

Ledelse af videndeling

Af Søren H. Jensen

Kan du huske, dengang du var til børnefødselsdag og skulle lege hviskelegen? Den første i rundkredsen hvisker et ord til den næste og så videre, indtil ordet kommer til personen, der sidder lige før den, der startede kæden. Det var første gang, du deltog i organiseret videndeling. Kan du huske, hvordan det gik? Det ord, man slutter med har sjældent nogen sammenhæng med det ord, man startede med. Det fortæller lidt om de udfordringer, der kan være ved videndeling – videndeling skal ledes for at fungere i overensstemmelse med organisationens mål, og netop ledelse af videndeling er omdrejningspunktet for dette kapitel.

Selvom eksemplet med hviskelegen glimrende illustrerer det vanskelige i at praktisere videndeling på en tilgængelig og genkendelig måde, er det endnu mere kompliceret, når det handler om videndeling i organisationer.

Lad os sige, at ordet i hviskelegen er “hund”. Så er det egentlig ikke så vigtigt, om det er en stor eller en lille hund, et gadekryds eller en racehund, en hanhund eller hunhund. Men tager vi i stedet medarbejdere i en virksomhed, der skal dele viden om en specifik proces, er det af afgørende betydning, at begreberne er præcist defineret. Der er også betydelig forskel på, om videndeling foregår i en rundkreds, hvor alle taler samme sprog og har samme kulturelle referenceramme, eller om videndeling foregår på tværs af landegrænser, sprog og kulturer (jf. kapitel 8 om videndeling i globalt distribuerede teams). I kapitlet fokuserer jeg på organisationer i Danmark og dermed ikke på, hvordan fx nationale kulturforskelle påvirker videndeling.

Kapitlet kan ses som svaret på en undren, der kom frem, da vi skrev om videnstrategi for 11 år siden (Jensen et al. 2004). Bogen fokuserede på videnintensive virksomheder og deres strategiske arbejde med vi-

den. Vi kom bl.a. frem til, at store enheder kan opnå fordele af at have meget viden og mange videnarbejdere ansat, som ikke kunne opnås i mindre enheder. Det skaber nye muligheder og nyt potentiale for videndeling. Vi fandt også frem til, at tavs viden ikke spillede så stor en rolle som forventet ud fra litteraturen. Forhold, der derimod spillede en væsentlig rolle, var klarhed, motivation og kommunikation – med andre ord begreber, der relaterer sig til ledelse. Vi kom således frem til, at en succesfuld videnstrategi i høj grad hænger sammen med ledelse af viden med særligt fokus på at skabe gode rammer for at kunne dele viden.

Her sluttede vi så. Derfor ønsker jeg nu at gå tættere på ledelse i relation til viden – mere specifikt i forhold til deling af viden. Udgangspunktet er, at ledelse af videndeling handler om at facilitere, understøtte og give retning til den videndeling, der allerede finder sted. Yderligere, og meget vigtigt, gælder det om at være opmærksom på de barrierer, der eksisterer for videndeling, og få dem fjernet, få deres effekt reduceret eller som et minimum være opmærksom på de begrænsninger, barriererne skaber.

Strukturen er som følger: Første del er en begrebsafklaring og begrebsdiskussion for at skabe den nødvendige præcision og få defineret de flertydige begreber, der er i spil. Yderligere vil den første del af kapitlet redegøre for de antagelser, der gøres, og den tilgang, der vælges, samt hvordan empirien vil blive brugt, og hvilken empiri der vil blive inddraget. Næste del er en diskussion af ledelse af videndeling med fokus på nogle af de barrierer, der eksisterer, og hvordan de kan håndteres. Sidste del er konklusionen, hvor jeg giver anvisninger på, hvordan videndeling kan ledes.

Diskussioner, definitioner og antagelser

Hvad er den mindste enhed, der definerer videndeling? Det kan umiddelbart synes som et noget akademisk og abstrakt spørgsmål, men når vi taler om videndeling i en økonomisk, organisatorisk kontekst, er det i høj grad relevant at diskutere. Det giver bl.a. mulighed for at diskutere, hvornår der kan være barrierer for videndeling.

I dette kapitel er der videndeling, når mindst to individer deler viden. Den videndeling, jeg fokuserer på, er arbejdsrelateret videndeling,

hvor det handler om faglig viden – viden, der er direkte relevant i forbindelse med udførelsen af arbejdet. Det betyder dog ikke, at den mere sociale viden ikke er relevant, da organisationen kan sende vigtige signaler om sin tilgang til videndeling, fx hvor meget tid man må bruge på videndeling, som ikke er direkte relateret til arbejdet.

Det leder naturligt til spørgsmålet: Hvad er viden, og hvordan defineres ledelse? Den ældste definition, der findes af viden, stammer fra værket *Theatetus*, hvor Platon definerer viden som “begrundet sand overbevisning”. Det er en definition, som jeg stadig mener på ganske glimrende vis fungerer, og som på trods af kritik gennem tiden har vist sig særdeles robust. Men jeg vil gerne være mere specifik og relatere definitionen af viden til en organisatorisk kontekst med fokus på performance. Derfor vælger jeg Nonaka og Takeuchis (1995) definition, som er en uddybning af Platons. Jeg vælger at definere viden som: “Justified true belief that increases an entity’s capacity for effective action” (Nonaka og Takeuchi 1995: 15). Den danske oversættelse vil være “begrundet, sand overbevisning, der øger enhedens kapacitet for at handle effektivt”. Her er der et klart handlingselement, og det er rettet mod en organisatorisk kontekst, samtidig med at det inkluderer et eksplicit ressourceperspektiv på viden.

Viden som en ressource er både interessant og kompleks. Den er interessant, i og med at viden spiller en stadig større rolle for virksomheder – lige fra design og produktion og til salg af varer og serviceydelser. En rolle, der er vokset markant og blevet mere tydelig i de seneste 30 år. Viden har derudover en egenskab, der gør den særligt interessant. Det er den eneste ressource, som kan deles uendelig mange gange, uden at den bliver mindre – snarere tværtimod (Jensen et al. 2004). Det giver viden som ressource en næsten bibelsk dimension, og det er præcis den egenskab, der gør, at videndeling står helt centralt inden for knowledge management-området og bestemt også i praksis (jf. kapitel 1).

Viden er en kompleks ressource, da den i høj grad kommer til udtryk gennem individers interaktioner, og dermed er viden afhængig af de individer, der besidder den, ønsker at bruge den og vil dele den med andre. Viden, der holdes tilbage, eller som kun bruges som den, der har viden ønsker at bruge den, og kun deles med de individer, som den, der har viden ønsker at dele den med, er ikke særligt brugbar for en virksomhed. Omvendt kan viden, når den deles optimalt, gøre, at

enkeltindivider kan trække på en langt større viden, end den, de selv besidder. Det kræver bare, at de pågældende individer har en aktiv interesse i dette, og at de kan se klare fordele – vel at mærke fordele, der relaterer sig direkte til egen praksis og ikke kun er en fordel for afdelingen eller organisationen. Det kræver også, at det ikke gør individer sårbare, eller at det at dele viden kan reducere jobsikkerhed eller muligheden for advancement (Riege 2005). Endelig kræver det, at det er tydeligt, hvordan virksomheden ønsker, at de bruger og deler deres viden, og at rammerne for det er til stede.

Som det fremgår, hænger det interessante ved viden nært sammen med det komplekse. Det uhyre potentiale, viden som en ressource rummer, kan kun blive foldet ud, hvis kompleksiteten håndteres.

Det er her, at ledelse for alvor kommer ind i billedet. Ikke som svaret på alt, men som den funktion, der kan tydeliggøre, hvordan man ønsker viden brugt og delt, og som kan være med til at motivere og facilitere, at det rent faktisk finder sted. Endelig er der også den koordinerende faktor ved ledelsesarbejdet, da ledelsen har muligheden for at skabe et overblik over, hvilken viden der er til rådighed, og hvordan den bedst kan deles, og dermed koordinere videnressourcerne.

Edith Penrose var blandt de første, der så viden som en ressource, og i hendes værk *Theories of the Growth of the Firm* kæder hun meget klart vækst og viden sammen således: "A firm's rate of growth is limited by the growth of knowledge within it" (Penrose 1959: 17).

Går man tættere på, knytter citatet også videndeling til vækst, for videndeling er, ud over skabelse og anskaffelse, den eneste måde at øge væksten i organisatorisk viden på, ligesom videndeling vil være med til at sprede den viden, organisationer anskaffer eller selv skaber. Penrose så også ledelsen som helt central for virksomheders vækst – eller mangel på samme. Det er ledelsen, der bestemmer, hvilke ressourcer der er vigtige for organisationen, og hvordan de skal bruges.

Tilgangen til ledelse i dette kapitel er mildt pragmatisk og funktionelt. Det vil mere præcist sige, at ledelse er en funktion, som har til formål at skabe retning for organisationer, lede og fordele arbejdet og motivere medarbejdere, og som har personaleansvar. Med det pragmatiske menes der, at ledelse både er et fag og en profession. Det kan læres, og der er tilgange, der er bedre end andre. Nogle er bedre ledere end andre, hvilket ikke adskiller sig fra mange andre professioner. Nyere

studier viser, at selv karisma – et element, der altid har været vigtigt for lederes gennemslagskraft, og som har været med til at skabe en opfattelse af, at leder var noget, man var født eller skabt til – til en vis grad kan læres (Antonakis, Fenley og Liechti 2011; Ericksson, Prietula og Cokely 2007). Der findes sikkert fødte ledere – ligesom der bl.a. er fødte fodboldspillere og violinister, men det er noget, der skal trænes og udvikles, for at potentialet kan udvikles.

Ledelse skal forstås relationelt (Uhl-Bien 2006). Det udfolder sig i samspil med andre, i interaktion mellem ledere og medarbejdere, der er defineret ved andet og mere end formel autoritet. Man kan i dette perspektiv ikke være leder, uden at der er nogen, der følger en, og uden at det foregår gennem relationer. Det stiller krav til, at ledere forstår at arbejde med relationer i deres ledelsespraksis, både når det handler om leadership og management (Goleman, Boyatzis og McKee 2002). Inden for relationel ledelse er det ikke den hierarkiske relation, der alene er det centrale for udøvelsen af ledelse. Det relationelle aspekt er også med til at betinge det funktionelle, og der er ikke en mekanistisk sammenhæng mellem udøvet ledelse og observeret adfærd. Med andre ord gør medarbejdere ikke nødvendigvis det samme, som lederen ønsker, eller gør det ikke helt, som lederen ønsker. De har også deres egne ønsker og idéer – også når det handler om at dele viden. Dermed er ledelse af videndeling andet og mere end en række opskrifter på god og hensigtsmæssig adfærd. Det udspiller sig i, og er afhængigt af, de relationer, der skabes og ledes gennem.

Når vi taler om ledelse, er det nødvendigt kort at diskutere relationen mellem ledelse og leadership/management – en distinktion, der for tiden nyder stor opmærksomhed, særligt leadership-delen. Leadership ses som det at motivere, inspirere, lede på den lange bane, at få sat de nødvendige mål og sørge for, at de bliver nået. Management er mere dag til dag-ledelse, operationel ledelse, hvor det handler om at producere og nå deadlines. Ifølge Kotter (1990) handler management om at gøre tingene rigtigt, mens leadership handler om at gøre de rigtige ting. På dansk har vi kun ledelse som ord. Skal vi til at tale om ledelse som leadership og fx administration som management, får vi en udfordring, da denne distinktion ikke har den samme mening eller samhørighed, som leadership og management har i den angelsaksiske tradition.

Jeg betragter ledelse som en kombination af leadership og manage-

ment. Hvis ledelse kun er driftsledelse, rykker organisationen sig aldrig, aktiviteter – herunder videndeling – vil blive relativt fastlåst, og praksis vil kun meget langsomt kunne flytte sig. Yderligere vil videndeling her kun ses som en funktionel aktivitet, hvilket vil begrænse gennemslagskraften. Management handler således om at være efficient i det, man foretager sig. Det handler om forudsigelighed – men ikke om udvikling ud over mindre tilrettelser inden for de aftalte rammer.

Leadership handler omvendt om at se fremad, skabe visioner og motivere organisationen til at forfølge disse visioner. Det er afgørende for, at en organisation kan udvikle sig, at der er leadership til stede, men uden management til at sikre, at tingene bliver gjort til tiden og på en efficient måde, går det hurtigt i tomgang og bliver til tom snak. Derfor ser man langt mere management end leadership i organisationer, men det er leadership, der skaber dynamik og sætter organisationer i stand til at se ud over dagligdagen og træffe store beslutninger.

Det handler derfor ikke bare om både-og eller om at finde balancen, men om, hvad der betinger balancen, og hvad der får den til at forskyde sig over tid og i relation til forskellige situationer og kontekster. Det handler ud fra Kotters (1990) distinktion om at finde den rigtige tilgang til videndeling, udvælge de rette aspekter og sørge for, at de bliver eksekveret korrekt.

Videndeling forekommer i organisationer, uanset om det er en ledet proces eller ej, og uanset hvordan den er ledet. Men ledelse kan give retning, kan motivere og kan øge eller mindske omfanget, graden og effekten af videndeling. Ledelse kan rette videndeling til organisationens strategi og kan fjerne eventuelle forhindringer for videndeling. Der er ikke tale om, at mere ledelse giver bedre videndeling, men om, at god ledelse giver bedre videndeling. Nogle gange er god ledelse en ledelse, der ikke er synlig, men som skaber de rigtige rammer og lader videndeling foregå i fred. Derfor vil diskussionen af potentiale og udfordringer være tæt forbundet – for udnyttelsen af potentialet opnås ved at være opmærksom på, forholde sig til og fjerne eller reducere de udfordringer, der kan være.

I forhold til kapitlets fokus på at skabe bedre videndeling gennem ledelse ved at være opmærksom på de barrierer, der kan være til stede, og søge at fjerne dem, kræver dette både management og leadership.

Management-delen er med til at fjerne de mindre barrierer, der kan

opstå i hverdagen, og sørge for, at de barrierer, der er til stede, er dem, organisationen – eller fx afdelingen – bedst kan leve med. Leadership-elementet handler om at tænke på barrierer, når der skabes visioner og tegnes de store linjer i organisationer. Det kan lyde ulogisk eller begrænsende at skulle tænke på barrierer, når der skabes visioner, men det er almindeligt anerkendt i litteraturen – og i praksis – at ligegyldigt, hvordan der organiseres eller udtænkes strategi, så er der afvejninger. Alle strategier og visioner har fordele og ulemper. En af ulemperne kan være barrierer i forhold til videndeling. Har man dette element med i planerne, er det lettere at undgå eller forholde sig til dem, når de opstår.

Udfordringer og potentiale ved at lede videndeling

At god videndeling har en række fordele – og at videndeling fremmes gennem ledelse – virker intuitivt rigtigt, men intuition er ikke nok i sig selv. Ser vi på litteraturen, underbygges sammenhængen mellem ledelse og videndeling. For eksempel påpeger Riege (2005), at måltret videndeling kan forbedre individuel og organisatorisk læring samt fremme innovation. Levy, Loebbecke og Powell (2003) fremhæver, at videndeling kan geare organisationens brug af viden og dermed sætte dem i stand til at løfte, og løse, større opgaver hurtigere. Connelly og Kellowan (2003) fremhæver vigtigheden af, at medarbejderne har en positiv opfattelse af virksomhedens videndelingskultur.

De har lavet et studie af, hvilke forhold der ledte til en positiv opfattelse af organisationers videndelingkultur, hvor de så på forhold som kommunikation, størrelse, omfanget af interaktion, tilgængelighed af teknologi, der understøtter deling af viden, og i hvor høj grad ledelsen støtter aktivt op om videndeling. De så også på, om forhold som aldersfordeling, køn og anciennitet gav forskellige udslag i forhold til ovennævnte tiltag.

Det fremgik klart, at social interaktion og ledelsens støtte gav signifikant udslag i forhold til opfattelsen af en god videndelingskultur. Yderligere fremgik det, at kvindelige ansatte lagde markant mere vægt på den sociale interaktion og derfor efterspurgte dette i forhold til at have gode rammer for at kunne dele viden. Studiet er interessant, fordi det direkte relaterer sig til sammenhængen mellem ledelse og videndeling – særligt på leadership-delen. Yderligere er det interessant, fordi

Connelly og Kelloway (2003) og Riege (2005) ser på flere af de samme elementer, men fra forskellige perspektiver.

Riege (2005) ser bl.a. på, hvordan manglende kommunikation, manglende interaktion og manglende fokus på individuelle forskelle som alder og køn kan virke som barrierer, mens Connelly og Kelloway (2003) ser på, hvordan fokus på de samme ting fra ledelsen virker befordrende på medarbejdernes opfattelse af videndeling. Sidstnævnte går skridtet videre og ser direkte på, hvilken rolle ledelsen spiller, og de finder frem til, at mens stort set alle forhold har en positiv effekt, har ledelsens eksplicite støtte til videndeling en signifikant positivt effekt. Det samme gælder social interaktion – et element, som påvirkes af flere af de barrierer, Riege (2005) ser på, og her er en vigtig forskel mellem de to studier. Hvor Connelly og Kelloway (2003) ser på de store, sammensatte kategorier med fokus på, hvad der fremmer videndeling, ser Riege (2005) på en række elementer, som nok kan være forbundne, men behandles hver for sig og med fokus på barrierer.

Fælles for de to tilgange er, at de kobler ledelse til videndeling, både implicit og eksplicit. Hos Connelly og Kelloway (2003) er det et eksplicit, om end lidt bredt formuleret, element, mens det hos Riege (2005) både ses som et element blandt de individuelle barrierer, og – endnu tydeligere – blandt de organisatoriske barrierer. Connelly og Kelloway (2003) ser på, i hvor høj grad de ansatte har en positiv *opfattelse* af, at ledelsen understøtter videndeling. Hermed ikke en opfordring til spil for galleriet, men mere en understregning af, hvor vigtigt det er, at ledelsen kommunikerer klart ud, hvordan den gerne ser videndeling skal håndteres i organisationen eller afdelingen, og handler på det.

I en oversigtsartikel om videndeling har Riege (2005) således identificeret ikke færre end 36 centrale barrierer for videndeling. De spænder lige fra organisationskultur over manglende klarhed i ledelsen af videndeling, manglende eller for meget tiltro til teknologi og til mangel på tid til at dele viden. Artiklen deler forhindringerne op i tre kategorier: individuelle, organisatoriske og teknologirelaterede (Riege 2005).

Opdelingen giver god mening – særligt når de tre kategorier ikke ses som tre uafhængige, men relaterede, kategorier. Udgangspunktet for at diskutere udfordringer og begrænsninger vil derfor være Rieges bog fra 2005, da den på trods af at have 10 år på bagen har en bredt funderet tilgang til studiet af videndeling og de forhindringer, der kan opstå.

Dermed giver den et solidt og grundigt udgangspunkt for at studere både kategorier og konkrete udfordringer og relatere dem til ledelse. Ikke mindst da langt de fleste barrierer fortsat er aktuelle. Der vil også blive trukket på bl.a. Connelly og Kelloway (2003) til at belyse nogle af barriererne fra en positiv vinkel, ligesom andre studier, der ser på nogle af de barrierer, der bliver behandlet, vil blive inddraget.

De 36 barrierer er identificeret individuelt, men det nævnes, hos Riege (2005), at de ofte findes i kombinationer i organisationerne. Det er også sådan, de vil blive behandlet her, da det er den samlede effekt af barriererne – frem for de enkelte barrierer – der er interessant. Selvom jeg ikke vil gennemgå alle 36 barrierer, vil jeg liste dem løbende forud for hvert afsnit, og jeg udvælger så dem, jeg finder mest centrale i forhold til den efterfølgende diskussion. Det skaber dels et overblik over alle de barrierer, Riege (2005) har identificeret, dels giver det læseren mulighed for selv at vurdere, hvilke barrierer eller kombinationer af barrierer, der er de mest centrale.

Individ

Tabel 13.1: Barrierer på individniveau

- Mangel på tid til at dele viden og mangel på tid til at identificere kolleger med behov for specifik viden.
- Opfattelsen af, at videndeling kan lede til mindre jobsikkerhed.
- Manglende opmærksomhed på nødvendigheden og værdien af videndeling.
- At deling af eksplicit viden dominerer i forhold til deling af tavs viden, som kræver observation, dialog og praktisk erfaring.
- Stærkt hierarki, status baseret på titel og hyppig brug af formel magt, frem for dialog (magt frem for viden).
- Manglende kommunikation og feedback – og manglende accept af fejl i forhold til at lære fremadrettet.
- Store forskelle i erfaringsniveau.
- Manglende kontakt og interaktion mellem dem, der besidder viden, og dem, der har behov for viden.
- Dårlige eller manglende kommunikative evner, både mundtligt og skriftligt, og manglende interpersonelle evner.
- Store aldersforskelle.
- Kønsrelaterede forskelle.
- Manglende sociale netværk.
- Store forskelle i uddannelsesniveau.
- Ejerskab i forhold til intellektuel ejendom grundet frygt for ikke at blive anerkendt og belønnet af ledelse og kolleger.
- Manglende tillid til, at kolleger og ledelse ikke vil misbruge viden, eller fremstille viden, de har fået fra andre, som deres egne idéer.
- Manglende tillid til kvaliteten og præcisionen i den viden, der modtages.
- Forskelle i national kultur eller etnisk baggrund.

Den største forskel på dette og næste kategori, organisationsniveauet, er, at vi her ser mere på relationelle forhold, hvor det organisatoriske primært handler om de strukturer, der er med til at skabe og forme relationer.

Det, vi ser på her, er individers adfærd, daglige rutiner og de arbejdsforhold, der udgør hverdagen, hvor ledelse ofte handler om management frem for leadership. Netop fordi det er så nemt at overse i en travl hverdag, er det vigtigt at stille skarpt på dette niveau, da der er meget at hente i forhold til forbedret videndeling gennem forbedret ledelse – også med vægt på leadership.

Et par fællestræk ved de mange barrierer er kommunikation og tillid, og derfor vil jeg se lidt nærmere på, hvordan disse to forhold går på tværs af barriererne – ud over at være selvstændige barrierer. Selvom Riege (2005) ikke kommer ind på det, må det formodes, at barrierer kan være med til at skabe nye barrierer. Hvis der er dårlig tid til at dele viden, store forskelle i kultur, alder, erfaring og uddannelse og manglende netværk, er der en øget risiko for, at medarbejderne føler sig udstillede, hvis de efterspørger viden, og der vil formodentlig også være manglende tillid.

Kommunikation er åbenlyst centralt, når individer skal dele viden (Michailova og Sidorova 2011). Der skal være klarhed over, hvordan der kommunikeres mundtligt og skriftligt, og hvilke kommunikationskanaler der bruges i forskellige sammenhæng, og det er ledelsens rolle at sikre dette, både med ord og handling. Der skal tages højde for de forhold, der kan være med til, at der kan opstå brister i kommunikation – og her kommer forhold som alder, erfaring, uddannelse og køn ind. Her er det en god idé at have mere end en kanal til at dele viden (Pan og Leidner 2003). Det giver mulighed for, at der bliver taget højde for forskellige præferencer i forhold til praksis, og dermed opnås en mere varieret tilgang til videndeling.

Fælles for de barrierer, jeg behandler her, er, at de har en tendens til at komme under radaren og dermed ikke få nok fokus. Både fra den daglige ledelse, og når der laves de store planer. Connelly og Kelloway (2003) viser, at disse forhold skal adresseres – fx at heterogenitet i en afdeling eller organisation afspejler sig i videndelingens kultur, men at ledelsen ikke altid er opmærksom på dette. Herved opstår barriererne. Det gode er, at det lader til at være relativt enkelt at råde bod på det.

Yang (2007) kommer frem til, at ledelsen kan fremme videndeling på individ- og gruppeniveau ved fx at skabe mentorordninger. Yang fandt også frem til, at det er i forhold til mindre grupper, at der er størst effekt ved at arbejde aktivt med at understøtte videndeling, da det har størst effekt på både tillid og kommunikation.

Der skal også tages hensyn til formen for kommunikation, så der kommunikeres i dybden, og der sågar kommunikeres om, hvad der kommunikeres om. Her er det vigtigt, at organisationen er bevidst om sine blinde pletter og husker, at kommunikation omfatter både den eksplicite og tavse viden. Det er en ledelsesopgave at sikre, at der er tid og plads til dette – selvom det skal ske i en travl hverdag. Et led i dette kan være, at ikke bare virksomhedens kommunikationskanaler, men også dens kommunikationsbehov identificeres, og der allokeres ressourcer til den nødvendige kommunikation. Selvom det kan virke akademisk og omstændeligt, synliggør øvelsen også de behov, som ikke altid er synlige i en travl hverdag, fordi de bliver taget for givet, og synligheden gør det muligt at lede.

Flere virksomheder har et såkaldt “tagstensmemo” – navnet skyldes ikke tykkelsen på memoet, men at det er et memo, der gennemgår, hvilke personer der vil være kritiske for organisationen, hvis de blev ramt af et uheld eller pludselig forlod organisationen. For hver person er der en kriseplan, hvis uheldet er ude, og her indgår videndeling også. Sådanne personer må simpelthen ikke sidde på kritisk viden, der ikke er delt med andre. Det kan virke kynisk og kalkulerende, men er samtidig en praktisk tilgang til arbejdet med kommunikation og videndeling på ledelsesniveau, og denne tilgang kunne med fordel bredes ud over en større del af organisationen.

Hvad angår tillid, skal dette ses i et større perspektiv, der både omhandler tillid mellem ansatte, mellem ansatte og ledelse og i forhold til, hvordan der læres og gives feedback. Studier viser, at miljøer og kulturer, hvor fejl accepteres med henblik på at få dem rettet, og hvor der gives konstruktiv og kritisk feedback, har en fremmende effekt på videndeling (Nonaka og Takeuchi 1995; Spender 1996; De Long og Fahey 2000; Michailova og Husted 2003). Dette hænger også godt sammen med Connelley og Kelloways (2003) studier.

Det samme gælder miljøer, hvor der ikke opleves et rigtigt hierarki, men hvor videndeling kan foregå på tværs af hierarkiske niveauer. Det

handler derfor om, at ledelsen skal opbygge tillid blandt de ansatte – tillid til, at det er i orden at bruge tid til at dele viden, og at det er i orden at efterspørge viden, og tillid til, at den viden, der deles, er relevant og kvalificeret. Der er ikke tale om blind tillid, men om kalkuleret tillid, hvor de ansatte har tillid til, at det er i deres egen interesse at dele viden frem for at holde på viden, og hvor de har tillid til, at andres viden er værd at trække på. Endelig er det vigtigt, at de har tillid til, at forskelle i erfaring, køn, uddannelse og alder ikke udgør en barriere i forhold til at dele viden.

Tillid er også en forudsætning for dannelse af netværk, som igen er med til at understøtte deling af viden. Connelley og Kelloway (2003) viser tydeligt, at social interaktion er helt centralt, når det drejer sig om at fremme videndeling på individniveau. Lige så vigtigt – og endnu mere direkte relateret til ledelse – er det afgørende, at ledelsen opfattes som understøttende videndeling. Der skeles altså kraftigt til, hvilket syn medarbejderne mener, at ledelsen har på videndeling. Det er opfattelsen af ledelsens opbakning – frem for reelle tiltag – der fokuseres på. Så det handler for ledelsen om at melde aktivt og tydeligt ud, hvordan og i hvor høj grad de understøtter videndeling. Både leadership og management spiller en rolle. Leadership kommunikerer klart, hvilke typer adfærd, organisationen efterspørger, og skaber og efterlever en åben kultur ved at vise, at sociale relationer ses som værdiskabende. Management sikrer implementeringen og foretager justeringer i den daglige drift, er tæt på de ansatte eller delegerer arbejdet og videnflowet og faciliterer den sociale interaktion på daglig basis.

Organisation

På organisationsniveau er barriererne i høj grad knyttet direkte til ledelsens rolle og funktion. Det handler om manglende integration af videndelingsstrategien i den overordnede strategi, manglende kommunikation af vigtigheden i at dele viden, manglende understøttelse af videndeling i praksis. Fælles for disse barrierer er, at ledelsen ikke i tilstrækkelig grad sørger for at få integreret videndeling i virksomhedens aktiviteter og skabe tilstrækkelig gode rammer til, at det kan udfolde sig frit. Det kan lede til, at videndeling ikke ses som vigtigt, da der ikke er skabt de fornødne incitamenter eller den fornødne plads til, at det giver mening.

Tablet 13.2: Barrierer på organisationsniveau

- Integration mellem knowledge management-strategi og overordnet strategi er uklar eller manglende.
- Mangel på leadership- og managementtiltag i forhold til klar kommunikation om fordelene ved videndeling.
- Mangel på formelle og uformelle rum til at dele, reflektere over og generere ny viden.
- Manglende gennemsigtighed i forhold til anerkendelse og belønning af videndeling.
- At virksomhedskulturen ikke understøtter videndeling.
- Fastholdelse af højtuddannede og erfarne medarbejdere har ikke høj prioritet.
- Manglende infrastruktur til at understøtte videndeling.
- Manglende ressourcer, der kan yde nødvendig understøttelse af videndeling.
- Høj ekstern konkurrence eller dysfunktionelle relationer mellem forretningsområder eller afdelinger.
- Ensretning af kommunikation og videnflow (top-down).
- En fysisk indretning af arbejdspladsen og arbejdsdesign, der ikke understøtter videndeling.
- Høj intern konkurrence eller dysfunktionelle relationer mellem forretningsområder eller afdelinger.
- En hierarkisk struktur, der forhindrer eller besværliggør videndeling.
- At forretningsområder eller afdelinger er for store og uhåndterlige til at kunne understøtte kontakt og lette videndeling.

Det kan der være flere grunde til, men det antages her, at det handler om, at vigtigheden af videndeling overses hos ledelsen. Dette fører til, at ledelsen ikke i tilstrækkeligt omfang, eller med tilstrækkelig tydelighed, indarbejder videndeling i organisationen. For at illustrere dette tager jeg udgangspunkt i et klassisk studie af videndeling (Casciaro og Lobo 2005). I et omfattende studie har de dokumenteret, at videnarbejdere generelt foretrækker at dele viden med dem, de fungerer socialt godt med, frem for dem, der har den teknisk bedste viden. Viden opfattes således ikke kun i sin "rene" form, men i høj grad også i forhold til den kontekst, den indgår i – særligt de sociale relationer. Tilgangen til, hvordan videndeling bliver organiseret i virksomhederne, er til gengæld rent funktionel og uden hensyntagen til hverken sociale relationer eller karaktertræk hos de personer, der besidder viden, hvilket er en fejl. Videndeling handler naturligvis om viden, men det handler også om sociale relationer mellem de individer, der besidder viden.

Studiet er lavet i forhold til dannelse af netværk, men har en meget klar og direkte overførsel på videndeling. Det understreger, at viden – og kompetencer – ikke kan ses isoleret, men skal ses i den kontekst, de indgår i, og i sammenhæng med andre kompetencer. Et klassisk

eksempel er en stærkt introvert ekspert, der kan have stor viden inden for et givet felt, men ikke er god til at kommunikere sin viden til andre eller generelt ikke er god til at dele den – eller ikke vil dele den. Dette forhold må man nødvendigvis tage med, når viden skal deles, og når denne proces skal ledes. Endnu en indsigt fra studiet er, at ledelse af videndeling ikke behøver at være omsiggribende eller kompliceret. Det er centralt, at fokus er på at lede mennesker og igennem dem den viden, de besidder. Viden kan ikke ledes direkte, det samme gælder ledelse af videndeling, og her spiller de organisatoriske processer og strukturer en stor rolle. Igen viser det sig, at når de ansatte ikke føler, at ledelsen understøtter en videndelingskultur, så fører det til suboptimal videndeling (Connelley og Kelloway 2003).

En stor del af videndeling finder sted på teamniveau, hvor individ og organisation glider over i hinanden. Meget ledelse sker i og i forhold til teams. Studier af effekten af videndeling på teamniveau viser, at der er en klar positiv effekt på performance, når der er god videndeling i teamet (Srivastava et al. 2006). I sig selv er dette ikke overraskende, da det drejer sig om små grupper med forholdsvis klart definerede opgaver og fælles mål – alt sammen forhold, der er med til at fremme betingelserne for videndeling (jf. diskussionen af social dovenskab i kapitel 6).

Lee et al. (2010) har undersøgt, hvordan teamledere kan være med til at facilitere videndeling. Undersøgelsen viste, at lederens evne til at skabe viden var langt vigtigere for teamets villighed til at dele viden, end om teamet havde tillid til lederen. Lederen styrker og opbygger teamets villighed til at dele viden og stole på andres viden ved selv at skabe viden. Rollen som skaber af viden indebærer også at kunne både tilbyde egen og trække på andres viden, ekspertise, rutiner og erfaring. Lederens rolle handler meget om at lede og iscenesætte rammerne for videndeling, og det sker bedst ved, at lederen selv er med til at generere viden og stille den til rådighed og dermed aktivt vise, at viden og videndeling er vigtigt, og at det påskønnes i organisationen (Lee et al. 2010). Hvorvidt teamet havde tillid til lederen var dog ikke nær så vigtigt, som at teamet internt havde tillid til hinanden. Når det handlede om tillid, var det således langt vigtigere, at lederen skabte tillid internt i teamet, end i relationen mellem teamets deltagere og lederen. Her kan vi helt konkret se, hvordan ledelse – både leadership og management –

spiller en aktiv og positiv rolle i forhold til at forbedre videndeling. Det handler om at vise vigtigheden af viden, og ved at relatere det direkte til design af arbejdsprocesser med videndeling for øje

Teknologi

Tabel 13.3: Teknologiske barrierer

- Manglende integration mellem IT-systemer og processer, der besværliggør videndeling.
- Manglende teknisk support og vedligeholdelse (internt og eksternt) af integrerede IT-systemer.
- Urealistiske forventninger blandt medarbejderne til, hvad teknologi kan og ikke kan gøre.
- Manglende kompatibilitet mellem IT-systemer og processer.
- Manglende match mellem individers behov og integrerede IT-systemer og processer, der hindrer videndeling.
- Modvilje mod at bruge IT-systemer grundet manglende kendskab og erfaring.
- Manglende oplæring af medarbejdere i brug af nye IT-systemer.
- Manglende kommunikation og demonstration af de fordele, nye IT-systemer har i forhold til de eksisterende.

Teknologi ses ofte som noget, der skal være med til at fremme videndeling – og vores arbejde generelt – og der er også flere åbenlyse eksempler på, at teknologi kan spille en positiv rolle. Tænk blot på e-mails, databaser, ekspertsystemer, og hvordan de har spillet en signifikant rolle i forhold til, at viden kan deles på tværs af geografisk og fysisk afstand. Men der er en række forhold, der er problematiske. Ny teknologi er en forandring, og der er generelt modstand mod forandringer i organisationer. Teknologi tages også ofte for givet af ledelsen (O'Dell og Grayson, 1998), hvilket leder til manglende integration af IT-systemer. Et eksempel på dette er de mange IT-systemer på hospitalerne, der ikke kan tale sammen. Endelig er der en tendens til at fejlvurdere, hvad ny teknologi kan – eller hvad de ansatte, der skal bruge teknologien, kan få ud af den. Der tales om Amaras lov, der siger, at man generelt overvurderer effekten af ny teknologi på kort sigt og undervurderer den på lang sigt. Generelt handler det om, at teknologi ikke er integreret godt nok i de sammenhænge, den indgår i, og derfor ikke er god, eller god nok, til at understøtte videndeling.

Yderligere ses det, at teknologi overvurderes i den ene ende, og at der ikke er nok opmærksomhed på modstand mod teknologi i den

anden ende. Set i ledelsesperspektiv handler det om, at teknologi ikke ses som noget, der skal ledes i forhold til. Det bliver for det meste blot indført, og så regner man med, at det udfylder den rolle det skal, og at ansatte pligtskyldigt tager imod det. Det, jeg vil se på her, er de barrierer, der handler om, at der er et mismatch mellem, hvad IT-systemerne kan, og hvilke behov medarbejderen har i forhold til dette – et emne, der går på tværs af fire af de otte barrierer. Et tidligt studie lavet af O'Dell og Grayson (1998) viser, at der generelt mangler sammenhæng mellem, hvad IT-teknologi tilbyder, og de behov, medarbejderne har – et billede, der ikke synes at være forsvundet.

Her handler det om integration af teknologi i forhold til videndeling – at ledelsen har et vågent øje i forhold til, hvad og hvordan der skal bruges teknologi, og at der sørges for, at de valgte teknologier kan fungere sammen – og fungere sammen med de processer, der allerede eksisterer – og at ny teknologi opfylder nye behov. Det kræver, at der er tillid til teknologien – her er der en klar parallel til de individuelle barrierer. Igen spiller tillid en central rolle, men ligesom vi så det med det individuelle og det organisatoriske, er der forskel på, hvilken rolle tillid spiller, og hvordan den skal håndteres og ledes. Dette underbygges af Pan og Leidner (2003), der har set på, hvordan teknologi kan bruges til at understøtte deling af viden – og hvilken rolle ledelsen spiller her.

Der er en række fællesnævner for de barrierer, vi kan observere. Videndeling kommer ofte under radaren, det antages, at der sker videndeling i det omfang det bør foregå, og at individers adfærd, organiseringen og den teknologi, der anvendes, er tilstrækkelig og forståelig, og at IT-systemer fungerer godt sammen. Det antages også, at videndeling vil forme sig efter den indførte teknologi – og ikke omvendt. Måske derfor fokuseres der ikke tilstrækkeligt på at lede individers adfærd, lede gennem organisatoriske strukturer og processer og lede i forhold til brug af teknologi. Det tyder resultaterne fra O'Dell og Grayson (1998) og Pan og Leidner (2003) på.

Zhugue (2002) skriver om de problemer, der kan være i globalt distribuerede teams, hvor tidsforskelle, stor udskiftning i teams, mangel på fysisk kontakt og ofte kulturelle forskelle udfordrer videndeling. Det relaterer sig til flere af de individuelle og de organisatoriske barrierer, der er blevet set på ovenfor. Den løsning, Zhugue (2002) kommer frem til, er relevant for ledelse af teknologi i forhold til videndeling. Zhugue

(2002) peger på, at man ved at studere videnflow, og i forlængelse heraf skabe de nødvendige rammer og tilpas entydighed, faciliterer videndeling, og viden derfor lettere vil kunne strømme derhen, hvor den skal bruges. Kernen i tilgangen er baseret på enkelhed, uden at det bliver forsimpning, og at der tages udgangspunkt i individers behov frem for at fokusere på teknologien.

Teknologi skal bruges til at understøtte videndeling. Videndeling skal ikke tilpasse sig den eksisterende teknologi – det reducerer videndeling eller afkobler teknologien, hvilket ikke er hensigtsmæssigt. Zhuges (2002) tilgang er med til at gøre videndeling ledelsesbar gennem teknologi. Det, som mangler, er mere praksisnære tiltag, og her kommer Pan og Leidner (2003) med konkrete tiltag. De peger på, at teknologi, der understøtter videndeling, skal være mere åben – rumme flere kanaler, der kan bruges til at dele viden, så det kan understøtte mere end blot én tilgang til, hvordan viden kan deles. Det er med til at skabe tillid blandt medarbejderne både til teknologierne og til ledelsen, der indfører teknologierne og bruger dem til at lede viden og deling af viden. Kombineret med Zhuges (2002) overordnede tilgang med fokus på flow, rammer og entydighed undgår man forvirring og skaber mulighed for, at der kan ledes på mere end en måde.

Ledelse af videndeling i praksis

Efter at have gennemgået de tre kategorier af barrierer for videndeling og relateret dem til ledelse vil jeg, inden jeg runder kapitlet af, fremhæve eksempler på, hvordan ledelse af videndeling har udfoldet sig i praksis. Fælles for eksemplerne er, at de viser, at det relativt enkelt kan lade sig gøre – og med en betydelig effekt – at lede videndeling. De kan alle relateres til Rieges (2005) liste over barrierer og illustrerer dermed, at barriererne i høj grad findes i praksis, og at de kan overkommes gennem ledelse.

Hos BAT (British American Tobacco) har de en enkel, men effektiv tilgang til, hvordan man sørger for, at medarbejdere ikke holder på deres viden af strategiske årsager. Hvis en leder ikke sørger for at finde en passende afløser, kan vedkommende ikke avancere, men må blive i det pågældende job, indtil vedkommende har sørget for at få oplært en potentiel afløser, også selvom den pågældende leder har de kompeten-

cer, der skal til for at avancere. Så at holde på sin viden for at kunne avancere hurtigere er ikke en mulighed, og det er en regel, som bliver håndhævet, og som bygger på indre og ydre motivation.

Ledere kan ikke forventes at bruge for meget tid til at dele ud af deres viden, de skal også performe for virksomheden og skabe en karriere for sig selv. Med denne organisering og ledelsespraksis er det gjort klart, at videndeling er vigtigt for både performance og karriere. Når medarbejdere ikke prioriterer at dele viden for at kunne fokusere mere på at fremme egen karriere frem for at fokusere på teamet, skaber de barrierer på individniveau. Løsningen på problemet er på det organisatoriske niveau, hvor der meget klart meldes ud fra ledelsen, hvordan videndeling belønnes, og det dermed vises, at ledelsen understøtter en videndelingskultur (Pan og Leidner 2003). Ledelsen har en klar vision for, hvordan videndeling skal fungere, og de efterlever det i praksis, så her er både elementer af leadership og management.

Hos Rambøll Management har de en pragmatisk tilgang til videndeling. De regner ikke med, at alle deler al relevant viden, og det er accepteret, bl.a. på grund af den interne konkurrence, mulighed for bonus og performancekrav. Hvad der ikke accepteres, er, hvis medarbejdere holder på strategisk vigtig viden, der kunne bruges til at skabe resultater for virksomheden, og hvor fraværet af denne viden er gået ud over performance. Så medarbejdere og ledere, der holder på viden for at se bedre ud end andre og få en bedre performance på bekostning af andres og virksomhedens performance, bliver straffet. Det sker i form af manglende bonus eller reduktion i bonus – og er det et mønster, der gentager sig, kan det få karrieremæssige konsekvenser.

Det handler om, at der er bevidsthed om – og accept af – intern konkurrence mellem medarbejderne, og at der ledes i forhold til det. Også her bruges integrationen af videndelingsstrategien i den overordnede strategi som ledelsesværktøj til at skabe forståelse for, hvornår og hvordan viden skal deles, og det kommunikeres klart ud. Yderligere viser eksemplet, hvordan man gennem ledelse kan styrke tilliden. Der er tillid til, at medarbejderen deler den nødvendige viden – en tillid, der bl.a. er skabt ved at tillade, at ikke al viden deles hele tiden grundet intern konkurrence.

I Nokia – dengang det stadig var en blomstrende virksomhed, der var ledende inden for mobiltelefoner – var der en meget klar regel om,

at prototyper ikke måtte tages uden for laboratoriet. Det skyldtes truslen om, at konkurrenter fik indsigt i design i en branche, hvor netop denne parameter altid har været helt central for succes og fiasko. Man ønskede end ikke, at medarbejdere i virksomheden, der ikke var direkte involveret i udviklingen, fik indblik i denne viden. Der var altså en klar regel om, hvilken viden man måtte dele, og hvilken man ikke måtte dele. Det skete så, at en medarbejder i ren og skær begejstring tog en prototype med ned i kantinen og viste den til de omkringsiddende. Dette var der en leder, der fik nys om, og den pågældende medarbejder blev prompte bortvist, og de medarbejdere, der havde set telefonen, fik at vide, at den viden skulle de holde for sig selv, hvis de ikke ville dele skæbne med den bortviste medarbejder.

Dette er et voldsomt eksempel på ledelse af videndeling – men også et godt eksempel. Der var opsat klare regler for videndeling, og der blev sendt et meget klart signal om, hvad konsekvenserne af ikke at overholde disse regler var, og der blev fulgt op på det. Man kan mene, at det var lidt for strengt, men det fik den ønskede effekt – kritisk viden blev holdt i de fora, hvor den skulle holdes, og episoden blev en historie, der mindede de ansatte om videndelingsstrategien. Det var klar og synlig ledelse, som var i overensstemmelse med virksomhedens strategi.

Her spiller teknologi en lille rolle. Der var tydelige regler for, hvilken rolle nyudviklet teknologi spillede, og hvordan den skulle deles – og ikke deles. Disse regler blev håndhævet hurtigt og tydeligt af ledelsen. En mere klar tilgang til indretning af de fysiske rammer for videndeling kunne have været brugt for at undgå miseren. Det kunne være en alarm, der gik, når kodede elementer (som prototyper) gik igennem en dør, eller det kunne være mere klar skiltning. Det kunne også være et rum, hvor de medarbejdere, der arbejder med udvikling og test af prototyper, kunne dele viden med hinanden og vise prototyper frem – så der ikke ville være et incitament til at tage den med ud. Vi ved ikke, om det var en ung, uerfaren medarbejder, der begik fejltagelsen, måske som en del af et ungt team – det vil i givet fald illustrere vigtigheden i at have erfarne folk med til at sikre, at kulturen for videndeling bliver ordenligt indlejret.

Alle eksemplerne viser konkrete udfordringer i forhold til at dele viden – i alle tilfælde kan vi henføre dem til en eller flere af de barrierer, Riege (2005) lister op, og i alle tilfælde ser vi, hvordan udfordringerne

blev løst ved enkle, klare ledelsestiltag, som både blev tydeligt kommunikeret og implementeret.

Der er tale om tre eksempler fra vidt forskellige brancher, og de antager derfor en anekdotisk snarere end repræsentativ karakter. Alligevel er de relevante at inddrage, for de er med til at understrege en central pointe i kapitlet. Klar og konsistent ledelse rettet mod de udfordringer, der kan være i forhold til videndeling, fører til bedre praksis. Ledelse kan derfor med fordel bruges til at nedbryde barrierer for videndeling – hvad enten de relaterer sig til individer, organisation eller teknologi.

Implikationer for ledelse af videndeling

Viden er en ressource som organisationer bruger til at skabe resultater, enten direkte eller indirekte – en ressource, der er indlejret i individer og i organisatorisk praksis, og som skal ledes for at nå det fulde potentiale. Et vigtigt element i dette er ledelse af videndeling.

Potentialet for ledelse af videndeling skal ses i forhold til at kunne gearere effekten af den organisatoriske viden og dermed organisationens performance og vækst, der skal holde viden produktiv, uden at viden bliver noget, der får sit eget liv. Dette blev meget elegant formuleret af Penrose (1959), uden at hun eksplicit nævnte videndeling, da hun skrev, at virksomheders overordnede vækst er begrænset af virksomhedens vækst i viden.

God videndeling gearer effekten af organisationens viden, giver den retning og sørger for, at den relevante viden er til rådighed, når og hvor den skal bruges, hvilket er med til at løfte organisatorisk performance.

Udfordringerne og begrænsningerne findes på flere niveauer i forhold til individ, relation, proces, teknologi, struktur og organisation. Det handler om, at ledelse af videndeling ikke er tilstrækkeligt tydelig i organisationen, at der mangler klarhed, rammer og god praksis. Det handler om, at fordelene ved videndeling ikke er så tydelige som barriererne, og at de ansatte ikke føler, at ledelsen støtter en videndelingskultur.

Alt sammen fører det til, at videndeling ses som besværlig eller ligegyldig i forhold til at løse arbejdsopgaverne eller ikke er forenelig med strukturer og teknologi. Det er forhold, som begrænser ledelsesrummet og effekten af ledelse, medmindre der sættes aktivt ind og tages fat om problemerne.

God ledelse af videndeling kræver, at organisationer aktivt tager stilling til, hvordan deres videndeling skal foregå, og tager de ledelsesmæssige konsekvenserne heraf. Det kræver, at videndeling ses som en integreret del af organisationens aktiviteter frem for en sideløbende aktivitet, og at det på organisations- og ledelsesniveau besluttes, hvordan og hvor meget det skal organiseres formelt, og hvor meget der overlades til selvorganisering. Videndeling og struktur hænger sammen, så der skal skabes sammenhæng mellem struktur og tilgangen til videndeling, og det skal besluttes, om det er strukturen, der betinger videndeling, eller behovet for videndeling, der betinger strukturen, og hvor fast denne relation er.

Det kræver leadership for at skabe visionen og skabe motivation, og det kræver management, for at det bliver implementeret i praksis og bliver en integreret del af hverdagen. Så fylder barriererne ikke for meget, og medarbejderne får et klart billede af effekten af videndeling samt en opfattelse af, at ledelsen understøtter videndeling i teams, projekter, afdelinger og på organisationsniveau.