deres videnområde, mens der træder mere struktur ind, når communities of practice skal dele og forene viden og perspektiver i projekterne.

## Konklusion og perspektivering

Artiklen har vist, hvordan videndeling varetages gennem communities of practice på to niveauer – i og mellem dem. Der er givet eksempler på, hvordan viden deles effektivt i communities of practice bl.a. gennem det fælles sprog, engagement, tillid, interesser og den samarbejdskultur og fælles opgaveløsning, der er integreret i praksis. Videndeling mellem communities of practice viser sig vigtigt ved løsning af opgaver, der dækker over flere videnområder. Her udgør projektteams den arena, hvor communities of practice mødes og stifter bekendtskab med hinandens perspektiver samt deler og anvender viden.

At få videndeling i og mellem communities of practice til at fungere – samt sikre, at de decentralt kan varetage vigtige organisatoriske videnområder – medfører en række ledelsesmæssige udfordringer. Communities of practice må *kortlægges* for at identificere det videnområde, de hver især varetager. Samtidig må communities of practice *faciliteres* med henblik på at give dem gode interne rammer. I IBM stilles fx en kommunikationsinfrastruktur til rådighed, og der sættes tid og penge af til, at deltagerne kan mødes. Endelig er *koordinering* af communities of practice vigtigt for at de kan fungere sammen på tværs af virksomheden. IBM har sat fokus på dette gennem projektledere, der sørger for at formidle mellem de communities of practice, der er repræsenteret i et projekt. Samtidig uddanner man community of practice deltagerne i et metode- og projektsprog med henblik på at forbedre betingelserne for samarbejde på tværs af videnområder og derigennem fremme videndeling mellem communities of practice i projekter.

Fordelene ved de faktorer, der styrer videndeling i et community of practice samt de nye udfordringer, der viser sig, når viden skal deles mellem dem, fremgår af tabellen.



Figur 2. Videndeling og communities of practice – fordele og udfordringer.

Fordele ved videndeling i communities of practice	Udfordringer ved videndeling mellem communities of practice
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communities of practice har fælles sprog og forståelse via deltagelse i samme videnområde</li> <li>• Communities of practice er kendetegnet af indbyrdes tillid og engagement blandt deltagerne</li> <li>• Communities of practice rummer fælles interesser og praksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communities of practice i virksomheden skal identificeres og kortlægges</li> <li>• Communities of practice har behov for organisatorisk opbakning og facilitering</li> <li>• Communities of practice må indbyrdes koordineres for at viden kan deles mellem dem</li> </ul>

Belønningen for "anstrengelserne" viser sig ved, at velfungerende og velkoordinerede communities of practice kan fremme en mere effektiv udførelse af virksomhedens arbejdsopgaver på grund af deres fleksibilitet og evne til at håndtere og dele viden. Om værdien af communities of practice for IBM fortæller en leder: *"Det er sjældent, at en kunde ringer og beder om en ydelse, som passer lige præcis med en afdeling. Vi er nødt til at samarbejde på tværs for at overleve. Skjulte communities eller netværk bagved gør, at vi kan løse opgaverne. Alle er klar over, at det har kæmpestor værdi"*.

Artiklen viser samtidig et opmuntrende eksempel på en virksomhed, der ikke reducerer videndeling og videnfastholdelse til et spørgsmål om "brain drain" via teknologiske midler. Her anerkendes, at viden er uløseligt bundet til medarbejderne og deres handlen, hvorfor viden betragtes som et fænomen, der ytrer sig i de sociale relationer og praksiser i arbejdet. Måden, hvorpå videndeling praktiseres i IBM, indebærer, at det bliver en integreret del af det daglige arbejde og samtidig får et menneskeligt ansigt. Det er interessant, at en IT-virksomhed som IBM ikke alene forlader sig på teknologiens muligheder i forhold til håndtering af data, information og viden, men i høj grad betragter sociale faktorer som afgørende for effektiv håndtering og deling af virksomhedens viden.

Undersøgelserne i IBM har også vist, at der ingen roser er uden torne. Communities of practice håndterer centrale problemstillinger inden for videndeling, mens nye opstår. I artiklen er eksemplificeret et velfungerende community of practice, hvor intern videndeling forløber effektivt. Mindre velfungerende communities of practice kan være karakteriseret af klikker i fællesskabet og en stivnet praksis, der ikke fornys. I disse tilfælde er communities of practice ikke ideelle arenaer for videndeling – snarere tværtimod. Ligeledes findes eksempler på, at communities of practice kan blive fanget i en lokal rationalitet. Communities of practice's styrke er, at deres praksis anviser lokale løsninger til lokale problemer, men da communities of practice indgår i et større hele – fx en virksomhed – er en lokal praksis ikke nødvendigvis til det fælles bedste.

Gennem communities of practice hæves udfordringen omkring videndeling således fra individ- til gruppeniveau. Videndeling mellem individer i et community of practice foregår grundlæggende gnidningsfrit, mens videndeling og samspil mellem disse grupper er en akilleshæl, selvom der er foreslået måder, hvorpå disse kan koordineres. I en verdensomspændende virksomhed som IBM er det umuligt at koordinere samtlige communities. Det indikerer, at små lokale communities of practice er mindre hensigtsmæssige til at danne rammen om vidende-

ling i stor skala. Her giver eksempelvis intranet og knowledge management portaler bedre vilkår for deling af eksplicit viden.

Visse ulemper ved communities of practice, fx klikebaseret fællesskab, stivnet praksis og deres lokale rationalitet, kan afhjælpes af et godt internt og eksternt lederskab. Andre ulemper, fx at viden tenderer til at klæbe til

communities of practice, er formentlig mere vanskelige at overkomme. Ulemperne er til en vis grad den pris, som må betales ved at basere videndeling på communities of practice. Om fordelene opvejer ulemperne, må undersøgelser i den enkelte virksomhed afgøre.

## Summary

*The significance of social factors for knowledge management and knowledge-sharing is being increasingly debated. The article explores this tradition and argues that communities of practice in many cases are ideal arenas for knowledge-sharing. Communities of practice make it possible to integrate knowledge-sharing as a natural part of daily work activities, improving the efficiency of organisational performance. Studies of knowledge-sharing in*

*IBM Denmark offer examples of knowledge-sharing both in and between communities of practice. Knowledge-sharing through communities of practice offers many advantages and, at the same time, key managerial challenges: communities of practice must be mapped, facilitated and coordinated with a view to ensuring favourable internal conditions, so they complement each other while forming an organisational entity.*

## Noter

1. Forretningsområdet ITS – Integrated Technology Services – er forankret i at levere teknisk baserede ydelser, primært reparation og vedligeholdelse af kunders IT-systemer.
2. Ofte betragtes store virtuelle fora med en faglig fællesnævner også som communities of practice. Da interaktionen i disse primært er på et løst, virtuelt plan, fremmer det sjældent det gensidige engagement og fællesskab, der er med til at kendetegne et community of practice. En egentlig kollektiv praksis i store virtuelle fora er også en anelse søgt. Selvom der gøres forsøg på at udvikle ”best practices” omfatter disse kun eksplicite aspekter, som ikke svarer til mangfoldigheden af praksis i et community of practice.
3. Det kollektive viden- og praksisbegreb i et community of practice er ikke ensbetydende med, at individet er irrelevant. Individuelle bidrag og færdigheder er nødvendige betingelser for, at en kollektiv praksis kan opstå, selvom den kollektive praksis ikke kan reduceres tilbage til individernes bidrag.
4. I mange virksomheder betragtes databaser som det foretrukne middel til videndeling. Databaser formår dog kun at håndtere eksplicit viden, som endvidere kan vise sig vanskelig at omsætte til handling og gøre anvendelig i andre kontekster. Således kommer databaser, og IT generelt, til kort på en række områder. Derfor bør det nøje overvejes hvordan, og i hvilke tilfælde, teknologiske muligheder anvendes i forbindelse med videndeling.
5. Da viden nemt deles inden for communities of practice – og communities of practice kan eksistere mellem virksomheder – indebærer det, at viden både kan flyde ind og ud af virksomhedens praksiskanaler. Det udgør en central, men vanskeligt håndterbar, problemstilling i forbindelse med fastholdelse af organisatorisk viden.
6. Dette underbygges af Poulfelt og Jacoby (2002), hvor centrale faktorer for videndeling i danske konsulentvirksomheder undersøges. Her fremhæves projektteams som centrale arenaer for videndeling.

## Litteratur

- Brown**, John Seely & Paul Duguid: The Social Life of Information, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Brown**, John Seely & Paul Duguid: Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, s.198-213, i Organization Science vol. 12, no. 2, 2001a. **Brown**, John Seely & Paul Duguid: Structure and Spontaneity, s. 44-67, i Nonaka, Ikujiro & David Teece (red.): Managing Industrial Knowledge, Sage, 2001b.
- Christensen**, Peter Holdt: Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis, Handelshøjskolens Forlag, København, 2004.
- Fahey**, Liam & Laurance Prusak: The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, s. 265-276, i California Management Review, vol. 40, no. 3, 1998.
- Hansen**, Morten T., Nitin Nohria & Thomas Tierney: What's Your Strategy for Managing Knowledge?, s. 106-116, i Harvard Business Review, vol. 2, 1999.
- Marstrand**, Steffen: Communities of practice som arena for knowledge management, Kandidatafhandling, Copenhagen Business School, København, 2003.
- Nonaka**, Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, s. 14-37, i Organizational Science, vol. 5, no. 1, 1994.
- O'Dell**, Carla. & C. Jackson Grayson: If only We Knew What We Know – Identification and Transfer of Internal Best Practices, s. 154-174, i California Management Review, vol. 40, no. 3, 1998.
- Pouffelt**, Flemming & Nicoline Jacoby Petersen: Knowledge Management in Action – A Study of Knowledge Management in Management Consultancies, s. 33-60, i Anthony F. Buono (red.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Information Age Publishing, Greenwich, 2002.
- Wenger**, Etienne: Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, 1998a.
- Wenger**, Etienne: Communities of Practice – Learning as a Social System, i The Systems Thinker, vol. 9, no. 5, 1998b.
- Wenger**, Etienne, Richard McDermott & William M. Snyder: Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

