

Videndeling og den personlige dimension

Af Peter Holdt Christensen

Resumé

Videndeling foregår mellem sociale væsener, og er derfor præget af hvordan disse sociale væsener betragter hinanden. I artiklen argumenterer jeg teoretisk for, at der eksisterer tre samhørighedsforhold, som dels beskriver den relation vi har til andre, og dels beskriver hvorfor – eller hvorfor ikke – vi deler viden med andre. I de egocentrerede samhørighedsforhold tænker individet først og fremmest på sig selv, og dermed de personlige fordele han – eller hun – kan opnå ved at dele ud af viden. I de gensidige samhørighedsforhold er relationen mellem den der giver viden, og den der modtager viden underlagt en række normer og regler, som skal overholdes – viden deles således fordi noget, eller nogen, har bestemt at den skal deles. I de kollektive samhørighedsforhold deles viden fordi individet vil bidrage til kollektivets interesser. Empirisk understreges hvordan medarbejdere

i en dansk virksomhed oplever det kollektive samhørighedsforhold som det væsentligste, og derved netop vurderer det at kunne hjælpe andre som vigtigere end at kunne opnå en række personlige fordele af videndeling.

Når virksomheder i dag sætter videndeling på dagsorden, så inddrager de dog sjældent den personlige dimension ved videndeling – dermed er der en risiko for at de underminerer de kollektive samhørighedsforhold som allerede eksisterer, og som allerede positivt bidrager til videndeling. Et første skridt på vejen mod bedre videndeling, er at blive opmærksom på, at den væsentligste motivation til at dele viden, er at føle et vist samhørighedsforhold til andre, og især det kollektive samhørighedsforhold er udbredt, men bliver ofte ignoreret i virksomhedens institutionaliserede arbejde med videndeling.

Indledning

Det er jo ikke nogen nyhed at viden er en vigtig – måske endda den vigtigste – ressource for virksomhedens evne til både at skabe og fastholde konkurrencemæssige fordele. I adskillige år har således både forskere og praktikere prædikeret at viden er vigtig, og også undersøgt hvordan virksomheden nu engang håndterer viden. Mængden af artikler, bøger, seminarer og undervisningsforløb om organisering og ledelse af viden har således været nærmest eksplosivt stigende siden en af feltets vel nok mest populære bøger – "The knowledge creating company" skrevet af Ikujiro Nonaka og Takuchi – i 1995 (gen) introducerede begreberne eksplicit og tavs viden, og de organisatoriske udfordringer dette rummer.

Men det er svært at dokumentere positive effekter ved videnledelse (Rigby, 2001), hvilket altså kan tyde på at begrebet snarere er en model end en egentlig ledelsesteknik der er kommet for at blive, og for positivt at påvirke virksomhedens forretning. Ikke desto mindre handler denne artikel om virksomheders håndtering af viden – mere konkret handler artiklen om videndeling, og selvom jeg ikke kvantitativt kan dokumentere de positive effekter videndeling potentielt rummer, så mener medarbejderne fra artiklens case virksomhed, at der er masser af fordele ved videndeling – på spørgsmålet om hvilke fordele videndeling rummer svarer de bl.a.: "lettere hverdag og mindre stress", "udvikling for firmaet – større effektiv-

tet. Større engagement, og større medarbejder-tilfredshed” og ”vi bliver alle klogere og bedre til vores arbejde”.

Men videndeling er ikke altid sådan lige til. Ja faktisk er det temmelig problematisk, og i denne artikel vil jeg argumentere for, at virksomheder ikke altid kan implementere, planlægge og gennemføre videndeling ud fra et strukturelt perspektiv – som fx indførslen af bedre strukturerede databaser, eller bedre allokering af tid til videndeling. Videndeling er i høj grad også en social proces som foregår mellem individer, og derfor også er præget af hvordan disse individer betragter hinanden. Da individer derudover også er fem gange mere tilbøjelige til at kontakte andre individer, frem for systemer i form af fx strukturerede videndeling databaser, så er den personlige dimension ved videndeling temmelig central (Levin & Cross, 2004). De personer vi foretrækker at dele viden med – eller for den sags skyld de personer hvis viden vi foretrækker at få del i – er derfor oftest de kolleger som vi har det godt med. Vi oplever med andre ord en fælles identitet med dem, hvorimod vi med andre af vores kolleger overhovedet ikke oplever en fælles identitetsfølelse.

Hvorfor og hvorvidt vi deler viden med andre er således afhængig af, hvilken identitetsfølelse – eller samhørighedsforhold – vi har med dem. Jo mere knyttet vi er til andre personer, jo mere tænker vi på videndeling som en proces der gavner fællesskabet, frem for en proces der udelukkende gavner mig som enkeltperson. For bedre at kunne forstå betingelserne for – og dermed også mulighederne for at påvirke – videndeling, er det nødvendigt at være opmærksom på de forskellige samhørighedsforhold der eksisterer, og dermed også de forskellige forklaringer på hvorfor individer deler viden – eller ikke deler viden. I artiklen introducerer jeg tre samhørighedsforhold og diskuterer hvorledes de på forskellig måde motiverer individet til at dele viden. Videndeling betragtes som et bytteforhold, hvor individer forventer at få et eller andet igen for at dele ud af deres viden, men hvad det præcist er de forventer at få igen er netop betinget af den – eller dem - de deler viden med, og dermed det samhørighedsforhold som præger denne sociale relation.

I artiklen argumenterer jeg således teoretisk for, at der eksisterer tre samhørighedsforhold mellem kolleger – det egocentrerede, det relationelle og det kollektive – og at disse kan knyttes til tre forskellige sociale bytteforhold: henholdsvis det forhandlede, gensidige og generelle (Flynn, 2005). Metodisk har jeg i en case-virksomhed indsamlet data i form af spørgeskemaer og personlige interview for derved at kunne analysere hvordan – og hvorvidt – den enkelte medarbejder motiveres af forskellige bytteforhold og samhørighedsforhold. Hvert bytteforhold motiverer nemlig på forskellig vis det enkelte individ til videndeling, hvilket netop er afledt af det samhørighedsforhold der eksisterer. I det egocentrerede identitetsforhold baseret på et forhandlet bytteforhold handler det i høj grad om at dele viden for at opnå en række personlige fordele, mens det relationelle identitetsforhold baseret på det gensidige bytteforhold – og til en vis grad også det kollektive identitetsforhold - eksisterer for at opnå fordele til fællesskabet. Samhørighedsforholdene afgør således hvem vi deler viden med, og hvad vi forventer at få retur for vores viden (Flynn, 2005, s. 743). Videndeling bliver dermed selvregulerende – det bliver en proces der foregår mellem kolleger, men den opmærksomme ledelse vil ikke direkte regulere denne proces, men sikre at virksomheden har de rigtige rammer – som fx tillid, kultur og netværk – til både at støtte opbygningen af samhørighedsforhold, og reducere antallet af konflikter mellem forskellige identiteter (DeLong & Fahey, 2000; Inkpen & Tsang, 2005; Levin & Cross, 2004).

Artiklen indledes med en kort introduktion til hvad videndeling er. Derefter følger en diskussion af videndeling som et bytteforhold, og herefter introduceres de tre teoretiske samhørighedsforhold.

I artiklens sidste afsnit illustreres hvordan vidensarbejderne i en IT-afdeling i en større dansk virksomhed har forskellige forventninger til hvad de får ud af videndeling, og hvordan dette kan henføres til at de er præget af forskellige bytteforhold og dermed også forskellige samhørighedsforhold. I virksomheden holdt ledelsen dog fast i sit syn på videndeling som en proces mellem leder og medarbejder, hvormed der blev

institutionaliseret en række programmer og strukturer til at understøtte videndeling. Disse processer og strukturer ignorerede dog i høj grad videndeling som noget der foregår mellem kolleger, og dermed havde initiativerne i højere grad en negativ end positiv effekt.

Den effektive videndeling opnås kun ved også at anerkende videndeling som forskellige bytteforhold mellem kolleger, hvorved videndeling bliver til en selvregulerende proces der dog skal gives en række rammer – frem for direkte interventioner.

Hvad er videndeling?

Videndeling handler både om at udnytte og udforske viden. Viden udnyttes ved at sikre at den viden der allerede eksisterer i fx virksomheden både kendes og anvendes af virksomhedens ansatte. Således genopfindes den dybe tallerken ikke alt for mange steder – og alt for mange gange. Når viden udforskes så er målet at skabe ny viden, og en af måderne at gøre dette på er ved at kombinere viden på nye måder – fx ved i organisatoriske aktiviteter at sammensætte kolleger på måder de ikke tidligere har været sammensat på. Dermed skaber man hvad der også er blevet kaldt brudflader – forskellige fagligheder der normalt ikke er vant til at samarbejde (men derimod nærmest er vant til at modarbejde hinanden) bliver nu sat sammen i grupper med det formål at udfordre hinandens viden, og med en forventning om at dette skaber nye måder at tænke på – og altså ny viden. Men uanset om formålet med videndeling er at udnytte eller udforske viden, så er videndeling problematisk. Med andre ord rummer videndeling en række barrierer, og disse kan tematiseres i tre grupper: 1. Viden, 2. Struktur og 3. Motivation.

Viden barriererne handler om de problemer der knytter sig til viden – og altså ikke de individer der besidder denne viden (Szulanski, 2003). Viden kan i nogle sammenhænge have det med at klistre – således at selvom personen er villig til at dele den, så er det ikke altid muligt. Denne klistrende viden er eksempelvis den tavse viden – eller den erfaringsbaserede viden – som ikke umiddelbart kan fortælles til en kollega eller skrives ind i et teknologisk system.

De strukturelle barrierer beskriver de pro-

blemer rammebetingelserne for videndeling rummer – det kan fx være de fysiske rammer som kontorlandskabet eller cellekontoret. Nogle konsulentvirksomheder oplever således, at selvom de har placeret stort set alle medarbejdere i kontorlandskaber, så er disse medarbejdere ofte på arbejde ude hos kunderne, og så er det naturligvis et problem at udnytte de muligheder for videndeling kontorlandskabet rummer. En anden strukturel barriere er den tid medarbejdere har til videndeling – mange medarbejdere oplever ofte at der netop ikke er tid til at dele viden i form af fx at dokumentere de erfaringer – eller den viden – man har opnået i et projektførløb. Man kastes simpelthen for hurtigt ud i det næste projektførløb, hvorved man mister tiden til at dokumentere viden til eventuel senere brug.

Motivationsbarriererne skyldes medarbejdernes manglende vilje til både at dele ud af – og modtage – viden. Der kan naturligvis være mange forklaringer på denne manglende vilje – den kan skyldes at vi som individer har svært ved at acceptere at nogle af vores kolleger er i stand til at hjælpe os. Vi er således ikke motiveret til at spørge kollegerne til råds, fordi det indebærer at vi dermed også anerkender kollegerne som nogle der ved meget – måske endda ligeså meget som os selv (Menon & Pfeffer, 2003). Den manglende motivation kan også skyldes de sociale omkostninger vi nogle gange forbinder med det at spørge andre til råds – at spørge efter hjælp kræver at vi afslører vores uvidenhed, og det indebærer en risiko for at vi i forhold til vores kolleger – og overordnede – mister status (Lee, 1997; Nebus, 2006). Den manglende motivation er naturligvis forsøgt øget ved at tilbyde forskellige typer af incitamenter, og det er i høj grad skelnen mellem de interne og eksterne motivationsfaktorer der har domineret diskussionen af hvordan man positivt påvirker videndeling.

Selvom der således eksisterer tre forskellige typer af barrierer, så er det i altovervejende grad den manglende motivation der interesserer både erhvervslivet og den akademiske verden – motivation er blevet gjort til en slags folkemedicin som – bare vi finder den rigtige blanding af interne og eksterne motivationsfaktorer – så

kan en stor del af problemerne med videndeling løses. Det har dog også betydet at videndeling er blevet gjort til noget som ledelsen for alt i verden skal blande sig i ved fx at tilbyde de rette incitament. Videndeling er med andre ord blevet til en proces reguleret af ledelsen, således at medarbejderen modtager den rette blanding af motivationsfaktorer. I en tid hvor flere og flere fokuserer på videnarbejderen og hans – eller hendes – kreativitet, selvkontrol og selvledelse kan det dog synes paradoksalt at en så væsentlig proces som videndeling ofte ses som en næsten traditionel og hierarkisk ledelsesproces.

Jeg vil dog i resten af artiklen fokusere på motivation som den centrale barriere for videndeling, men jeg betragter udfordringen med at motivere videnarbejdere til at dele viden, som noget der i højere grad er reguleret af samhørighedsforholdene mellem videnarbejdere, end som en proces der mere eller mindre rationelt styres af en leder. Motivation til videndeling opstår således i høj grad fordi vi som individer oplever at have gode sociale relationer til andre (Deci & Flaste, 1995, s. 88), og hvorvidt – og hvordan – disse relationer opstår, kan ikke stramt styres, dikteres eller motiveres fra toppen af hierarkiet.

Videndeling som et bytteforhold

Oftentimes bliver videndeling sammenlignet med en nærmest lineær proces hvor viden – mere eller mindre problematisk – strømmer fra en afsender og så til en modtager. Denne såkaldte SRMC model – "sender, receiver, message, context" (eller afsender, modtager, budskab og kontekst) – har i næsten et årti domineret diskussionen af videndeling (Szulanski, 1996; 2003). Modellen stammer fra informationsteorien, som udelukkende er kvantitativ og har til formål at måle: "the amount of information associated with, or generated by, the occurrence of an event with the reduction in uncertainty, the elimination of possibilities, represented by that event or state of affairs" (Dretske, 1981, s. 4). Derfor kan det være temmelig problematisk at bruge denne model til at analysere og diskutere videndeling – videndeling indebærer nemlig ikke kun en strøm af viden, og derudover foregår videndeling også mellem sociale væsener, hvilket den

kvantitative dimension ikke altid kan tage højde for. Der forekommer således også en modstrøm – videndeling handler med andre ord både om at give noget væk (fx viden), og så modtage noget retur (fx penge eller anerkendelse). Ifølge sociologen Georg Simmel kan enhver menneskelig interaktion således betragtes som et bytteforhold, og Simmel taler bl.a. om mere eller mindre formaliserede bytteforhold:

All contacts among men rest on the schema of giving and returning the equivalence. The equivalence of innumerable gifts and performances can be enforced. In all economic exchanges in legal form, in all fixed agreements concerning a given service, in all obligations of legalized relations, the legal constitution enforces and guarantees the reciprocity of service and return service-social equilibrium and cohesion do not exist without it. But there are also innumerable other relations to which the legal form does not apply, and in which the enforcement of the equivalence is out of the question. Here gratitude appears as a supplement (Simmel citeret i Blau, 1964, s. 1).

Ligeledes har Boer, van Baalen & Kumar (2004), Ferrary (2003), Fiske (1991), Ouchi (1980) og Wilkins & Ouchi (1983) understreget, at der findes forskellige typer af bytteforhold, og at hvert bytteforhold rummer en række forskellige processer hvormed man som individ opfylder sine forpligtigelser i bytteforholdet – i nogle bytteforhold gengældes fx videndeling med økonomiske belønninger, mens man i andre bytteforhold gengælder videndeling med formel anerkendelse (Christensen, 2004).

Flynn (2005) argumenterer for at der eksisterer tre forskellige bytteforhold, og hvert af disse rummer forskellige formål – de tre bytteforhold kalder Flynn (2005: 738) for det forhandlede, det gensidige og det generelle.

Det forhandlede bytteforhold er kendetegnet ved at individet antages at være egoistisk og udelukkende forfølger mål der dels minimerer individets indsats, og dels maksimerer individets udbytte. I forhold til videndeling vil individet altså forsøge at få så meget som overhovedet muligt ud af, at afgive sin viden – i det forhand-

lede bytteforhold afgiver individet viden med en forventning om at få noget retur, der udelukkende gavner individets interesse.

Det gensidige bytteforhold foregår ligesom det forhandlede bytteforhold mellem to parter. Men i modsætning til det forhandlede bytteforhold, så forekommer der ikke eksplicitte forhandlinger i det gensidige bytteforhold (Flynn, 2005, s. 739), og når viden deles, aftales der således ikke på forhånd hverken hvad der skal gives retur, eller hvornår noget skal gives retur. Parterne er nemlig underlagt en form for social kontrol, og den måde bytteforholdet reguleres på er baseret på tilliden mellem parterne. Individet er altså ikke kun egoistiske, men forventer stadig at de modtager – fra den anden person – et eller andet i retur. Individene kan således beskrives som nærmest altruistiske (Blau, 1964) – de synes ikke bare det er alle tiders at give viden væk, de forventer så sandelig også at få noget retur fra det individ de giver viden.

Det generelle bytteforhold foregår mellem tre eller flere parter, og det man modtager retur for sin viden kommer ikke nødvendigvis fra den person man har givet sin viden til, men derimod fra en person i fællesskabet – eller for den sags skyld fra fællesskabet. I det generelle bytteforhold fortrænges egoistisk adfærd til fordel for fællesskabets interesser – man deler eksempelvis viden, for at fællesskabet opnår en række fordele.

De tre bytteforhold repræsenterer forskellige forventninger til hvem der får nytte af viden, og hvordan denne nytte gengældes – videndeling betragtes som et bytteforhold reguleres med andre ord gennem forskellige normer for gengældelse. Samtidig beskriver hvert af de tre bytteforhold også forskellige måder som individet relaterer sig til hinanden på – der er altså tale om, at hvert bytteforhold repræsenterer et samhørighedsforhold, der igen rummer forskellige mekanismer for gengældelse (Fiske, 1991; Ouchi, 1980).

Videndeling og samhørighedsforhold

Når motivationen til at dele viden betragtes ud fra den personlige dimension som samhørighedsforhold markerer, så bliver videndeling en proces der foregår mellem – og er reguleret af

– kolleger (Ouchi, 1980). Det betyder naturligvis ikke, at incitamenter helt mister sin betydning for videndeling. Men incitamenterne afgøres dog ikke af traditionelle organisationsøkonomiske overvejelser omkring hvorvidt den belønning min leder tilbyder mig, nu også opvejer de ulemper den opgave lederen har pålagt mig indebærer (Cabrera & Cabrera, 2002). Når motivationen til videndeling betragtes ud fra relationen mellem kolleger, så opstår der en mere personlig dimension ved motivation – det handler nu også om at kunne lide eller ikke lide den person der potentielt kan deles viden med (Abrams et al., 2003; Nebus, 2006). Således har fx Casciaro & Lobo (2005) dokumenteret, at selvom vi får mulighed for at få del i en meget kompetent persons viden, så foretrækker vi oftere den sympatiske – men mindre vidende – person frem for den mere vidende person.

Den måde vi opfatter andre på har altså afgørende indflydelse på om vi nu også søger viden hos dem. Selvom Szulanski (1996) allerede for 10 år siden understregede denne pointe, så har både forskningen og praktiseringen af videndeling i de seneste år i høj grad – dog med ganske få undtagelser – udeladt den personlige dimension til fordel for et generisk perspektiv på sociale relationer som evig saliggørende.

Den personlige dimension er til stede på forskellig måde i hvert af de tre bytteforhold – det forhandlede, det gensidige og det generelle – og hvert af disse tre bytteforhold repræsenterer således et samhørighedsforhold. Eller sagt med andre ord: dem vi deler viden med føler vi et vist samhørighedsforhold med, men afhængig af hvilket samhørighedsforhold der eksisterer, så vil det vi forventer at få tilbage for at afgive vores viden variere. Flynn (2005) argumenterer således for at enhver menneskelig interaktion – herunder altså også videndeling – kan reguleres af tre samhørighedsforhold: det egocentredede, det relationelle og det kollektive, og jeg vil argumentere for at disse samhørighedsforhold indeholder tre roller – henholdsvis købmanden, kollegaen og kammeraten – som er centrale for at forstå hvad vi som personer forventer at få igen når vi deler viden.

Den personlige dimension har afgørende betydning for videndeling, og derfor bør netop

denne dimension have et centralt fokus i virksomheden gennem fx sociale begivenheder der sikrer opbygning af sympati, eller begivenheder som bevidst blander folk der normalt ikke omgås hinanden – hvorved deres sympati for hinanden måske kan etableres.

De faglige og personlige relationer bliver ofte omtalt som væsentlige for den måde virksomheden fungerer på. De skaber jo netop synergien mellem virksomhedens ressourcer, og er også med til at skabe en fællesskabs-følelse – eller en kultur – der både kan fastholde og tiltrække ansatte.

Men de personlige relationer er ikke altid en problemknuiser – de kan også rumme kimen til problemer. Nogle kolleger har vi det således godt med, mens vi nærmest afskyr andre af vores kolleger, og selvom vi i princippet er tvunget til at arbejde sammen med dem, så forsøger vi for alt i verden at undgå det. Alt afhængig af hvordan vi har det med hinanden, så vil samarbejdet altså forløbe mere eller mindre smertefrit – eller som Flynn (2005, s. 737) udtrykker det: "Medarbejdere forholder sig til – eller identificerer sig med – hinanden på forskellige måder, og det har indflydelse på medarbejdernes vilje, eller for den sags skyld uvilje, til at arbejde sammen".

Vi oplever forskellige samhørighedsforhold med vores forskellige kolleger, og hvert af disse samhørighedsforhold rummer forskellige præmisser hvormed samarbejdet reguleres på (Fiske, 1991). Det er som understreget ovenfor nemlig sådan, at al menneskelig kontakt baserer sig på en balance mellem hvad der gives og hvad der modtages (Blau, 1964), hvilket altså betyder at når jeg samarbejder med mine kolleger, så forventer jeg at få noget igen – men hvad og hvornår jeg får noget igen afhænger af det samhørighedsforhold jeg har til mine kolleger.

De personer vi ofte arbejder sammen med, og som vi i høj grad finder både sympatiske, sjove og lærerige at arbejde sammen med, betragter vi i højere grad som kammerater end samarbejdspartnere – vi betragter i højere grad dem og os som værende i samme båd, hvorved der altså udvikles et kollektivt samhørighedsforhold baseret på det generelle bytteforhold.

De personer som vi i højere grad end at have

lyst til at arbejde sammen med, føler os tvunget til at samarbejde med er ren og skær kolleger – de er ikke specielt interessante, inspirerende eller for den sags skyld lige vores kop te. De er en af bivirkningerne ved vores ansættelse i virksomheden. Vi arbejder sammen med dem fordi det er et krav fra virksomhedens side, og de fordele vi får ud af samarbejdet betragtes ud fra relationen mellem dig og mig, og ikke – modsat det kollektive samhørighedsforhold – som en kollektiv gevinst. Vi er dog stadig underlagt normer eller autoritet, som sikrer at vi ikke alene kan optimere vores egen gevinst.

Dette er derimod tilfældet når det drejer sig om personer vi kun sjældent arbejder sammen med, og som vi i øvrigt også nærer en vis mistro til – samtidig med at vi i øvrigt ikke føler nogen personlig sympati for dem. Disse personer betragter vi i højere grad som en slags købmænd, fordi vi som udgangspunkt tror at de – ligesom brugtvognsforhandleren – for alt i verden forsøger at snyde os. Videndeling foregår således ud fra et personligt samhørighedsforhold, hvor det er den enkelte person i bytteforholdet der forsøger – for sig selv – at forhandle sig til det bedste resultat.

Disse tre forskellige roller – kammerat, kollega og købmand – beskriver således tre forskellige typer af personlige relationer, eller samhørighedsforhold, og mens samarbejdet for kammerater er baseret på tillid og i nogle tilfælde også en årelang opbygning af et venskab, så accepteres samarbejdet mellem kollegaer som et nødvendigt onde der i højere grad er opstået som en konsekvens af virksomhedens organisering, end en personlig interesse i at lære hinanden at kende. Relationerne mellem købmand er præget af mistro, og rummer altså ikke skyggen af sympati, hvilket i høj grad er en konsekvens af, at parterne enten ikke bryder sig om hinanden, eller ikke i udbredt grad har haft behov for ofte at arbejde sammen (Christensen, 2007).

Den personlige dimension i samarbejdet mellem videnarbejdere har således indflydelse på, hvor godt samarbejdet fungerer, og i virksomheder befolket af kammerater eksisterer der oftest et fællesskab der i langt højere grad end i virksomheder befolket med købmand, kan sikre

det vigtige samspil mellem virksomhedens enkeltdele. Da det netop ikke kun er enkeltdele der i sig selv er udslagsgivende for virksomhedens succes, så må virksomheden altså også være bevidst om hvilke roller der dominerer samarbejdet mellem personer – de personlige relationer kan nemlig også være domineret af mistro der på ingen måde er fremmede for samarbejdet.

Nedenstående tabel opsummerer sammenhængen mellem bytteforhold, roller, samhørighedsforhold og så det vi forventer at få igen når viden deles. Formålet med tabellen er derudover at understrege at den personlige dimension som samhørighedsforholdene således udtrykker, har stor indflydelse på, hvorvidt der foregår videndeling. Med andre ord føler vi os – afhængig af den rolle vi besidder – på forskellig måde motiveret til at dele vores viden. Købmanden tænker på sig selv, kollegaen er underlagt en række mere eller mindre synlige krav mens kammeraten i høj grad tænker på gruppens interesser.

Videndeling motiveres med andre ord gennem det identitetsforhold vi har med andre (Adler & Kwon, 2002; Borgatti & Cross, 2003), og for at blive bedre til at dele viden må vi forstå hvilke forskellige identiteter der eksisterer, og hvorledes de kan reguleres. Det er nemlig ikke alene strukturen som kan løse virksomhedens problemer med videndeling. Da videndeling netop handler om at sociale væsener deler ud af – og modtager – viden, så har den personlige dimension afgørende indflydelse på hvordan virksomheden kan tilrettelægge videndeling.

Videndeling i praksis

For at få et indblik i hvilke samhørighedsforhold individer befinder sig i, og hvilke forventninger til gengældelse hvert samhørighedsforhold

rummer, foretog jeg i efteråret 2005 og foråret 2006 en undersøgelse af videndeling i en afdeling i transportvirksomheden ABC. Afdeling A1 er en IT-afdeling som bl.a. udvikler programmer og brugerflader der gør det muligt for kunder at købe billetter, og at se ankomst- og afgangstider. Afdelingen har i alt 75 ansatte, og en stor del af dem er IT-specialister – eller udviklere. En anden gruppe består af analytikere og konsulenter som sikrer overensstemmelse mellem udviklernes aktiviteter, og salgsafdelingens forventninger. De resterende ansatte er ledere og administrativt personale.

Den primære dataindsamling var et spørgeskema rundsendt til alle afdelingens medarbejdere. Spørgeskemaet bestod af 27 lukkede spørgsmål som skulle besvares på en traditionel Lickert-skala. Derudover var der 18 åbne spørgsmål som søgte svar på forskellige perspektiver på bytteforhold og gengældelser. Der blev returneret i alt 54 spørgeskemaer – 34 var fra udviklerne, 11 fra analytikere og konsulenter og 9 fra administrativt personale. Derudover blev der foretaget 13 personlige interview (af en varighed på mellem 30 og 45 minutter) med tilfældigt udvalgte repræsentanter fra afdelingens personalegrupper.

Gensidigheder og samhørighedsforhold

Videnarbejderne i A1 deler viden – men de gør det ud fra forskellige gensidigheder. Men disse gensidigheder strækker sig fra de meget formaliserede til de mindre formaliserede – eller med andre ord fra det forhandlede til det generelle bytteforhold. Størstedelen af respondenterne understregede således, at de foretrækker mindre – frem for mere - formaliseret anerkendelse. Således er 24% af respondenterne enige eller helt enige i at anerkendelse fra deres ledere

Tabel 1. Videndeling, bytteforhold og samhørighedsforhold

	Bytteforhold	Rolle	Vi forventer at få noget igen der
Det egocentrerede	Forhandlet	Købmand	Opfylder mine egne interesser
Det relationelle	Gensidig	Kollega	Opfylder relationen mellem mig og dig
Det kollektive	Generaliseret	Kammerat	Tjener fællesskabets interesser

er vigtigt (altså formel anerkendelse), mens 44% er enige eller helt enige i at anerkendelse fra deres kolleger er vigtig (altså uformel anerkendelse der oftere forekommer i enten relationelle eller generelle samhørighedsforhold).

Videnarbejderne i A1 foretrækker ligeledes mindre institutionaliserede – frem for mere institutionaliserede – rammer for videndeling, hvilket en af respondenterne bl.a. understreger således: "Videndeling kan ikke tvinges igennem". Ikke desto mindre eksisterer der dog gensidigheder som dækker hvert af de tre samhørighedsforhold.

Det egocentrerede samhørighedsforhold fremtræder når respondenterne giver subjektive begrundelser for hvorfor de overhovedet deler viden. Det er bl.a. begrundelser som "jeg opnår mere viden", "jeg sparer tid", "mindre stress" og "jeg kan godt lide at lære noget nyt". Disse begrundelser – eller gensidigheder – er altså det som individerne mener de får ud af at dele viden, og de er løsrevet fra enhver relation til organisationen eller andre individer. Viden deles således udelukkende fordi det kan give mig som person en række fordele – udover disse fordele så er der altså ingen forpligtigelser til et fællesskab eller andre individer. Der er således tale om et forhandlet bytteforhold i et egocentreret samhørighedsforhold.

I A1 er der også relationelle samhørighedsforhold – men de forekommer dog sjældent. Selvom der således er normer og regler for hvordan viden kan deles mellem to personer, så er det kun sjældent at disse normer regulerer videndeling. En vigtig forklaring på dette kan være, at rollen som kollega – eller det at være underlagt en række mere eller mere synlige regler – som udgangspunkt er noget ubehageligt for videnarbejderen. Det minder jo i høj grad om en formel strukturering af videndeling, og dermed nærmest en ordre om at du skal dele viden med en anden. I forhold til videnarbejderen er dette temmelig problematisk, fordi mange videnarbejdere har en naturlig modstand mod at blive påduttet organisationens strukturer, regler og rammer – eller som Davenport (2005) også har udtrykt det: der er en tendens til at tænke at videnarbejdere skal være underlagt HSPALTA-fænomenet – "hire smart people and leave them alone".

Det vigtigste samhørighedsforhold i A1 er det kollektive, og her understreger respondenterne bl.a. at "jeg kan lide at hjælpe", "det er sjovt at hjælpe" og "vi bliver bedre til at løse opgaver". Enkelte respondenter understreger ligefrem at videndeling fører til "social bonus" i form af bedre sociale relationer.

Dette illustrerer at videndeling i høj grad er baseret på den personlige dimension – og i særdeleshed videnarbejderens tendens til at tænke mere på kollektivets interesser, frem for fx egne interesser. Disse kollektive samhørighedsforhold er dog langt vanskeligere at lede end fx de mere institutionaliserede rammer som teknologiske videndelingsystemer der jo nærmest dikterer at videnarbejderen skal dokumentere bestemte typer af viden. Ikke desto mindre er videndeling en social proces, som ikke altid kan – eller skal – underlægges institutionaliserede rammer. Disse rammer rummer nemlig den risiko at de – forstået i forhold til motivationsteorien – kan ødelægge videnarbejderens begejstring for videndeling. Eller med andre ord – formaliserede strukturer kan ødelægge de velmenende personlige dimensioner videndeling allerede fungerer under. Når videndeling skal styres, så er en central udfordring altså at være opmærksom på de præmisser hvorunder videndeling allerede foregår – og disse præmisser er ikke altid hverken institutionaliserede, synlige eller økonomiske. Eller som Simon (1991, s. 34) har udtrykt det:

Although economic rewards play an important part in securing adherence to organizational goals and management authority, they are limited in their effectiveness. Organizations would be far less effective systems than they actually are if such rewards were the only means, or even the principal means, of motivation available. In fact, observations of behaviour in organizations reveal other powerful motivations that induce employees to accept organizational goals and authority as bases for their actions.

Konklusion

De personlige dimensioner ved videndeling kan både øge og reducere barriererne ved videndeling. Således kan dårlige personlige relationer

føre til, at vi ikke får del i den viden, de personer vi eksempelvis synes er usympatiske – trods alt – besidder. Ligeledes kan gode sociale relationer sikre videndeling – vi har således forskellige samhørighedsforhold til vores kolleger, og disse forhold har indflydelse på hvorfor vi deler viden med dem – og om vi deler viden for at gavne os selv eller fællesskabet. Videndeling er i høj grad præget af kollektive samhørighedsforhold, hvor individer gerne deler viden med andre for der-

Summary

Knowledge-sharing takes place between social beings and is therefore influenced by the way these social beings view each other. The article advances the theory that three relations of interdependence exist which describe our relations with others and our reasons for sharing knowledge with others. In ego-centred interdependence, the individual thinks of only themselves and the personal advantages they gain by sharing their knowledge with others. In mutual interdependence, the relation between the giver and receiver of knowledge is governed by a number of norms and rules which must be observed. This means that knowledge is shared because something or somebody has decided that it should be shared. In collective interdependence, knowledge is shared because the individual wants to contribute to the interests of the collective. Empirical data from a

med at gavne fællesskabet. Den ledelsesmæssige udfordring er dog først og fremmest at være opmærksom på betydningen af disse relationer – de er der nemlig allerede, og hvis ledelsen i arbejdet med videndeling introducerer institutionaliserede rammer for videndeling, så er der en risiko for at de kollektive samhørighedsforhold forsvinder, og erstattes af gensidige og egocentrerede samhørighedsforhold der ikke alene vil kunne bidrage til en positiv videndeling.

Danish enterprise indicates that the employees see the collective interdependence as the most significant. They believe that the ability to help others is more important than the gain of personal advantages through knowledge-sharing.

When enterprises put knowledge-sharing on the agenda, they rarely include the personal dimension. This entails the risk of undermining existing relations of collective interdependence which contribute positively to knowledge-sharing. A first step on the road to enhance knowledge-sharing is to become aware of the fact that the most essential motivation for the sharing of knowledge is to share a feeling of interdependence with others. Particularly the collective interdependence is popular but often ignored by the enterprise in its institutionalised knowledge-sharing activities.

Litteratur

Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D.Z.: Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing-networks. *Academy of Management Executive*, vol. 17, 2003.

Adler, P.S. & Kwon, S.-W.: Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, vol. 27 (1), 2002.

Boer, N.-I., van Baalen, P.J. & Kumar, K.: The implications of different models of social relations for understanding knowledge sharing. I Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (red.). *Organizations as knowledge systems. Knowledge, learning and dynamic capabilities* (s. 130-153). Houndsmills: Palgrave Macmillan, 2004.

Borgatti, S. & Cross, R.: A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, vol. 49 (4), 2003.

Cabrera, Á. & Cabrera, E.F.: Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, vol. 23, 2002.

Casciaro, T. & Lobo, M. S.: Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard Business Review*, juni, 2005.

Christensen, P.H.: *Arbejde – om at arbejde i virksomheder*. København: DJØF Forlag, 2007.

Christensen, P.H.: *Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*. København: Handelshøjskolens Forlag, 2004.

Davenport, T.H.: *Thinking for a living. How to get*

better performance and results from knowledge workers. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Deci, E. L. & Flaste, R.: Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. New York: Putnam's Sons, 1995.

DeLong, D.W. & Fahey, L.: Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, vol. 14 (4), 2000.

Dretske, F.I.: Knowledge and the flow of information. Stanford: CSLI Publications, 1981.

Ferrary, M.: The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley. *California Management Review*, vol. 45, 2003.

Fiske, A.P.: Structures of social life. New York: The Free Press, 1991.

Flynn, F. J.: Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 30 (4), 2005.

Inkpen, A. C. & Tsang, E.W.K.: Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, vol. 30 (1), 2005.

Lee, F.: When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 72 (3), 1997.

Levin, D. Z. & Cross, R.: The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, vol. 50 (11), 2004.

Menon, T. & Pfeffer, J.: Valuing internal vs. external knowledge. Explaining the preference for outsiders. *Management Science*, vol. 49 (4), 2003.

Nebus, J.: Building collegial information networks: A theory of advice network generation. *Academy of Management Review*, vol. 31 (3), 2006.

Ouchi, W.G.: Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.

Rigby, D.: Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43, 2001.

Simon, H.A.: Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 1991.

Szulanski, G.: Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm. London: Sage, 2003.

Szulanski, G.: Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm. London: Sage, 2003.

Szulanski, G.: Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996.

Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G.: Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.