



Strategisk videnledelse

Siden midten af 1980'erne har den videnskabelige og praksisorienterede strategilitteratur fokuseret på virksomhedens ressourcer og kompetencer som grundlaget for dens konkurrenceevne og strategier. Med andre ord, virksomhedens ledelse skal tage udgangspunkt i det, virksomheden er (eller ønsker at være) god til, når den formulerer virksomhedens strategi (f.eks. Hamel & Prahalad 1994 eller Eriksen & Foss 1997).

*Af Bo Eriksen, professor, ph.d.,
Knowledge Lab DK og Institut
for Organisation og Ledelse,
Syddansk Universitet*

Det, virksomheder er gode til, er som regel en afspejling af det, de ved noget om. Virksomheders og organisationers eksistensgrundlag er dermed viden. Virksomhedens viden om facts, dens viden om betydningen af facts samt dens viden om, hvordan facts omsættes til handling, er indlejret i systemer, strukturer, procedurer og ikke mindst i virksomhedens medarbejdere og dens kultur (Quinn m.fl. 1996). Det betyder, at viden ikke blot kan kobles til personer, men også til hvordan virksomheden er organiseret og ledet. Kobling af virksomhedens overordnede strategi med en vidensstrategi er vigtig for, at virksomheden kan udnytte og udvikle sit ressource- og kompetencegrundlag.

I det følgende redegøres for tre forskellige vidensstrategier, dvs. tilgange til videnledelse. Dernæst redegøres for sam-

spillet mellem vidensstrategier og virksomhedens kernekompetencer. Artiklen afsluttes med en diskussion af, hvordan vidensstrategierne spiller ind på balancen mellem udnyttelse af eksisterende kompetencer og udviklingen af nye kompetencer.

Vidensstrategier

Hansen m.fl. (1999) fremhæver, som mange andre, at en virksomheds vidensstrategi skal afspejle dens overordnede strategi, og at der er to grundlæggende forskellige tilgange til videnledelse. En virksomhed kan fokusere på kodificering af viden gennem formel repræsentation i f.eks. dokumenter og systemer. Kodificering muliggør genbrug af viden og dermed en økonomisering med virksomhedens ressourcer. Hvis en kodificeringsstrategi skal være effektiv, indebærer det, at virksomheden har etablerede ►

standarder for dokumentering af viden og dermed et fravalg af, hvad man vil dokumentere. Sådanne standarder kan være indlejret i f. eks. virksomhedens ledelsesprocesser eller ledelsessystemer.

Alternativt kan en virksomhed fokusere på personalisering, det vil sige en slags ekspertorganisation, hvor det er evnen til at koble eksperter sammen på tværs af opgaver og personer, der er afgørende. Personaliseringsstrategier er baseret på, at det er individerne i organisationen, der tilegner sig og er bærer af virksomhedens viden. Spredning eller genbrug af viden sker fra person til person via netværksdannelse inden for virksomheden eller på tværs af virksomheder (f.eks. Hansen 1999). Når virksomhedens vidensstrategi er baseret på personalisering, spredes viden ofte langsomt, fordi det kan være svært at finde den person, der besidder relevant ekspertviden, fordi viden spredes gennem allerede etablerede netværk, eller fordi personlig viden ofte er tavs og kan være svær at overføre mellem individer.

Ud over de to strategier, der nævnes af Hansen m.fl. (1999), kan socialisering fremhæves som en vidensstrategi. Socialisering kan beskrives som "the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role" (Van Maanen & Schein, 1979: 211). Socialisering er således det instrument, hvorigennem organisationen

overfører en fælles referenceramme til den enkelte medarbejder og hjælper ham til at agere i organisationen (March, 1991). En fokuseret socialiseringsindsats kan sprede praksisser internt, det vil sige, i en given situation ved en medarbejder, hvad han skal gøre, fordi han lært at gøre sådan. A. P. Møller er et eksempel på en virksomhed, der anvender en socialiseringsstrategi. Begrebet "rettidig omhu" er nærmest blevet verdenskendt, og for en A. P. Møllers ansat er det klart, hvad "rettidig omhu" vil sige, selvom det kan være svært at forstå for omverden, hvad begrebet præcist dækker over.

Hansen m.fl. (1999) anfører, at kodificering og personalisering er modsætninger som vidensstrategier. Man kan dog også se dem og socialiseringsstrategien som komplementære. For eksempel kan en kodificeringsstrategi eller en socialiseringsstrategi kompensere for de svagheder, der er forbundet med personaliseringsstrategien.

Sammenkobling af overordnet strategi og vidensstrategi

Hvordan kan virksomhedens strategi kobles til dens vidensstrategi? Ud fra en ressource- og kompetencebaseret tilgang til strategiprocesen vil resultatet være en identificering af virksomhedens kernekompetencer og væsentligste ressourcer samt de værdier, strukturer, systemer og processer, der understøtter virksomhedens strategi.

Virksomheden kan i tilknytning til sin strategiproces forsøge at artikulere, hvad det er, man ved noget om, hvem der ved det, hvordan det er dokumenteret og indlejret i værdier, strukturer, systemer og processer. Dette er vist i tabel 1.

En operationalisering af virksomhedens vidensstrategi gennem de spørgsmål, der er vist i tabel 1 kan afklare, hvor vægtningen er placeret i forhold til de tre ovennævnte dimensioner. Fokuserer virksomheden på at kodificere, personalisere eller socialisere, og hvorledes spiller de tre strategier sammen?

Kodificeringsstrategier understøtter bestræbelserne på at genbruge viden og kan dermed skabe økonomiske fordele. Imidlertid er kodificeringsstrategier ikke gode, hvis virksomheden skal udnytte den tavs viden. Tavs viden lader i sagens natur sig vanskeligt kodificere. Desuden lider kodificeringsstrategier under, at de kræver standardisering. De er dermed ikke velegnede, hvis formålet er at understøtte udvikling af nye kernekompetencer. Kodificeringsstrategier er bedst, når formålet er at understøtte virksomhedens nuværende kompetencer.

Personaliseringsstrategien er velegnet, når virksomheden skal opbygge tavs viden og understøtter således udviklingen af nye kernekompetencer. Tavs viden er personlig, når den opstår som fremhævet af blandt andet Nonaka & Takeuchi (1995). En

TABEL 1. Sammenhænge mellem overordnet strategi og vidensstrategi

<i>Grundlag for overordnet strategi</i>	<i>Grundlag for vidensstrategi</i>
Hvilke er virksomhedens kernekompetencer?	Hvad er det, virksomheden ved noget om?
Hvilke nøgleressourcer understøtter virksomhedens kernekompetencer?	Hvor er virksomhedens viden lokaliseret? (Personer, systemer, dokumenter, værdier mv.)
Hvilke strukturer, systemer og processer understøtter virksomhedens kompetencer?	Hvordan er det, vi ved noget om, indlejret i virksomhedens formelle strukturer, systemer og processer?
Er virksomhedens strategier indarbejdet i virksomhedens værdigrundlag?	Hvordan er det, vi ved noget om, indlejret i virksomhedens værdigrundlag?

ekspert kan således ofte finde det vanskeligt at overføre sin nye viden til andre og kommunikerer bedst med andre eksperter, hvilket er svagheder ved en personaliseringsstrategi. Rene personaliseringsstrategier lider således af mangel på redundans i viden, hvilket kan skabe vanskeligheder med at anvende viden produktivt. Ekspertviden bliver spredt langsomt i organisationen, fordi der er for få eksperter, og fordi eksperter kommunikerer bedst med andre eksperter. Personafhængigheden er stor, og hvis eksperten forlader virksomheden, er hans viden også væk.

Socialiseringsstrategien er velegnet til overførsel og bevarelse af virksomhedens tavse viden (jf. Nonaka & Takeuchi 1995). Socialiseringsstrategien kompenserer på den måde for denne svagthed i personaliseringsstrategien. Desuden er socialiseringsstrategien velegnet, hvis virksomheden ønsker at styre medarbejdernes adfærd uden at skulle instruere medarbejderne eksplicit,

jf. nedenstående eksempel med rettidig omhu.

Balance mellem udvikling og udnyttelse
Overordnet set bør virksomhedens ledelse prioritere udviklingsopgaverne. Skal virksomheden fastholde og udnytte sine eksisterende kernekompetencer eller udvikle nye? I den forbindelse kan den nøje overveje, hvordan dens vidensstrategi kan understøtte indsatsen. En kodificeringsstrategi er ofte bedst, når eksisterende viden skal udnyttes bedre, mens personaliseringsstrategien ofte er bedst, når der skal udvikles ny viden. Socialiseringsstrategien kan gå begge veje, som fremhævet af bl.a. March (1991). Lægger virksomheden vægt på konformitet, understøtter den udnyttelsen af eksisterende kernekompetencer. Lægger den derimod vægt på, at medarbejderne får lov at eksperimentere med nye praksisser mv., understøtter den udvikling af nye kernekompetencer.

Det er ikke altid ligetil at finde balancen mellem fornyelse og fastholdelse. Virksomhedens strategi er ikke altid erkendt og ledelsens forventninger til fremtiden er ikke altid klare. En afklaring af strategi og forventninger er imidlertid en nødvendig forudsætning for at kunne prioritere den fremtidige indsats og vægtningen af virksomhedens vidensstrategi.

De færreste virksomheder anvender én tilgang til vidensledelse, men en kombination af de tre strategier. Ved at se de tre som komplementære, kan virksomheden udnytte de indbyggede styrker og kompensere for svaghederne. Det er væsentligt, at virksomhedens arbejde med vidensstrategien sker i samspil med dens overordnede strategi, idet vidensstrategien skal understøtte den overordnede strategi og ikke omvendt.

Eksempler

Knowledge Lab DK gennemførte i 2003 to case-studier i danske virksomheder. I en større udviklingsvirksomhed og i en mellemstor produktionsvirksomhed.

Udviklingsvirksomheden

Denne virksomheds kernekompetencer knytter sig til udvikling af højteknologiske kundetilpassede løsninger. Virksomhedens vidensstrategi var baseret på personalisering. Det var nøglepersoner, der besad den viden, der understøttede virksomhedens kernekompetencer. Personaliseringen af viden skabte en række ledelsesmæssige udfordringer.

- Tab af viden, når nøglemedarbejdere finder andet job.
- Flaskehalse som følge af lav redundans i viden
- Potentialet for genbrug af "gammel" viden udnyttes ikke tilstrækkeligt
- Besværlig kommunikation på tværs af funktioner og ekspertiseområder

Dette er typiske svagheder ved en personaliseringsstrategi. Men det er svagheder, som kan kompenseres for ved anvendelse af kodificerings- og socialiseringsstrategier. For eksempel kan opsamling af erfaringer i interne praksisfællesskaber eller gennem skriftlig dokumentation understøtte overførslen af viden i virksomheden (kodificering). Virksomheden har efter-

følgende igangsat en række ændringer, der skal imødekomme nogle af de påpegede problemstillinger.

Den mellemstore produktionsvirksomhed

Udfordringen for denne virksomhed bestod i at styre produktionen effektivt, og derfor havde virksomheden implementeret et nyt ERP-system. Imidlertid virkede ERP-systemet ikke efter hensigten. For eksempel var der mange produktionsstop. En af hovedårsagerne til denne situation var, at ERP-systemet er procesorienteret, mens den formelle struktur er funktionsorienteret. Virksomhedens medarbejdere agerede fortrinsvis ud fra en funktionsorienteret forståelse af organisationen, og tværgående problemer blev derfor ikke løst. Vidensstrategien var ligeledes baseret på personalisering i denne virksomhed. Erfarne medarbejdere og specialister løste opståede problemer i andre funktioner, men det skabte flaskehalse, og problemerne blev ikke løst ved kilden. For at imødegå disse problemer satte man et omfattende uddannelses- og dokumentationsprojekt i gang samt etablerede tværgående udvalg til at håndtere opståede problemer formelt. Det vil sige, at virksomheden dels tog en kodificeringsstrategi i brug for at løse de problemer, der var forbundet med dens personaliseringsstrategi, dels forbedrede personaliseringsstrategien ved at forbinde ansatte på tværs af funktioner.

Civiløkonomens' s Kompetencetillæg bliver til i et samarbejde med handelshøjskoler, universiteter og andre, der på denne måde vil være med til at belyse, hvad der gemmer sig bag alt det nye og sætte en aktuel status på den bestående, akkumulerede viden. Ansvarshavende: Gitte S. Nielsen. Udkommer regelmæssigt som en del af Civiløkonomen. Kan let tages ud af bladet og gemmes.

Litteratur

Eriksen, B. og Foss, N. (1997), "Dynamisk kompetenceudvikling – en ny ledelsesstrategi," København: Handelshøjskolens Forlag.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the future," Boston: Harvard Business School Press.

Hansen, M. T. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.

Hansen, M. T., N. Nohria, T. Tierney (1999), "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, 77(2), p. 106-117.

March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science* 2(1), 71-87.

Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), "The knowledge creating company," New York: Oxford University Press.

Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996), "Leveraging intellect," *The Academy of Management Executive*, 10(3), 7-28.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization," i *Research in Organizational Behavior* (red., B. M. Staw), 1, 209-235.



FOTO: BODIL SALLØV AGGER

Biografi

Bo Eriksen er professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Syddansk Universitet samt leder af Enhed for Knowledge Management i Knowledge Lab DK (www.knowledgelab.dk). Han er uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i København og ph.d. fra Odense Universitet.

Knowledge Lab DK er et af fire IT-kompetencecentre vest for Storebælt. Knowledge Lab DK er placeret på Syddansk Universitet i Odense. Det er Knowledge Labs opgave at bygge bro mellem universitet og erhvervsliv gennem etablering af erhvervsfremmende forsknings- og udviklingsprojekter. Knowledge Lab fokuserer på spørgsmål som: Hvad er viden? Hvordan bruges den? Hvordan udvikler mennesker deres kompetencer alene og i grupper? Hvordan kan computere og digitale netværk bruges for at stimulere disse processer?