

# Sociale netværk som barrierer for vidensdeling

Af Christian Waldstrøm og Jakob Lauring

## Resumé

Etablering af strukturer for deling af viden har været ét af de mest omtalte emner inden for forskningen i vidensledelse. Fordelene ved formelle strukturer og systemer, såsom vidensdatabaser, er blevet fremhævet, men vidensdeling er i høj grad også et socialt fænomen, som foregår uden for de formelle strukturer igennem sociale netværk. Hvad der ofte glemmes er, at sociale netværk lige så vel kan være barrierer

for effektiv vidensdeling. Vi vil her argumentere for, at en forståelse for de problematiske aspekter ved den sociale forankring af vidensdeling er af afgørende betydning for praktisering af vidensledelse. Gennem empirisk case-materiale indsamlet gennem kvalitative studier i danske virksomheder kan vi beskrive, hvorledes vidensdelingen kan hæmmes af de sociale netværk.

## Introduktion

Det er ofte blevet hævdet, at vi nu for længst er i en vidensøkonomi, og at virksomheder i dag i højere og højere grad anvender viden til at fremstille viden, hvor den industrielle virksomhed anvendte viden til at forarbejde råstoffer (Drucker, 1993). Hvor mantraet for nogle år siden var, at 'mennesker er virksomhedens vigtigste ressource', kan man i dag sige, at det i høj grad er adgangen til og ledelsen af vidensressourcer, som opretholder konkurrencemæssige fordele for de fleste virksomheder i dag. Samtidig kan man også argumentere for, at vidensledelse og vidensdeling altid har fundet sted og er et centralt integreret element ved menneskelig interaktion. Dermed bliver viden både en aktuell forretningsmæssig ressource og et fundamentalt element i social organisering og interaktion.

Topledere i mange større internationale virksomheder er begyndt at ytre sig om, at de ikke er tilfredse med de etablerede vidensledelsessystemer, og at investeringerne i mange af disse projekter ikke har skabt det forventede afkast (Gallupe, 2003). På linie med praktikernes erfaringer viser undersøgelser, at folk er op til fem gange

mere tilbøjelige til at søge viden hos kolleger og samarbejdspartnere ved personlig henvendelse end ved at søge i databaser, på Internettet eller andre upersonlige kilder (Allen, 1977; Cross, Parker, Prusak, & Borgatti, 2001). Eksempelvis beskriver Tsoukas og Vladimiro (2001), hvorledes vidensledelse indbefatter opretholdelse og styrkelse af sociale praksiser, og konkluderer, at digitalisering aldrig vil kunne erstatte interaktion i sociale netværk i vidensledelse. Et af problemerne med vidensledelsesteknologierne er, at mange former for viden er for komplekse til at kunne kodificeres, og det er ofte denne u håndterlige og uafgrænselige viden, som er efterspurgt i moderne komplekse organisationer, hvor kulturelle og sociale forskelligheder spiller ind i alle forretningsprocesser.

Ud fra et strategisk perspektiv kan man se viden som en ressource, både uafhængig af og som grundlag for andre forretningsmæssige aktiviteter (Kalling & Styhre, 2003). Her ligger overvejelserne som regel i udviklingen af organisationens evner til at opnå, skabe, akkumulere og udnytte viden, og her bliver delingen af viden en meget

væsentlig aktivitet og ledelsesmæssige opgave. Men vidensledelse, som den ofte har været præsenteret i den funktionalistiske ledelseslitteratur, har været omgærdet af mange selvfølgeligheder, forenklinger og fejlslutninger, som både teoretikere og praktikere alt for ofte har taget for givet med forskellige uhensigtsmæssigheder til følge (Davenport & Prusak, 1998). De to væsentligste problemer med det meste af den eksisterende litteratur på området er den manglende nuancering: Enten ignoreres betydningen af den sociale kontekst, hvori viden opstår, eksisterer og deles i organisationer, eller også hyldes sociale netværk og herunder social capital som kilder til svaret på alle problemer med vidensdeling.

For ikke selv at falde i den fælde er det vigtigt at pointere, at meget af det, der skrives om betydningen af sociale netværk, ikke er nyt: Siden Hawthorne-studierne har der i varierende omfang været fokus på de sociale eller uformelle strukturers indflydelse på organisationers virke (Allen & Cohen, 1969; Blau & Meyer, 1971; Granovetter, 1985; Homans, 1961; Mayo, 1930; Moreno, 1941; Simon, 1976). Det er dog først de sidste 20 år, at der for alvor er kommet gang i forskningen inden for sociale netværk og særligt i Social Network Analysis (SNA). Det skyldes først og fremmest, at de metode-mæssige fremskridt godt hjulpet på vej af stadigt kraftigere computere har gjort det muligt at analysere hele netværk på både micro- og macroniveau og derved identificere strukturer og vigtige enkeltpersoner.

Inden for litteraturen om vidensledelse og vidensdeling opfattes viden på den ene side som en organisatorisk ressource, som eksempelvis kan indfanges gennem teknologi og på den anden side som en socialt indlejret praksis, der kan udtrykkes og deles gennem kommunikation og interaktion. Mens det teknologiske perspektiv på viden har været fremherskende for den mere praksisrettede ledelsesteori, så har det sociale perspektiv været gennemgående i mange organisationsstudier (Kalling et al., 2003).

Derfor har der de sidste par år været et stigende fokus på den sociale forankring ved vidensdeling, og der er et bredt fundament til at påvise og forklare sammenhængen mellem de interpersonelle netværk i organisationer og vidensdeling, hvad enten den måles som øget innovation, produktivitet eller andre performancemål (Cross & Sproull, 2003; Inkpen & Tsang, 2005; Lesser, 2000; Tsai, 2002). Nogle går endda så langt som til at sige, at en organisations evne til at forstå og bruge dens ansattes sociale netværk til at udnytte og skabe viden er den eneste reelle konkurrencefordel (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Det har betydet en stigende interesse for de sociale netværk, som faciliterer den interaktion, som er helt central for varetagelsen af de ledelsesmæssige komplikationer, der kan opstå i forbindelse med vidensledelse (Cross et al., 2001; Hislop, Newell, Scarbrough, & Swan, 2000).

I denne artikel fokuserer vi på den organisationsinterne deling af kompleks viden, fordi denne form for vidensdeling er den mest ledelsesintensive opgave inden for vidensledelse. Den indbefatter en lang række muligheder og udfordringer, som er forbundet med ledelse af væsentlige, men svært definerbare forretningsfordele (Kalling et al., 2003). Man kan i det hele taget sige, at ledelse af viden ikke kan adskilles fra deling af viden.

I denne artikel vil vi argumentere for væsentligheden af forståelsen af det sociale aspekt ved vidensdeling, og særligt hvordan sociale netværk kan påvirke vidensdeling på en hæmmende måde. Nærmere betegnet vil vi fokusere på de barrierer for vidensdeling, der kan opstå som følge af nogle af de socialpsykologiske mekanismer, der spiller en væsentlig rolle i sociale processer. Det er barrierer, som sjældent inddrages i systemer for vidensledelse og som sjældent er i fokus inden for analysen af sociale netværk. I stedet antages det som regel, at den sociale interaktion og kommunikation fungerer hensigtsmæssigt i relation til vidensdeling, og at det ikke rigtigt

er en ledelsesopgave, da der primært er tale om uformelle strukturer. Sociale barrierer kan dog have en meget stor betydning for komplekse, vidensintensive organisationers muligheder for at udvikle, integrere og anvende den viden, som eksisterer i organisationen.

Først vil artiklen se på de mekanismer, der er med til at skabe, udvikle og vedligeholde sociale netværk, og dernæst kobles barrierer til vidensdelingsproblemstillingen. Derefter beskrives de sociale netværks indflydelse på vidensdelingsprocesser i 3 casevirksomheders.

Betydningen af sociale netværk for vidensledelse

Sociale netværk defineres ofte bredt som de personlige interaktioner og forhold mellem individer, der eksisterer i en given social sammenhæng. Det gælder både formaliserede sociale netværk, som man eksempelvis kan se i relationen mellem overordnede og underordnede medarbejdere i en organisation, og de mere uformelle netværk, som kan opstå gennem venskaber og lignende kontakter. Derimellem findes der også en række relationer, som ikke så let lader sig kategorisere, som eksempelvis naboskaber, medlemskab af en klub eller en mere abstrakt samhørighed. Heraf kan man udlede, at relationer mellem mennesker i praksis sjældent vil være af en enten/eller karakter. I formelle strukturer som på en arbejdsplads vil der således uvægerligt opstå personlige relationer og følelser mellem de enkelte ansatte som følge af deres formelle og arbejdsrelaterede interaktioner. Omvendt er det ofte en form for personlig sympati og tiltrækning, der afgør om formelle relationer har succes og eksisterer over tid (Casciaro & Lobo, 2005; Krackhardt, 1992; Nelson, 1989).

Grundlæggende set kan betydningen af sociale netværk i organisationer opdeles i tre kategorier:

1. Sociale netværk er den vigtigste transportør af viden og information (Ackerman, Pipek, & Wulf, 2003; Borgatti & Cross, 2003; Lesser & Prusak, 2004)

2. Organisationens kultur, normer og værdier er ofte forankret i sociale relationer (Emirbayer & Goodwin, 1994; Epstein, 1969; Friedkin, 2001)

3. Arbejdsmiljø, sygefravær, personaleomsætning og jobtilfredshed er uløseligt forbundet med sociale netværk (Brass, 1981; Sanders & Hoekstra, 1998)

Hvert af disse områder er meget velbeskrevet, og det er karakteristisk for mange teoretiske felter, at størstedelen af litteraturen på området fungerer selvforstærkende og bekræftende i forhold til hvor vigtigt et område er. Først på det seneste er der begyndt at komme mere forskning om de negative konsekvenser ved sociale netværk (Borgatti & Foster, 2003).

Det er ofte blevet hævdet, at deling af viden fremmes, når der eksisterer åbenhed og fri kommunikation mellem mennesker i en organisation (Brislin, 1981, 1990; Gudykunst & Kim, 1997), og tillid fremhæves ofte som fundamentet for etableringen af sociale relationer og effektiv vidensdeling (Levin, Cross, Abrams, & Lesser, 2002; Lindenberg, 2000; Pollitt, 2002). Desuden kan man argumentere for, at der skal være den rette balance mellem folks vidensmæssige forskellighed, således at de har noget at dele, og den rette sociale balance, der gør det muligt og ønskværdig at fremme delingen (Brown & Duguid, 1991; 2001). Deling af viden hæmmes derfor, hvis der er mistillid mellem folk og mangel på kommunikation, eller hvis folk er så ens, at der ikke er noget at dele – eller hvis de ikke formår at opretholde en tilstrækkelig dialog til, at de vidensmæssige ressourcer 'kommer i spil' (Thomas & Ely, 1996).

En betydelig form for hæmning af vidensdelingen finder sted, når det sociale netværk er så fragmenteret og løst koblet, at folk mister motivationen til den uformelle kommunikation. Mange teoretikere har argumenteret for, at medlemmerne i et team skal have et godt kendskab til hinandens forskellige personligheder og kompetencer, for at samarbejdet og resourceudvekslingen kan fungere optimalt

(Argyris & Schön, 1996; Covey, 1992; Senge, 1990; Strandgaard, Hauen, & Kastberg, 1998). Man kan med andre ord ikke udnytte forskellighedens synergi, hvis man ikke har en viden om styrker og svagheder og aktivt forsøger at imødegå de negative sider af sociale netværks iboende drivkræfter, da viden og banebrydende idéer ofte opstår gennem mere uformel interaktion. Her får kreativiteten et mere frit spil på grund af de bredere rammer, og værdifulde nye ideer kan opstå.

En årsag til, at grupper eller individer kan afgrænse andre fra deling af viden, kan være, at de ser en fordel i at holde en viden for sig selv. En leder, som er usikker på sine kvalifikationer, kan eksempelvis afskære sine underordnede fra en bestemt viden for at gøre sig selv uundværlig. Men det er lige så ofte en gruppe, der afgrænser andre fra viden på grund af manglende gensidig forståelse på tværs af de forskellige referencerammer. Ofte vil det kræve en grad af tillid og gensidig forståelse at være i stand til at overføre og modtage kompleks viden (Levin et al., 2002). Det er forbundet med et betydeligt ressourceforbrug at etablere og vedligeholde den slags forbindelser, og derfor er mange mere tilbøjelige til at bruge flere kræfter på at fastholde eksisterende relationer inden for gruppen frem for at udvikle nye, hvorved homogeniteten i netværket øges. Derved svækkes kommunikationen til andre i organisationen alt andet lige, og dermed forsvinder en del af vidensdelingen.

Vidensdeling har dermed to funktioner: For det første kan deling af viden gøre det muligt at integrere og anvende den eksisterende viden i organisationen, og for det andet muliggør deling af viden, at der skabes ny viden og innovation ved at forskellige synspunkter, erfaringer og vidensformer mødes og tilsammen danner nye muligheder og ideer (Nonaka & Takeuchi, 1995). For at disse processer skal kunne fungere, kræves dog en overordnet viden eller en metaviden om den samlede viden, som findes hos organisationens individer og en

vilje til at anvende denne samlede viden på tværs af sociale netværk, afdelinger, teams og grupper. Tilstedeværelsen af metaviden i formelle og uformelle netværk kan sikre, at organisationens viden får en anvendelse, som er rettet mod centrale målsætninger.

Det særligt interessante ved sociale netværk er, at de ikke nødvendigvis følger de formelle strukturer, men opstår løbende, tilpasses og forsvinder som følge af skiftende behov og udfordringer. Denne dynamik og delvise autonomi er både styrken og svagheden ved de sociale netværk, idet de implicerede i denne form for netværk er i stand til at udnytte muligheder, som de formelle systemer ikke skaber ramme for.

Det betyder dog også, at de er vanskelige at forstå og styre for virksomhedens ledere, og alt for ofte forledes ledere til at tro, at de har en god fornemmelse for, hvordan de sociale netværk ser ud, og hvilke mekanismer der styrer dem. Desværre viser det sig ofte, at organisationer ikke skal være ret store, før det er umuligt at have et nogenlunde retvisende billede af netværkets karakter og rækkevidde – specielt for ledere, der ikke til daglig har en bred kontakt med ansatte fra forskellige afdelinger (Casciaro, 1998; Krackhardt, 1987).

### **Sociale netværk som barrierer for vidensledelse**

Det er en almindeligt forekommende misforståelse, at sociale netværk ensidigt kan betragtes som et gode. De sociologiske og socialpsykologiske mekanismer, der fører til etableringen og udviklingen af sociale netværk fører ikke i sig selv nødvendigvis til optimale uformelle strukturer, hverken for individer eller for organisationer. Det er påvist, at sociale netværk, der overlades uden styring, ofte vil danne uhensigtsmæssige og suboptimale strukturer i forhold til organisationens mål (Krackhardt & Stern, 1988). Derfor er det kun desto vigtigere for ledere at forstå de sociale netværk, der omgiver dem, og som de selv er en del af.

Derfor vil vi i det følgende fremhæve nogle af de faktorer, der kan være med-

virkende til, at sociale netværk kan virke suboptimalt eller decideret hæmmende på vidensdeling i en organisation.

En af de bedst beskrevne mekanismer i dannelsen af sociale netværk er *homophily*, som betegner en tendens til, at individer søger sammen med folk, de deler en række karakteristika med, hvad enten der er tale om køn, alder, socioøkonomisk baggrund eller præferencer (Lazarsfeld & Merton, 1954). Det medfører, at 'krage søger mage', og vil fx have som konsekvens, at ansatte med samme faglig baggrund alt andet lige vil finde sammen. Derved vil de sociale netværk ikke nødvendigvis dannes mest hensigtsmæssigt i forhold til vidensdeling, men tværtimod have en tendens til at være fragmenteret i undergrupper, hvor alle mere eller mindre besidder samme viden og har de samme holdninger.

Ud fra disse betragtninger kan man inddrage det interessante dilemma, at organisationens fremmeste formål er at etablere en arbejdsdeling, der optimerer arbejdsprocesserne, ved at folk kan specialisere sig inden for et bestemt område. Samtidig bruger man begrebet vidensdeling modsat begrebet arbejdsdeling. For det ligger implicit i brugen af vidensdeling, at viden skal deles mellem organisationens medlemmer, og at det altid er godt, at viden bliver delt. Her kan man tilføje, at der ofte savnes en diskussion af, i hvilken grad viden egentlig bør deles. For det er ikke optimalt, at der bruges for mange kræfter på, at alle skal vide alt – tværtimod handler det om, at ledelse og medarbejdere har et godt indblik i, hvad andre i organisationen ved, så man har mulighed for at få adgang til den viden, når man har brug for det – hvad man kunne kalde 'metaviden' (Cross et al., 2001). På samme måde handler arbejdsdeling om, at man er afhængig af andres arbejde og ofte har brug for en vis indsigt i det, men ikke behøver selv at kunne udføre det.

En anden almindeligt forekommende antagelse er, at vidensdeling kræver stærke relationer – jo stærkere jo bedre. Det er dog en sandhed med modifikationer, idet en

række forhold gør sig gældende: Svagere bånd har vist sig at være mere effektive til at sprede visse typer viden mellem organisationen (Hansen, 1999), særligt når der i organisationen eksisterer en generel tillid (Levin & Cross, 2004). Det skyldes blandt andet, at stærke relationer kræver større vedligeholdelse og ofte indeholder en grad af metainformation, som kan forhindre fri vidensoverførsel og skabe en vis inertie. En anden grund til, at svage relationer kan være interessante, er blevet fremhævet allerede af Granovetter (1973), der som den første på systematisk vis demonstrerede styrken ved *svage relationer*. Han påviste, at det ofte er mindre stærke relationer, der er afgørende for at få nødvendige informationer og viden. Det skyldes dels, at man typisk har langt flere svage relationer end stærke, og dels at de personer, man har stærke relationer til, vil have en tendens til at kende hinanden, hvorved der opstår en slags vidensredundans.

Problemet med de stærke relationer er derudover, at de har en tendens til at blive selvforstærkende, idet det er noget nemmere at tage kontakt til andre, som man tidligere har været i kontakt med og dermed kender (Krackhardt, 1992), specielt ved etablering af nye netværk eller grupper (Hinds, Carley, Krackhardt, & Wholey, 2000).

Ydermere er det væsentligt at huske på, at sociale relationer på samme måde som almindelige gruppedannelser automatisk har en ekskluderende effekt – både socialt, mentalt og vidensmæssigt. Den velkendte mekanisme, at lukkede grupper kan medføre *groupthink* (Janis, 1972; Turner & Pratkanis, 1998) gør sig til dels også gældende i sociale netværk. Det er dog vigtigt at pointere den meget væsentlige forskel mellem grupper og netværk, idet grupper er kendetegnet ved et bestemt tilhørsforhold (om end midlertidigt, overlappende og/eller varierende i nogle tilfælde) i modsætning til sociale netværk, der i sagens natur ikke afgrænses på samme måde.

Det er også væsentligt at holde sig for øje, hvad rationaliseringer, nedskæringer, og ef-

fektivitetstiltag gør ved de sociale netværk. Ikke alene tager det tid at skabe relationer mellem folk, men det kræver også plads, overskud og de rette rammer (Nohria & Eccles, 1992). Et forhold, der er ved at få større opmærksomhed, er betydningen af de fysiske rammer for de sociale netværk. Efter nogle år med lovprisning af de nye muligheder for hjemmearbejde, distribuerede arbejdspladser, virtuelle grupper og geografisk spredning af organisationer, er der kommet nye bekymringer for, hvordan det påvirker de ansattes muligheder for skabe de nødvendige forbindelser for at kunne skabe og dele viden (Cohen & Prusak, 2001).

En af de største begreber indenfor SNA er *strukturelle huller* (Burt, 1992), der betegner de steder i et netværk, hvor en person kan sammenkæde to adskilte undergrupper. Det har vist sig at føre til en lang række fordele for dem, der er placeret som brobygger mellem sådanne strukturelle huller, idet der dels er færre redundante kontakter, og dels er mulighed for at drage nytte af 'mæglerrollen' mellem de to dele af netværket. Men også her er der mulige problemer, idet Krackhardt (1999) har påpeget problemet med, hvad han kalder *simmelian ties*, nemlig at individer kan blive bundet af at have for mange forpligtelser i forskellige dele af netværket.

### Barrierer for vidensdeling i praksis

I de kommende afsnit vil vi beskrive nogle forskellige situationer i miljøer, hvor vidensdelingen bliver hæmmet på grund af interaktionsformen i de sociale netværk. Eksemplerne har det tilfælles, at de beskriver, hvordan vidensdeling kan blive besværliggjort på tværs af kulturelle grænser. Disse eksempler er valgt netop for at vise, hvordan vidensdeling ofte er mest problematisk i komplekse miljøer, idet der her ofte er stor forskellighed imellem folks referencerammer (Torbiörn, 1982). Omvendt er det netop i komplekse og mangfoldige miljøer, at der er potentiale for de største forretningsmæssige fordele ved vidensdeling grundet de forskellige referenceram-

mer og en differentieret vidensbase, der giver bredde og innovation i beslutningsprocesserne (Distefano & Maznevski, 2000). Som en virksomhedsleder udtalte: "Hvis vi har to ansatte, som tænker ens, så har vi kun brug for den ene".

Det er også under disse organisatoriske betingelser, at det bliver tydeligst, hvordan sociale netværk udvikler sig i mod- og samspil med organisationens formelle strukturer og ledelsestiltag.

### Forskningsdesign

Case-materialet er udviklet som resultat af tre forskellige etnografiske feltarbejder i to medicinalfirmaer og et dansk datterselskab i Saudi-Arabien. Der er hovedsageligt benyttet deltagerobservation og interviews som metodiske redskaber. Undersøgelsen er således blev udført efter antropologiske principper, der iterativt søger at kombinere deltagerobservationens eksplorative karakter med interviewteknikkens muligheder for at stille spørgsmål til den observerede praksis.

Deciderede metoder til beskrivelse og analyse af sociale netværk er ikke benyttet i denne undersøgelse. Dermed er det ikke muligt at foretage struktureret og kvantitativ netværksanalyse, og i stedet bygger de beskrevne netværkssammenhænge på observerede interaktionsmønstre. Undersøgelsens formål har som kvalitativt studie været at beskrive og analysere de dybere liggende problemstillinger, som det ofte kan være vanskeligt at indfange med mere kvantificerede dataindsamlingsredskaber. Dermed gives en anderledes form for information om et centralt ledelsesområde.

#### Case 1: Laboratoriet

Et eksempel, hvor en gruppe medarbejdere afgrænsede én af deres kolleger fra at deltage i vidensdelingen på grund af sociale forhold, kunne man finde i et laborantteam i en forskningsbaseret virksomhed. Ledelsen i virksomheden beskrev, hvordan miljøet i nogen tid havde været præget af rygter og sladder, hvor medlemmer af en

gruppe danske laboranter blandt andet kom med negative udtalelser om de udenlandske team-medlemmers adfærd. Der viste det sig, at det var nogle relativt små afvigelser i adfærden, som var afgørende for, om man fik del i teamets vidensdeling eller blev afgrænset fra denne. Det drejede sig hovedsageligt om en russisk kvinde, som var ansat i laboratoriet, og som ofte mødte op i pels om vinteren. Mange af de andre ansatte fandt det meget iøjnefaldende, at hun gik med pels og så det som en bevidst afstandstagen fra den russiske kvindes side.

I kraft af den udelukkelse kom den ønskede adfærdshomogenitet til at strække sig fra de arbejdsmæssige procedurer til også at indbefatte den sociale adfærd. Konflikten omkring påklædning og laboratorieadfærd betød nemlig, at den russiske kvinde blev udelukket fra det sociale netværk, hvor også hovedparten af laboranternes professionelle vidensdeling foregik. Det betød, at hun langsomt sakkede bagud i forhold til kollegerne. Hun kom til at misligholde sin vagtplan og lavede fejl i sit arbejde, fordi ingen informerede hende om nye beslutninger og ændringer i rutinerne. Det førte til yderligere små kommentarer, og det endte med, at kvinden måtte forlade arbejdspladsen.

Hændelsen var ikke unik i det laboratorium og viser, hvordan de sociale netværk er meget afhængige af en fællesskabsfølelse baseret på sociale normer, hvilket virker selvforstærkende, idet eksklusionen af individer i netværkene er med til at fremme den virkelige eller opfattede forskel imellem de tætte netværk og isolerede individer. Derved er det også tydeliggjort, hvordan selv få, svage forbindelser til de isolerede ville kunne give en uforholdsmæssig stor gevinst i forhold til at få adgang til ny viden og ikke mindst forbedring af arbejdsmiljøet.

### **Case 2: Saudi-Arabien**

Et eksempel på hvordan en gruppe afgrænser sig fra en viden, fordi de ikke forstår

folk med en fremmed referenceramme, blev observeret i et dansk datterselskab i Saudi-Arabien (Lauring, 2004). De tyve danskere i datterselskabet både boede og arbejdede sammen. De havde organiseret sig i en meget tæt gruppestruktur, hvor alle vidste alt om alle, og hvor der blev gjort meget for at holde alle inden for fællesskabet. Til gengæld var der meget lidt interaktion med de mange udlændinge, som også arbejdede i virksomheden. Der blev gjort stor forskel på, om man var dansk ansat, eller om man var af anden nationalitet. Ansatte med forskellig nationalitet havde forskellige vilkår og stod i bestemte forhold til hinanden. Således skulle man være dansker for at have titel af manager og ægypter for at være supervisor.

Den tætte danske gruppestruktur og forholdet mellem nationaliteterne betød, at man bevidst havde valgt at holde ledelsen helt dansk. Det havde man gjort, fordi man således følte, at lederne bedre forstod hinanden, og fordi kommunikationen gik hurtigere på den måde. Selv marketingafdelingen havde kun danskere ansat og havde derfor meget begrænset viden om kunder og forbrugeres behov. I stedet arbejdede marketinggruppen bevidst ud fra et 'trial and error' princip, hvor de efterhånden skød sig ind på, hvad der fungerede, og hvad der ikke fungerede. Denne fremgangsmåde havde blandt andet resulteret i et milliontab, da man fik konstrueret en reklamefilm, som viste billeder af en dreng og en pige, der holdt hinanden i hånden. Denne film faldt ikke i den saudiske forbrugers smag og måtte hurtigt trækkes tilbage. Eksemplet viser, hvordan usikkerheden over for et nyt miljø kan betyde, at man afgrænser sig fra at modtage viden. Når man afgrænser sig selv fra viden, så skyldes det således ofte, at den nye viden og den socialitet, som er forbundet med den, repræsenterer en usikkerhed som overskrider individers tolerancetærskel.

Eksemplet viser, hvordan selv relativt lidt kommunikation med folk uden for den lukkede, homogene gruppe af danskere

kunne bidrage med meget nyttig viden. Det er utvivlsomt, at det har været en god idé at prioritere en stærk samhørighed mellem danskerne dernede, men i det omfang, det sker på bekostning af kommunikation med andre nationaliteter, er det selvsagt problematisk.

Det er også et eksempel på, at netværk ikke nødvendigvis udvikler sig mest hensigtsmæssigt af sig selv (Krackhardt et al., 1988), og at der kan eksistere stærke sproglige og kulturelle forhindringer for, at relationer kan opstå. Der vil givetvis ikke være nok, at der er tid og plads til, at der kan dannes netværk på tværs af kulturelle barrierer, idet der ud over en række praktiske forhindringer også i forskellige kulturer er meget divergerende forståelse af, hvordan relationer skabes og vedligeholdes (Hofstede, 1997).

### **Case 3: Farma International Marketing**

Farma International Marketing (FIM) var på feltarbejdstidspunktet en marketingafdeling med omkring 150 højtuddannede medarbejdere, hvoraf 20 procent var udlændinge. Disse kom hovedsageligt fra vestlige lande, men der var også en del ansatte fra Kina og Indien. Selve afdelingen var organiseret i åbne kontorlandskaber med plads til omkring 40 mennesker i hvert kontorlandskab. Til hvert af de tre kontormiljøer hørte to stillekontorer i glas, hvor man kunne gå ind for at konferere med kolleger eller tale i telefon uden at forstyrre omgivelserne.

Selv om der var mange problemer forbundet med at have så mange forskellige kulturer under samme tag, så havde FIM formålet at skabe et miljø, hvor de fleste kulturelle barrierer var fjernet, og hvor sprogproblemer var nærmest ikke eksisterende. Engelsk fungerede godt som fællessprog, og der var skabt en arbejdsplads med meget begrænset national gruppering, begrænset etnocentrisme og et minimum af kulturelle konflikter og en høj grad af professionalisering.

Mange af udlændingene, som var vant til at arbejde under andre og mere sociale for-

hold, klagede over de få sociale initiativer på arbejdet og over, at der aldrig var tid til at tale med kollegerne. Danskerne udførte koncentreret deres arbejdsopgaver, tog tidligt hjem til familien og arbejdede derefter hjemme om aftenen. Selv om der var gode rammer med mulighed for sportslige aktiviteter og teammøder uden for kontoret, var det vanskeligt at fastholde det sociale engagement på arbejdspladsen. Hvis der blev gjort forsøg på at arrangere fodboldkampe eller andre sociale aktiviteter, så faldt det hurtigt til jorden. Det var også sjældent, at man så folk gå hen og tage en kop kaffe og så lige få en snak.

I forlængelse af, at den uformelle kommunikation og socialisering var meget begrænset af det professionaliserede fokus i FIM, var der mange, som udtalte sig om, at kommunikationen mellem teams fungerede meget dårligt. Der blev lavet en del dobbeltarbejde, fordi koordineringen af aktiviteter ikke fungerede. Især udlændingene mente, at disse fejl skete, fordi folk var for lidt tid sammen på kontoret, så selv om der blev arbejdet i dobbelt tempo, måtte mange ting gøres om. Man kunne således sige, at FIM havde opnået et konfliktløst internationalt miljø, men dette miljø var på mange måder opnået ved at organisationens sociale netværk var fragmenterede og løst koblede til fordel for professionalisme. Idet den daglige kommunikation var stort set ikke-eksisterende, forsvandt muligheden for dels at finde ud af, hvem, der vidste hvad, og hvem, man ville kunne trække på i en given situation.

Arbejdets organisering, tilstedeværelsen af forskellige nationaliteter og anvendelsen af et andet tillært sprog betød, at man fjernede samtlige barrierer for tværkulturel interaktion og vidensdeling, men samtidigt forsvandt den mere uformelle kommunikation og socialisering også. Desværre hang denne socialisering sammen med vidensdelingen, og den ønskede innovation og læring var ikke optimal.

Dette eksempel viser – i modsætning til de to andre cases – hvordan flere kulturer



kan arbejde sammen på en effektiv måde. Spørgsmålet er dog, om det ikke er for effektivt – eller i hvert fald kun effektivt på overfladen.

Den ekskluderende karakteristik ved sociale netværk er nemlig ikke kun negativ, idet det er nødvendigt med et element af eksklusivitet, for at en relation kan give det nødvendige afsæt for vidensdeling. Det er ikke nødvendigt, at der eksisterer et personligt eller fortroligt forhold mellem to personer, for at der kan deles viden, men hvis der ikke er tid og rum for ikke-arbejdsrelateret kommunikation, vil potentielt nyttige forbindelser i netværket aldrig blive opdaget.

I et åbent kontorlandskab er der umiddelbart direkte adgang til alle andre kolleger, men som det tydeligt fremgår, er der andre barrierer end fysiske, der er vigtige i forhold til skabelsen af de nødvendige relationer. Hvis organisationskulturen er baseret på den individuelle præstation, og der fra ledelsens side belønnes individuel adfærd, så kan det i højere grad end mere forhindre dannelse og udviklingen af netværk.

## Diskussion

I artiklen er beskrevet de vigtigste barrierer, som sociale netværk udgør for vidensskabelse og -deling i organisationer. Viden kan således ikke altid ledes alene ved hjælp af elektroniske systemer, men influeres og udvikles også af sociale forhandlinger og dialog og er dermed sårbar over for de socialpsykologiske mekanismer, der er afgørende for, hvor effektive sociale netværk er til at dele viden. At en stor del af vidensdelingen foregår i de uformelle strukturer, der primært udgøres af de sociale netværk, betyder ikke, at det ikke er en ledelsesopgave – tværtimod.

Sociale netværk har en tendens til at være selvforstærkende, og tendensen med at lave stærke forbindelser med andre ligesindede vil ofte medføre tætte netværksstrukturer, så der reelt dannes uformelle grupper med klart definerede grænser og ikke åbne netværksstrukturer,

der kan trække på bredere forankret viden i organisationen. Det sker ved, at kommunikationen afgrænses til kun at omfatte enkelte individer eller grupper. Således kan forskellige grupper have en velfungerende vidensdeling indadtil, men være uden kontakt til andre betydningsfulde grupper i organisationen. Det kan ske, at en gruppe mennesker udelukker andre individer eller grupper på grund af adfærdsmæssige eller andre sociale uoverensstemmelser. På den måde kan det rent sociale engagement i organisationen have direkte indflydelse på den viden, man som person kan formidle og modtage.

I eksemplet fra laboratoriet kunne man se, hvorledes de danske laboranter havde behov for, at alle medlemmerne i teamet blev socialiseret til et bestemt veldefineret adfærdsmønster. Men kravet om homogenitet i arbejdsprocedurer bredte sig også til et krav om generel homogenitet, som også omfattede den sociale adfærd, der kom til at virke forstærkende på den iboende tendens til at danne tætte bånd til ligesindede. Det andet eksempel viste, hvorledes en gruppe danske udstationerede afgrænsede sig selv fra en meget væsentlig viden om markedsforhold, fordi de også ville bevare deres team homogenitet. I dette tilfælde med markedsføring kunne ønsket om homogenitet ikke tillægges kravet om streng konsistens og præcision, da der i højere grad var behov for kreativitet og innovation. Disse beskrevne sociale processer kan ofte være meget vanskelige at inddrage i elektroniske systemer for vidensdeling. Særligt hvis man i systemerne antager, at den viden, der skal bevæge sig mellem forskellige grupper og individer, er en mængde objektiv information, som kan flyde helt frit mellem parterne.

Begrænsning af vidensdeling kan ske i det omfang, at kommunikationsraten er for lav, eller hvis kommunikationen kun er fokuseret på bestemte områder i arbejdsgangen. Meget vidensdeling foregår gennem den uformelle kommunikation og det kendskab, man opnår til medarbejde-

res personlighed og kompetencer. Gennem den uformelle vidensdeling skabes også værdifulde netværk, som kan anvendes til informationssøgning eller diskussion af vanskelige problemstillinger. Konstruktiv vidensdeling kræver, at man stoler på formidleren som kompetent kilde, og her er det ofte væsentligt, at man har et indgående kendskab til de personer, man deler viden med. I mange lande bruger man meget tid på den uformelle kommunikation og netværksskabelse som en vedvarende udveksling af kompetencer og præferencer, der kan lette samarbejde og beslutningsprocesser.

Paradokset er, at der i Danmark er en udbredt accept af værdien og nødvendigheden af uformel kommunikation i virksomhederne, men ofte arbejder de ansatte koncentreret i så få timer som muligt, hvorefter de tager hjem og lever det sociale liv med familie og venner. En sådan arbejdspraksis kan ofte føre til en svækkelse af det sociale netværk. Særligt kan det føre til nedgang i kreativitets- og innovationsniveauet, idet ledere og medarbejdere har vanskeligere ved at trække på mangfoldigheden af menneskelige vidensmæssige ressourcer i det daglige arbejde.

I eksemplet fra Farma International Marketing var det tydeligt, at en højt professionaliseret og ambitiøs medarbejderskarengang på gang foretog nogle ineffektive og uproduktive handlinger, fordi der ikke var en tilstrækkelig koordinering og viden om de tilstedeværende vidensmæssige ressourcer. Folk arbejdede med andre ord så

koncentreret og fokuseret, at de ikke altid havde øjne for den hjælp, der var at hente få meter fra dem. Hvis man indførte systemer for vidensledelse, er det ikke sikkert, at det ville hjælpe meget. For det første ville folk kun sjældent benytte systemerne, fordi de ville være meget fokuseret på netop deres egen opgaveløsning og være under stort tidspres. For det andet ville de ikke vide, hvem der stod for de informationer, som lå i systemerne, og dermed være utrygge ved at anvende arbejdet som deres eget. Man sætter sit eget ry på spil ved at anvende materiale, som man ikke fuldt ud kender kvaliteten af. For det tredje ville meget få personer have tid og engagement til at indføre deres viden i systemerne – dette arbejde bliver sjældent belønnet. Når meget af det arbejde, man udfører, indebærer kreativitet og innovation, så er det meget vanskeligt at forudsige hvilken viden, der er anvendelig for andre medarbejdere på et givet tidspunkt, hvilket kræver høj grad af forståelse for betydningen af de sociale netværk.

Manglen på ledelsesfokus på netop den sociale dimension i vidensdeling kan betyde, at sådanne små uhensigtsmæssige adfærdsmønstre kan få meget betydelige, men u håndgribelige og uigennemskuelige konsekvenser på længere sigt.

Dermed er det helt klart en ledelsesopgave dels at forstå de sociale netværk og de tilhørende socialpsykologiske mekanismer og dels at være bevidst om den ledelsesopgave, det er at skabe de bedst mulige rammer for at organisationens netværk kan understøtte organisationens mål.

## Summary

*The establishment of structures for knowledge-sharing has been one of the most talked about topics within research on knowledge-sharing. The benefits of formal structures and systems, such as knowledge databases, have been emphasised, but knowledge-sharing is certainly also a social phenomenon which occurs through social networks outside the formal structures. What is often ignored, however, is*

*that social networks could also erect barriers to effective knowledge-sharing. It is argued that an understanding of the problematic aspects of the social embeddedness of knowledge-sharing is of vital importance to the practice of knowledge-sharing. The empirical case material gathered through qualitative studies of Danish enterprises makes it possible to describe how knowledge-sharing may be hampered by social networks.*

## Litteratur

- Ackerman, M., Pipek, V., & Wulf, V.:** Sharing Expertise – Beyond Knowledge Management. Cambridge: The MIT Press, 2003.
- Allen, T. J.** 1977. Managing the Flow of Technology. Cambridge: The MIT Press.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I.:** Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 12-19, 1969.
- Argyris, C., & Schön, D. A.:** Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. New York: Addison-Westley, 1996.
- Blau, P. M., & Meyer, M. W.:** Bureaucracy in Modern Society (2d ed.). New York: Random House, 1971.
- Borgatti, S. P., & Cross, R.:** A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4): 432-445, 2003.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. B.:** The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6): 991-1013, 2003.
- Brass, D. J.:** Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26(3): 331-348, 1981.
- Brislin, R. W.:** Cross Cultural Encounters. Face-to-face interaction. Boston: Allyn and Bacon, 1981.
- Brislin, R. W.:** Applied cross-cultural psychology. London: SAGE. 1990.
- Brown, J. S., & Duguid, P.** 1991. Organizational Learning and Communities-of-Practice. *Organizational Science*, 2(1): 40-57, 1991.
- Brown, J. S., & Duguid, P.:** Knowledge and Organization. *Organisation Science*, 12(2): 198-213, 2001.
- Burt, R. S.:** Structural holes – The social structure of competition. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992.
- Casciaro, T.:** Seeing things clearly: social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Networks*, 20(4): 331-351, 1998.
- Casciaro, T., & Lobo, M. S.:** Affective Micro-foundations of Instrumental Ties in Organizations, Working Paper, 2005.
- Cohen, D., & Prusak, L.:** In Good Company – How Social Capital Makes Organizations Work. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Covey, R. S.:** 7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet. København: Schultz, 1992.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P.:** Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2): 100-120, 2001.
- Cross, R., & Sproull, L.:** More than an answer: Information relationships for actionable knowledge, 2003.
- Davenport, T. H., & Prusak, L.:** Working Knowledge. How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Distefano, J. J., & Maznevski, M. L.:** Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1): 45-63, 2000.
- Drucker, P. F.:** Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins, 1993.
- Emirbayer, M., & Goodwin, J.:** Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(6): 1411-1454, 1994.
- Epstein, A. L.:** Gossip, Norms and Social Network. In J. C. Mitchell (Ed.), *Social networks in urban situations*: 117-127. Manchester: Manchester University Press, 1969.
- Friedkin, N. E.:** Norm formation in social influence networks. *Social Networks*, 23(3): 167-189, 2001.
- Gallupe, B.:** Knowledge Sourcing: Creating Real Value from Knowledge Management Initiatives. Paper presented at the Information Strategy, University of Auckland, 2003.
- Granovetter, M.:** Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510, 1985.
- Granovetter, M. S.:** The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380, 1973.

- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y.:** Communicating with strangers: An approach to intercultural communication. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Hansen, M. T.:** The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 82-111, 1999.
- Hinds, P. J., Carley, K. M., Krackhardt, D., & Wholey, D.:** Choosing work group members: Balancing similarity, competence, and familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2): 226-251, 2000.
- Hislop, D., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J.:** Networks, knowledge and power: Decision making, politics and the process of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3): 399-411, 2000.
- Hofstede, G. H.:** Cultures and organizations: Software of the mind. New York; London: McGraw-Hill, 1997.
- Homans, G. C.:** Social behaviour: its elementary forms. London: Routledge & Kegan Paul, 1961.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K.:** Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165, 2005.
- Janis, I. L.:** Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin. 1972.
- Kalling, T., & Styhre, A.:** Knowledge Sharing in Organizations. København: Copenhagen Business School Press, 2003.
- Krackhardt, D.:** Cognitive social structures. *Social Networks*, 9(2): 109-134, 1987.
- Krackhardt, D.:** The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations – Structure, Form, and Action*: 216-239. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Krackhardt, D.:** The Ties That Torture: Simmelian Tie Analysis in Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 16: 183-210, 1999.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N.:** Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2): 123-140, 1988.
- Lauring, J.:** Internationalisering og organisationsudvikling gennem udstationering – et casestudie, Working paper- 5. Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus, 2004.
- Lazarsfeld, P. F., & Merton, R. K.:** Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In M. Berger, T. Abel, & C. Page (Eds.), *Freedom and Control in Modern Society*: 18-66. New York: Octagon, 1954.
- Lesser, E. L. (Ed.):** Knowledge and Social Capital – Foundations and Applications. Boston: Butterworth Heinemann, 2000.
- Lesser, E. L., & Prusak, L. (Eds.):** Creating Value with Knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Levin, D. Z., & Cross, R.:** The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11): 1477-1490, 2004.
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L.:** Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination: 9. Somers, NY: IBM, 2002.
- Lindenberg, S.:** It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*, 4: 11-33, 2000.
- Mayo, E.:** The human effect of mechanization. *The American Economic Review – Supplement, Papers and Proceedings of the Forty-second Annual Meeting of the American Economic Association*, 20(1): 156-176, 1930.
- Moreno, J. L.:** Foundations of Sociometry: An Introduction. *Sociometry*, 4(1): 15-35, 1941.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.:** Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266, 1998.
- Nelson, R. E.:** The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organization. *Academy of Management Journal*, 32(2): 377-401, 1989.

- Nohria, N., & Eccles, R. G.:** Face-to-Face: Making Network Organizations Work. In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, form, and action:* 288-308. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.:** *The knowledge creating company.* New York: Oxford University Press, 1995.
- Pollitt, M.:** The economics of trust, norms and networks. *Business Ethics: A European Review*, 11(2): 119-128, 2002.
- Sanders, K., & Hoekstra, S. K.:** Informal Networks and Absenteeism Within an Organization. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(2): 149-163, 1998.
- Senge, P. M.:** *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization.* London: Century Business, 1990.
- Simon, H. A.:** *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press, 1976.
- Strandgaard, V., Hauen, F. v., & Kastberg, B.:** *Det samarbejdende menneske. Team-building for „den lærende organisation“.* København: Peter Asschenfeldts nye Forlag, 1998.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J.:** Making difference matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, sep-oct: 79-90, 1996.
- Torbiörn, I.:** *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting.* New York: Wiley, 1982.
- Tsai, W.:** Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 13(2): 179-190, 2002.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E.:** What is knowledge management? *Journal of management studies*, 38(7): 973-993, 2001.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R.:** Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3): 105-115, 1998.