

# Videnledelsens 2. bølge – en recentrering af videnledelsen gennem videnregnskabet

Af Heine Thorsgaard Larsen og Jan Mouritsen

## Resumé

Knowledge Management – eller på dansk videnledelse – har været en af de hotteste management-begrebet op gennem 1990'erne. Den 1ste bølge centrerer diskussionen om det 'kreative' individ og har dermed en teori om, at viden er individuel og personlig. Den 2den bølge baserer sig på intellektuel kapital og

videnregnskab og er rettet ind mod virksomheden som kollektiv. I de to bølger er ikke blot viden to helt forskellige ting. Ledelse af viden er også to helt forskellige ting. Ikke mindst er i-tal-sættelsen af videnressourcer for den 2den bølge en betingelse for, at videnledelse overhovedet kan praktiseres.

## Introduktion

På deres vis har filosofferne 'altid' være interesseret i viden og dens karakteristika. Derfor er det overraskende, at viden kan komme til at dominere en af ledelsesteoriens dagsordener<sup>1</sup>. For det antyder, at viden ikke alene er epistemologi, altså læren om hvad det vil sige at vide noget. Viden er i 1990'erne lanceret som et helt centralt og nærmest uomgæligt fænomen for ledelse. Viden hyldes som selve essensen af organisationers evne til at kunne handle og dermed som kernen i deres ret til at eksistere. Med reference til forestillingen om, at vi er på vej ind i en 'vidensamfund', hvor betydningen af viden argumenteres at blive endnu større end tidligere, indskrives viden som en objekt for ledelse, og endda et objekt med stigende strategisk betydning.

Som ledelsesdisciplin har videnledelse taget en række psykologiske aspekter til sig ikke mindst i videnledelsens 1ste bølge. Den skillede ind over Danmark bl.a. med Nonaka & Takeuchi (1991, 1995), som argumenterer for en højst individualiseret

forestilling om videnledelsens objekt. Her har viden en placering i individer, og videnledelse er stort set synonymt med videndelingsopgaven, hvor viden skal overføres fra et individ i organisationen til andre individer.

Denne 1ste bølge findes stadig i videnledelseslitteraturen. Men en 2den bølge er så småt under opsejling. Videnledelsesproblematikken betragtes her som en noget bredere problemstilling end 'blot' videnledelse, og fokus lægges her mere på intellektuel kapital og kollektive kompetencer (Roos & Roos, 1997, Roos et al., 1997, Sullivan, 1998). Objektet for ledelse er her ikke en 'blok' af viden, som ligger i individer, men snarere viden og videnressourcer i et perspektiv, der ikke er en blok men snarere en bevægelse, eller en komposition af komplementære aktiviteter. Her er viden en proces, der væves af og gennem forskellige typer af ressourcer, der optræder i bundtet. Her er individuel viden ikke en separat kategori, men altid orienteret mod noget andet – f.eks. noget

teknologisk – og optræder dermed altid i sammenhæng med noget andet. Dette gør, at viden ikke er en klump, men en praksis. Det drejer sig ikke så meget om at 'have indsigt' i noget som om at kunne 'gøre' noget.

Artiklen indeholder først en karakteristik af Nonakas version af videnledelse, for dernæst at vise, hvorledes viden ledes via videnregnskab og intellektuel kapital. Disse sammenlignes endeligt og det konkluderes, at videnledelse i de to bølger ser ganske forskellige ud.

### Den 1ste bølge: Viden i individer

Det er ikke klart, hvor den 1ste bølge helt begynder, men trækkene kan spores langt tilbage. Maslows og Herzbergs ledelsesteorier fra 1950'erne fokuserede på det enkelte individs personlige motivation som omdrejningspunktet for realiseringen af deres virkelyst og kreativitet<sup>2</sup>. Peters & Waterman (1982) gentager i 1980'erne Maslows og Herzbergs pointe om det enkelte individs involvering som en afgørende ledelsesopgave, idet excellence antoges (også dengang) at komme gennem flade organisationer. Individets muligheder for at benytte deres evner værdsættes, ikke af altruistiske årsager, men fordi dette ville skabe kreative virksomheder. Dette er senere fulgt op i 1980'erne af Sveiby (1988, og senere 1997), som fokuserede på det kreative menneskes betydning for kundskabsvirksomheden og Bartlett & Ghoshal (1997), som senere talte om den individualiserede virksomhed. Nonaka og Takeuchi er således ikke alene; de er med i en bølge af synspunkter, der fokuserer på individet som det sted, hvorfra værdi skabes gennem deres viden. Viden er individuel, og organisationers problem er at styre denne individbaserede viden. Nonaka er meget præcis herpå:

“At a fundamental level, knowledge is created by individuals. An organization cannot create knowledge without individuals. The organization supports creative individuals to create knowledge. Organizational knowledge creation, there-

fore, should be understood in terms of a process that 'organizationally' amplifies the knowledge created by individuals, and crystallizes it as a part of the knowledge network of organization... The prime movers in the process of organizational knowledge creation are the individual members of an organization” (Nonaka 1994, s. 17).

Nonaka har fokus på individet, når han taler om videnledelse. Men der er her tale om et bestemt slags individ, nemlig 'det udøvende individ' eller 'det kreative individ', som er selve 'produktions-kernen' og det centrale objekt for ledelsesindsatsen i videnledelsen. Al viden – og dermed selve kernen i organisationens evne til at handle – antages i 1ste bølge at være og udspringe fra individet. Hvis organisationens evne til at handle skal forbedres, handler det med andre ord om at få individer til at skabe en masse personlig viden og få denne spredt til de andre individer i organisationen.

Med udgangspunkt i dette samt i en grundlæggende forudsætning om, at (ny) viden skabes gennem omdannelser fra tavs til eksplicit viden og omvendt, opererer Nonaka – og med ham videnledelseslitteraturens 1ste bølge – med fire forskellige former for processer, hvorved viden deles. Nedenstående figur 1 illustrerer 1ste bølges forestilling om disse fire processer.

Figur 1. Videnprocesser

		Tavs viden	Til	Eksplicit viden
Fra	Tavs viden	Socialisering		Eksternalisering
	Eksplicit viden	Internalisering		Kombinering

Matrixen i figuren definerer det felt, indenfor hvilket videnledelsesindsatserne i henhold til 1ste bølge tænkes at udspille sig. Konsekvensen er, at viden spindes i en 'spiral-model', hvor fire forskellige typer af relationer mellem tavs og eksplicit viden er mulige. Disse mønstre “represent ways in

which existing knowledge can be ‘converted’ into new knowledge. Social interaction between individuals then provides an ontological dimension to the expansion of knowledge.” (Nonaka 1994, s. 18).

De særlige teknikker til understøttelse af videnledelse, som myldrede frem på scenen i 1990erne kan (noget karikeret) kategoriseres med udgangspunkt i figur 1. Som det illustreres i figur 2 retter én kategori af videnledelsesindsatser sig mod videnprocesser hvor eksplicit viden deles og/eller omdannes til ny eksplicit viden.

Teknikkerne her tænkes oftest at være at finde i intranet og andre teknologiske remedier (Davenport & Prusak, 1997). En anden kategori drejede sig mere om omdannelsen af tavs viden hos et individ til tavs viden hos et andet individ. Her fokuseres mere på afslappende miljøer, åbne kontorlandskaber, kaffepauser, vandautomater o.lign. som teknikker til at hjælpe videndelingen på gled. De to sidste kategorier er kombinationer heraf.

Figur 2. Videnledelsesteknikker

	Tavs viden	Til	Eksplicit viden
Tavs viden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'mesterlære'</li> <li>- on the job training</li> <li>- kaffepauser</li> <li>- gruppearbejde</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- dialog</li> <li>- brug af metaforer og analogier</li> </ul>
Fra			
Eksplicit viden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfaring</li> <li>- learning-by-doing</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokumentation</li> <li>- koordinering</li> </ul>

Selvom det er muligt at skrive viden ind i eksplicit form, så betragtes dette i 1ste bølge ikke som den væsentligste form for viden og derfor heller ikke som det væsentligste objekt for videnledelse. Viden er en “dynamic human process of justifying personal beliefs as a part of an aspiration for the ‘truth’.” (Nonaka 1994, s. 15). Derfor er den reelle viden altid hos den eller de, der er direkte involveret i virksomhedens omgivelser. ‘Helten’ for Nonaka (og for andre fra den 1ste bølge) er den, der på kroppen føler overgangen mellem marked og virksomhed. Nonaka siger:

“Frontline employees and lower

managers are immersed in the day-to-day details of particular technologies, products, and markets. No one is more expert in the realities of a company’s business than they are. But, while these employees and lower manager are deluged with highly specific information, they often find it extremely difficult to turn that information into useful knowledge. For one thing, signals from the marketplace can be vague and ambiguous. For another, employees and lower managers can become so caught up in their own narrow perspective, that they lose sight of the broader context.” (Nonaka 1994, s. 30)

Det konkrete og reelle fanges af individet i overgangen mellem virksomhed og marked. Ledelsen kan ikke dirigere virksomhedens ansatte, fordi de ikke ved nok om virksomhedens situation. Opgaven for ledere er i stedet at sætte kontekst og retning ved på organisationens vegne at spørge: ‘Hvad er det, vi skal lære?’ samt ‘Hvem er vi?’ Og på den basis må de formulere udviklingsretningen, der kan skabe en vis orden i medarbejdernes ellers kaotiske verden (ibid., s. 31). Denne orden etableres af mellemlederne:

“In sum, middle managers synthesize the tacit knowledge of both frontline employees and top management, make it explicit, and incorporate it into new technologies and products. They are the true ‘knowledge engineers’ of the knowledge creating organizations.” (Nonaka 1994, s. 32)

Sådanne opfattes betingelserne for at kunne skabe sammenhæng mellem det kaotiske og en eller anden retning i virksomhedens fremdrift i 1ste bølge af videnledelseslitteraturen. Nogle skal sørge for en konsistent videreudvikling af viden – de skal sørge for at virksomheden konstant er en ‘viden-skabende virksomhed’:

“The main job of managers in the knowledge-creating company is to orient this chaos toward purposeful knowledge creation. Managers do this by providing employees with a conceptual framework that helps them make sense of their own experience. This takes place at the senior management level at the top of the com-

pany and at the middle management level on company teams.” (Nonaka & Takeuchi 1991, s. 103)

Så selvom viden “always begins with the individual.” (Nonaka 1991 & Takeuchi, s. 97), så skal ledere “orient this chaos toward purposeful knowledge creation. Managers do this by providing employees with a conceptual framework that helps them make sense of their own experience.” (Nonaka & Takeuchi 1991, s. 103).

Med det udgangspunkt er viden individuel. Viden ses i 1ste bølge som noget individuelt og en personlig tro, samt som en tribut til individets kreative skaberkraft. Hovedopgaven for ledelsesindsatsen går på at sikre, at denne individuelle viden spredes fra individ til individ, og videnledelse bliver derfor et spørgsmål om at skabe rammer for individets kreative udfoldelse samt for at viden kan deles mellem individer. Disse rammer er ofte ideer og guidelines, der motiverer individet til at tænke over dette snarere end hint, samt fysiske værktøjer som intranet og kontorlandskaber.

## **Den 2den bølge: Intellektuel Kapital og videnregnskaber**

Indenfor de seneste ca. 3 års tid er der så småt vokset en anderledes opfattelse af, hvad objektet for videnledelse egentlig er og bør være. Denne tilgang til videnledelsesopgaven har sit udspring i diskussionerne omkring intellektuel kapital og videnregnskaber, hvor udfordringen med at sætte tal på organisationens evne til at handle er central (Larsen m.fl., 1999, Mouritsen m.fl., 2000a).

Èt problem ved 1ste bølges meget individcentrerede version af videnledelse er, at den postulerer et hyper-autonomt individ. Når man konfronterer diskussionen af intellektuel kapital og videnregnskab med Nonaka's teori om videnskabelse, fremstår individet i et andet billede. Det er et billede af et mere kollektivt forankret individ, der ikke blot giver virksomheden sin kreativitet, men som også får betingelserne for sine virkemuligheder stillet til rådighed. Samtidig er der i 2den videnledelsesbølge –

grundet bestræbelsernes centrering omkring arbejdet med en udvidelse af virksomhedens eksterne rapportering – en stor opmærksomhed rettet mod udfordringen med at sætte tal på såvel objekterne for videnledelsesindsatsen som selve indsatsen og effekterne af den. Samlet skaber det nogle nye dimensioner i virksomhedens videnledelse, ikke mindst at viden ikke er et spørgsmål om 'individuel tro' men mere om muligheden for at handle.

Som et væsentligt aspekt af de sidste par års eksperimenter med videnregnskabet her i Danmark er videnledelsesindsatsen, dens objekter og effekter med andre ord gjort til genstand for en 'i-tal-sættelse' (Mouritsen, 1999, Mouritsen m.fl., 2000b). Her indskrives individer i tal og 'tegninger' sammen med redskaber, teknologier, samarbejdspartnere, kunder og endda organisatoriske rutiner og procedurer, der tilsammen gør det muligt for dem at handle. Under denne proces har objektet for videnledelsesindsatsen imidlertid også ændret sig i forhold til tankerne i 1ste bølge, idet objektet i 2den bølge hovedsageligt ikke (kun) er viden i en nonaka'sk forstand – viden som et individuelt og hovedsageligt tavst fænomen. Videnledelse handler her om at sætte en samlet indsats i forbindelse med sammensætningen, anvendelsen og udviklingen af virksomhedens videnressourcer i værk. Videnressourcer er alle de ledelsesbare ressourcer, der spiller en rolle (og som virksomheden derfor gør brug af) i skabelsen af den brugsværdi, virksomhedens produkter eller serviceydelser leverer til brugerne<sup>3</sup>. Det kan være ressourcer i form af medarbejdere, processer, teknologier og kunder (Mouritsen m.fl. 2000a)

Ressourcerne – f.eks. medarbejderne – er interessante i videnledelsesindsatsen netop som videnressourcer. Det er derfor ikke alle medarbejdernes kundskaber og al deres 'viden', der er interessant i et videnledelsesperspektiv. Men 'kun' den delmængde af medarbejdernes viden og kompetencer, der er central i tilvejebringelsen af brugsværdi. I et videnledelsesperspektiv skal medarbejdere (og kunder,

processer og teknologier) betragtes med udgangspunkt i den rolle, de spiller i skabelsen af brugsværdi. De optræder som videnressource i en særlig sammenhæng og i en specifik virksomhed (Bukh m. fl., 2000), og det er deres konkrete rolle i netop denne sammenhæng, der i 2den bølge ses som udgangspunktet for den videnledelse, de skal være genstand for.

Arbejdet med at producere, indsamle og sammenligne tal om organisationens videnressourcer i forbindelse med videnregnskabet betragtes i 2den bølge som en væsentlig del af virksomhedens arbejde med videnledelse. Tallene betragtes dels som redskab til at rapportere om virksomhedens indsats for at påvirke de videnressourcer, som skal være med til at sikre virksomhedens fremtidige resultater, og dels som redskab til at udvikle disse videnressourcer. Lidt eksotisk, men dog både med god fornemmelse og med klangbund siges intellektuel kapital i 2den bølge, at fungere "mera som en melodi, et fortlöpande tonflöde. För att uppfatta och uppleva melodin måste man tänka både bakåt och framåt; väva samman nutid med dåtid och framtid, med externa och interna relationer." (Grafström & Edvinsson 1999, s. 32)

Individet er her ikke uvæsentligt; det er blot ikke historien i sig selv. 'Melodien' er større end den enkelte kreative musiker. Melodien er udtryk for et samlet bundt relationer mellem musikere, noder, komponist, dirigent og muligvis endda tilhørerne, der gennem deres engagement animerer musikkerne til at gøre en endnu bedre indsats. Fokus er her på relationer; på komplementaritet mellem ressourcer; på bundter af ressourcer. I 2den bølge opfattes videnledelse derfor som i bund og grund om at handle om at finde ud af, hvad det er man som organisation skal være god til – og så systematisere sin indsats for at blive bedre til det. Fokus er ikke på én alt-afgørende faktor; den er ikke på et enkelt individs kreativitet; den er ej heller på det ekstraordinære. Viden er helt ordinært. Det er 'blot' at få helheden til at fungere, og til at få alle elementerne til at orientere sig

mod en aktivitet, der i en tid kan udgøre det fælles. Og det er det, der er målet med videnledelsen.

Intellektuel kapital og med det videnledelsen handler i 2den bølge om at skabe sådanne former for komplementaritet, som på en eller anden vis samtidig skal være rettet ind i forhold til virksomhedens mission:

"A comprehensive system of capturing and measuring intellectual capital must be deeply rooted in the strategy or the mission of the company. Strategy has to guide the search for the appropriate indicators simply because it is the goals and direction of the company, set out in the strategy, that signify which intellectual forms are important." (Roos et al. 1997, s. vi)

Det har ledelsesforskere sagt i umindelige tider. Der nye er, at det ikke er nok at beskrive mission og strategi; de skal også formuleres på en sådan måde, at deres fremdrift skal kunne evalueres. Det bliver de i 2den bølge ved at have en tilknyttet ledelsesteknologi i form af videnregnskaber, såvel eksterne som interne. En ledelsesteknologi er netop noget der gør det muligt – typisk centreret omkring stykker af papir – at arrestere en proces eller et aspekt ved virkeligheden, tage den ud af kontekst, rearrangere den og sætte den tilbage i kontekst for at ændre et forløb, der allerede er i gang (Hansen & Mouritsen, 1999). Arbejdet, der pågår omkring videnregnskabet med at sætte organisationens videnressourcer på tal, får videnregnskabet til at fremtræde som en ledelsesteknologi, der gør det muligt for videnledelsesindsatsen af blive både "a language and a set of techniques for addressing future earnings capabilities, [and it] implies a different meaning of management than the one we are used to." (Roos et al. 1997, s. vi)

Virksomhedens videnledelse kommer altså i 2den bølge til at dreje sig om at udvikle, dele og forankre organisationens videnressourcer (Grant, 1997). Det drejer sig bl.a. om at få personers individuelle og kollektive færdigheder og viden til at spille sammen med andre personers viden og

færdigheder, samt sammen med virksomhedens teknologier og processer, og i forhold til kunder/brugere. Videnledelse er ikke en ø. Snarere end at fokusere på Nonakas individ, så fokuseres videnledelse på Hamel og Prahalad's forestilling om kollektive kompetencer: "A competence is a bundle of skills and technologies rather than a single discrete skill or technology... A core competence represents the sum of learning across individual skill sets and individual organisational units. Thus, a core competence is very unlikely to reside in its entirety in a single individual or small team" (Hamel & Prahalad 1994, p. 223). Antagelsen, der ligger til grund for 2den bølge, er, at dette er vigtigt, fordi:

'in the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products. The real sources of advantage are to be found in management's ability to consolidate corporatewide technologies and skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities' (Prahalad & Hamel 1990, p. 81).

Virksomhedens videnressourcer tænkes at være konsolideret i bundter af teknologier og evner, der er integrerede i kollektive og organisatoriske kompetencer. Disse er igen effekten af kombinationen af teknologier og evner. Organisationens evne til at handle konceptualiseres i 2den bølge som en strøm af organisatorisk praksis bygget på et reservoir af forskelligartede videnressourcer snarere end som de klumper af indsigt, der var fokus på under 1ste bølges videndeling. Videnledelse centrerer i høj grad i 2den bølge om kollektive processer og procedurer (Prahalad & Hamel 1990, p. 86), og videnledelsesindsatserne er optaget af integrationen af teknologier, evner, processer, relationer osv.

Hvor hovedopgaven for videnledelsen i 1ste bølge er at sikre for personlig og hovedsagelig tavs viden overføres fra et individ til andre i organisationen, er

hovedopgaven for videnledelsen i 2den bølge at sikre at organisationen sammen sætter, anvender og udvikler sine videnressourcer på en sådan måde, at den maksimale brugsværdi for brugeren af virksomhedens ydelser skabes.

Der ligger her 3 centrale skift mellem 1ste og 2den bølge bag. For det første er der et skift fra et snævert syn på videnledelsesopgaven – fra at handle om videndeling til at se bredere på ledelsesindsatsen over for alle virksomhedens videnressourcer. For det andet er forestillingen om viden skiftet fra at handle om 'sæd viden' til at handle om evnen til at gøre en forskel for brugeren af virksomhedens produkter<sup>4</sup>. Det tredje skift, der sker i overgangen fra 1ste til 2den bølge, er skiftet fra 'intranet og kontorlandskaber' til at fundere videnledelsesaktiviteten omkring et arbejde med at sætte organisations videnressourcer og dets videnledelsesaktiviteter i tal.

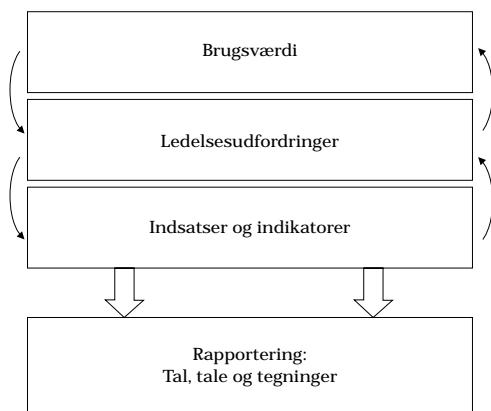
Disse tre skift rykker tilsammen videnledelsesopgaven fra en personaleledelsesniveau til et strategisk niveau med et samlet billede eller mål for virksomhedens koordinerede arbejde med at sammensætte, anvende og udvikle alle virksomhedens videnressourcer. Videnledelse handler i 2den bølge om for det første at finde ud hvilken brugsværdi man har som mission at producere, samt hvilke videnressourcer og kompetencer, der er fundamentet for at producere denne brugsværdi. Dernæst handler videnledelse om at få klarhed over, hvilke ledelsesmæssige udfordringer der er forbundet med at sikre at organisationen råder over netop de videnressourcer, der er fundamentet for at producere brugsværdien. Herefter består arbejdet i at finde ud af hvilke indsatser og aktiviteter, der kan fremme tilvejebringelsen af disse videnressourcer, samt hvilke indikatorer der kan levere information om indsatserne og resultaterne i forbindelse med denne tilvejebringelse.

Videnledelse kommer dermed til at handle om, hvad virksomheden skal være god til – med udgangspunkt i hvilke videnressourcer, der er afgørende for at frem-

bringe præcis de kvaliteter ved produktet/ydelsen som skaber der ønskede brugsværdi hos brugeren i en anvendelses-situation. Og knyttet til videnledelses-indsatsen er et arbejde af strategisk karakter, der udpeger målet med og de mulige midler til rådighed for videnledelsen, samt et arbejde af rapporteringskarakter, der handler om at sætte objekterne, indsatserne og resultaterne i forbindelse med videnledelsen i tal, tale og tegninger.

Videnledelse i 2den bølge drejer sig altså om noget kollektivt. Snævert set består en virksomheds arbejde med videnledelse, som det illustreres i figur 5, af en strategisk del og en rapporteringsdel (Mouritsen, Bukh & Larsen m.fl., 2000a). Den analytiske del handler om virksomhedens strategi for videnledelsen, og rapporteringsdelen består af inskriptionsarbejdet omkring videnledelsesindsatsen. Disse to dele er nært forbundne, idet behandlingen i den strategiske del er en forudsætning for at kunne fokusere inskriptionerne, mens de modsat danner grundlag for indholdet i den strategiske del. At rapporteringsindsatsen spiller en så central rolle for indholdsbestemmelsen af såvel videnledelsesobjekterne som videnledelsesformålet i 2den bølge illustreres ligeledes af indholdet i figur 6. I figuren præsenteres de seks hovedgrupper af spørgsmål, der tilsammen egner de tre typer af videnledelsesproblematikker figur 5's cirkler bringer frem.

Figur 5. Videnledelselementer i 2. bølge



## Diskussion og Konklusion

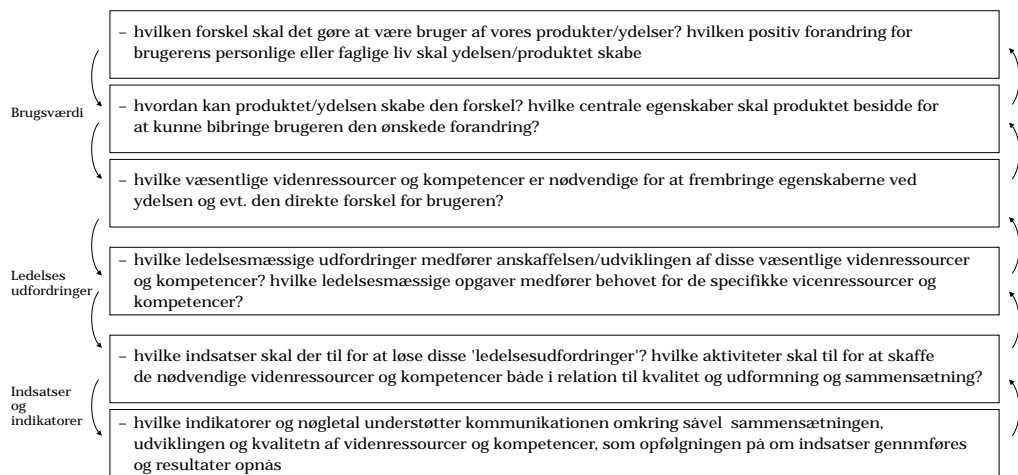
Intentionen med denne artikel har været at argumentere for, at man omkring diskussionerne af intellektuel kapital og videnregnskaber kan se omridset af en 'ny videnledelsesbølge'.

Iste bølges - i høj grad Nonaka's - videnledelsesbestræbelser vedrører individets indre forhold i form af personlig, tavs viden, med det tilhørende videnledelsesproblem om hvordan personlig tavs viden mobiliseres og spredes til andre i organisationen - og det dertilhørende fokus på kreative, udøvende individer. 2den bølges videnledelsesbestræbelser drejer sig i langt højere grad om at sammensætte, anvende og udvikle et kollektiv af videnressourcer på en sådan måde at de kan producere brugsværdi for brugeren af virksomhedens ydelser. Eller mere metaforisk formuleret på en sådan måde, at videnressourcerne i fællesskab spiller en melodi, der er til gavn for brugerne af virksomhedens produkter.

På samme måde som økonomien i 1800'tallet ved statistikkens fremvækst trækkes væk fra husholdningen og 'op' på et nationaløkonomisk plan (jf. Foucault 1991), trækkes videnledelsen i 2den bølge væk fra individets usynlige indre og 'ud i lyset', hvor den etableres som et ledelsesproblem i relation til virksomheden som kollektiv og fremtiden som et handlerum: Såvel fremtiden som virksomhedens evne til at handle trækkes gennem den inskriptionsproces, 2den bølge rider på ryggen af, ind i et konstrueret 'regnskabsrum' og gøres dermed til genstand for ledelsesmæssig 'handling på distancen', som når økonomistyringen trækker økonomiseringsproblematikken væk dagligdagens decentrerede handlings-situationer og gør dem til genstand for samlet kalkulation.

På samme måde som statistikken i 1800'tallet kunne producere 'nye' karakteristika ved økonomien i skiftet fra husholdning til national- og virksomhedsøkonomi, producerer arbejdet med at sætte organisationens viden-

Figur 6. Videnledelsesproblematikker i 2. bølge



ressourcer og videnledelse i tal nye karakteristika ved videnledelsesopgaven. Videnledelsesindsatsen flyttes fra individets indre til tallenes og videnregnskaberne konstruerede åbne rum.

Det er under denne 'recenterings'-proces, at den traditionelle (konstantive) forestilling om viden som essentielt en individuel foreteelse falmer. 'I-tal-sættelses'-processen konstruerer nye billeder af organisationen og dermed også nye forestillinger om tilstande og sammenhænge; forestillinger der ikke 'eksisterede' før tallene producerede dem.

Virksomheders evne til at handle bringes metaforisk sagt med overgangen fra 1ste til 2den bølge ud fra individets indre 'mørke' og ud i tallenes 'lys', hvor den gøres til genstand for et langt bredere sæt af ledelsesaktiviteter end de, der er præsenteret i figur 2. Denne (re)fokusering af videnledelsesopgaven via en ledelsesteknologi som videnregnskabet giver ledere mulighed for at gøre videnledelse til et større projekt end individet. Videnledelse kommer i stedet til at handle om 'at spille en melodi' med organisationens videnressourcer, hvilket indebærer at en i den videnledelses-sammenhæng enorm mængde fænomener, relationer og hændelser, der ellers er adskilt fra hinanden i såvel tid og sted, i logik og

ontologi, gøres til genstand for en koordineret ledelsesindsats med det fælles mål at producere en bestemt brugsværdi for brugerne at virksomhedens ydelse.

Her er vi tæt på en af effekterne af en ledelsesteknologi som videnregnskabet. Organisationens evne til at handle skrives sammen som et sæt relationer, der træder frem i sammenhæng, og hvor ét element – såsom individers særlige tavse viden – ikke på forhånd kan udpeges som særligt udslagsgivende. I et videnregnskab stabiliseres videnledelsesindsatsen gennem oversættelsen af vidt forskellige domæner, fænomener, relation og hændelser til homogene størrelser og mobiliseres indenfor ganske få centimeters tekst, tal og tegninger/illustrationer (Bukh m.fl., udkommer, Mouritsen, 1999, 2000, Mouritsen m.fl., 2000a, 2000c, 2000d).

Det er i sådanne rapporter, at videnledelse 'findes'. Den er et 'nyt' fænomen, som skabes gennem inskriptioner:

"all these inscriptions can be superimposed, reshuffled, recombined, and summarized, and that totally new phenomena emerge, hidden from the other people from whom all these inscriptions have been exacted." (Latour, 1990)

Hermed 'fremkommer' intellektuel kapital, medarbejdere, kunder,



kompetencer mv. som en oversættelse af videnledelse, og arbejdet med at sætte videnressourcerne i tal er med til at gøre videnledelse til en organisatorisk aktivitet.

På samme måde som finansielle regnskaber trækker økonomi(serings)-beslutninger ud af dagligdagens detalje-kaos, trækker videnregnskaber videnledelsen ud af de spredte kaotiske dag-til-dag situationer, sammenholder dem på nye måder og identificerer nye eller skjulte relationer. Derefter 'sættes' den nye viden tilbage ind i dag-til-dag-livets beslutnings-situationer. Konsekvenserne bliver en form for sammenhængskraft på tværs af organisationens forskellige afdelinger, yderligere koordineringsmuligheder, samt nye typer af synlighed omkring effekterne af de iværksatte videnledelsestiltag.

Sammenlignet med 1ste bølge flyttes i 2den bølge de centrale videnledelses-processer væk fra det professionelle og/eller kreative individs tavse handlen og hen i (og omkring) en talbaseret teknologi, der sætter relationer i fokus. 1ste bølge har historien om, hvordan den tavse, implicite viden bliver gjort tilgængelig. En viden der er højest personlig og pr. definition 'uudtalelig'. Videnledelse handler i 1ste bølge om at stille de rette rammer til rådighed for udviklingen af den implicite viden, samt en få 'vidensspiralen' til at fungere. Her skal mellemlederne fungere som bindeledet mellem frontline medarbejders tavse viden og topledelsens strategier.

2den bølge handler om videnressourcer og kompetencer knyttet sammen i netværk og bundet op i kompetence-relationer. Videnledelse handler om at 'konstruere' et vidensudtryk der illustrerer, hvordan viden virker og resulterer i (ønskede) effekter. Det er derfor ikke en beskæftigelse med 'konstantiv' viden men med 'performativ' viden (jf. Austin 1976). Videnregnskabet får derfor den helt centrale opgave at afdække viden, der virker, og kommunikere den internt i virksomheden, så virksomhedens handlinger kan påvirkes heraf. Dette kan ikke løses med en opdeling i tavs viden – som synes udenfor ledelsens 'kontrol' – og

eksplicit viden. Ledere vil da søge kontrol – også på videnledelsesområdet.

Tabel næste side viser artiklens argument i hovedtræk.

## Summary

*Knowledge management was one of the hottest management concepts through the 1990s. The first wave centred the discussion round the creative individual, thus advancing a theory of knowledge being individual and personal. The second wave is based on intellectual capital and knowledge accounting and is aimed at the enterprise as a corporate body. In the two waves, not only knowledge but also the management of knowledge are two entirely different things. Particularly for the second wave, the numbering of knowledge resources is indeed a condition for the practising of knowledge management.*

Videnledelses-problemstillinger	1. bølge	2. bølge
Hovedforfattere	Nonaka (& Takeuchi)	Litteraturen omkring videnregnskaber og intellektuel kapital
'Historisk' forankring	Udspringer fra teoretikeres overvejelser over, hvad sand viden er. Forankret i videnskabsfilosofien.	Udspringer i stor udstrækning af praksis og praktikeres forsøg på at udvikle ledelsesteknikker som respons på at en stadig større del af arbejdet kræver højt specialiserede medarbejderkompetencer.
Opgaver/formål	"Depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions, and hunches of individual employees and making those insights available for testing and use by the company as a whole." (Nonaka 1994)	Videnledelsen er centreret om at udvikle virksomhedens evne til at skabe den ønskede brugsværdi vha. tre typer af ledelsesindsatser: A) sammensætningen af virksomhedens videnressourcer og dermed om deres struktur; B) om opkvalificering af videnressourcer og dermed om deres løbende udvikling; C) om overvågning og sikring af effekter på videnressourcer og dermed om deres effektivitet eller kvalitet.
Hovedproblemstilling	"New knowledge always begins with the individual. ... Key to this process is personal commitment, the employees' sense of identity with the enterprise and its mission" (Nonaka 1994)	At få oversat virksomhedens mission til en række konkrete ledelsesindsatser med udgangspunkt i strategiske analyser af produktets/ydelsernes ønskede brugsværdi
Objekt for videnledelse	Personlig viden – såvel tavs som eksplicit	Videnressourcer og kompetence bundet op i henholdsvis medarbejdere, kunder, processer og teknologier
Videnledelsesroller	Frontline medarbejdere skal være eksperter, kende detaljer og vide 'what is'  Mellemlidelse skal fungere som bindeledet mellem frontline og topledelsen, skal kombinere den strategiske 'makro' information fra topledelsen med den specifikke erfaringsbaserede, hands-on, 'mikro' information fra frontline, skal fungere som brohovedet mellem topledelsens visionære idealer og frontline's kaotiske virkelighed  Topledelsen skal være 'styrmand', udstikke kursen og bestemme regler og deadlines, skal vide 'what ought to be'	Frontline medarbejdere er fokuseret på at skabe størst mulig brugsværdi for brugerne af virksomhedens produkter/ydelser  Mellemlidelsen iværksætter konkrete handlingsplaner i arbejdet på at svare på ledelsesudfordringerne til  Topledelsen udarbejder en videnfortælling der vha. tanker om brugsværdi oversætter virksomhedens mission til en række videnledelsesudfordringer
Hoveddaktør	"In sum, middle managers synthesize the tacit knowledge of both frontline employees and top management, make it explicit, and incorporate it into new technologies and products. They are the true 'knowledge engineers' of the knowledge creating organizations" (Nonaka 1994)	Ledelsen i rollen som strategitudstikkere og historiefortællere, samt medarbejderne i rollen som kompetenceudøvere, ressourceelementer og kreative nytænkere.

## Noter

1. For en diskuterende fremstilling af relationen mellem viden og ledelse, se Christensen (2000), som over en bred front angriber spørgsmålet om, hvad viden er og hvorledes den har med ledelse at gøre. Bogen diskuterer imidlertid ikke, hvorledes viden(ressourcer) gøres ledelsesbar(e), fordi den kun rudimentært diskuterer, hvorledes viden(ressourcer) kan bringes på en sådan form, at de(n) kan evalueres. Netop muligheden for evaluering er et centralt punkt i nærværende artikel.
2. Ligeledes i 1950'erne skriver Polyani (1958) om den personlige og herunder den tavse dimension af viden. Polyani beskæftiger sig imidlertid ikke med viden som et ledelsesobjekt, og hans teoretisering får de første par årtier heller ikke den store indflydelse på ledelsesdiskussionerne. Det gør den derimod i slutningen af 1980'erne og i begyndelsen af 1990'erne, og Polyani's teoretisering af viden er en central inspirationskilde for Nonaka's teori om videndelingsopgaven som den centrale videnledelsesopgave.
3. Hvor et produkts (eller en serviceydelses) brugsværdi handler om den forskel, produktet gør for brugerne, når det anvendes i praksis. Brugeren og brugerens situation er derfor omdrejningspunktet for overvejelser omkring et produkts brugsværdi. Brugsværdi er et nøglebegreb, når virksomheden skal lægge sin videnledelse til rette, netop fordi det stiller skarpt på, hvordan produktet eller serviceydelsen skal fungere i praksis for at skabe den optimale værdi for kunden. Her defineres kravene til, hvad virksomheden skal kunne – dvs. hvilken produktionsproces den skal kunne gennemføre, og hvilke videnressourcer den skal have for at understøtte denne proces.
4. Dette skift kan – med en lettere omskrivning af Austin (1976) – opfattes som et skift i fokus fra konstantiv til performativ viden.

## Litteratur

- Austin, J.L.:** How to do things with words – The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955, Oxford Paperbacks, Oxford, 1976.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. :** The Individualized Firm (New York: Harper Business, 1997).
- Bukh, P.N., Larsen, H.T. & Mouritsen, J.:** Constructing Intellectual Capital Statements, Scandinavian Journal of Management (forthcoming).
- Bukh, P.N., Mouritsen, J. & Larsen, H.T.:** Videnregnskabers struktur og indhold, Revision & Regnskabsvæsen (2000).
- Christensen, P. H. (red.) :**Viden Om – ledelse, viden og virksomheden (København: Samfundslitteratur, 2000).
- Davenport, T.& L. Prusak.:** Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Foucault, M.** Governmentality, i C. Gordon, ed., The Foucault effect (Chicago: University of Chicago, 1991).
- Grafström, G. & Edvinsson, L. :** Välkomna till värdeevolutionen! – en inspirationsskrift om intellektuelt kapital, Skandia, 1999.
- Grant, R.M. : The knowledge based theory of the firm. Strategic Management Journal (1997, 17:109–122.).
- Hansen, A. & Mouritsen, J.:** Managerial Technology and netted Networks, Organization (1999, Vol. 6, no.3, pp. 451–471).
- Larsen, H. T., Bukh, P.N. & Mouritsen, J.:** Intellectual Capital and Knowledge Management, The Australian Accounting Review (1999, vol. 19, no. 3, pp. 15–26).
- Latour, B.:** Drawing Things Together, in Michael Lynch and Steve Woolgar (editors) Representation in Scientific Activity, MIT Press, Cambridge Mass, 1990.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K.** Letter to the editor, Harvard Business Review, (May–June 1992, s. 164–165).
- Mouritsen, J., Tal, Tale og Tegninger:** Videnregnskaber og kreativitetens økonomi, Økonomistyring & Informatik (1999, pp. ).

- Mouritsen, J.** Valuing Expressive Organisations: Intellectual Capital and the Visualisation of Value Creation, in Schultz, M. et al. *The Expressive Organisation: Connecting Identity, Reputation and the Corporate Brand* (Oxford: Oxford University Press, 2000, pp. 208–229).
- Mouritsen, J., Bukh, P.N. & Larsen, H.T. m.fl.** Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse (København, Erhvervsfremmestyrelsen, 2000a).
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D.:** Om at sætte strategi i tal: Balanced scorecard vs. videnregnskab, Økonomistyring & Informatik (2000b, no. 1, pp. 15–45).
- Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. & Rosenkrands, M.** Reading an Intellectual Capital Statement: The Case of Systematic Software Engineering (2000c, in review).
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.,** Intellectual Capital in the Making: Narrating, Visualising and Numbering the 'Capable Firm' (2000d, in review).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** The Knowledge-creating Company, *Harvard Business Review*, (1991, November–December).
- Nonaka:** "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, (1994, vol 5–1, Februar).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** *The Knowledge-creating Company* (Oxford: Oxford University Press, 1995).
- Prahalad, C.K & Hamel, G.,** The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* (1990, May–June, pp. 79–91).
- Peters, T. & Waterman, R. H.** *In Search of Excellence*, Harper & Row, Cambridge, 1982.
- Polanyi, M.** *Personal Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, 1958.
- Roos, G. & Roos, J.,** Measuring your Company's Intellectual Performance, *Long Range Planning* (1997, vol. 30, no 3, pp. 413–426).
- Roos, G.; Ross, G; Edvinsson L. & Dragonetti, N.C.** *Intellectual capital: navigating in the new business landscape.* (Houndsmills: Macmillan Business., 1997).
- Sullivan, Patrick H. (ed.)** *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation* (London: Wiley, 1998).
- Sveiby, K.E.** *Den Osynliga Balansräkningen*, KONRAD, Stockholm, 1987.
- Sveiby, K.E.** *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).