

Krogh, Roos og Kleine (red):

Knowing in Firms. Understanding, managing and Measuring Knowledge

SAGE, 304 sider, ISBN 0-7619-6014-7, 1998 £ 17.99

Der er tale om i alt 12 artikler, der tager udgangspunkt i begrebet 'knowledge management' eller 'vidensledelse'. Der er tale om et hot begreb i moderne ledelsesteori, der tager fat på, at ledelsen af et firma eller en institution også skal sikre den mængde af *viden* som den enkelte medarbejder har (f.eks. fra uddannelse eller kontakt til kunder), og hvordan den samlede viden i virksomheden/på institutionen kan vokse og blive tilgængelig for de personer, der har brug for den i deres arbejde.

Bogens første del indeholder fem artikler, der samlet præsenterer og kredser om begreber og begrundelser om '*Viden i organisationer*' under hovedoverskriften 'Understanding Knowledge in Organizaions'. Bogens anden del med de sidste syv artikler er mere specifik og praktisk orienteret idet artiklerne under fællesoverskriften '*Ledelse og måling af viden i organisationer*' kommer rundt om en række eksempler både fra 'det virkelige liv' og udbygger og tilpasser begreber der i anden sammenhæng allerede er i konsulent-firmaernes værktøjskasse.

Udgangspunktet er således ledelses- og organisationsteori og ikke arbejdsmarkedsteori. Når bogen alligevel kan være god at læse for personer, der beskæftiger sig med arbejdsmarkedet, skyldes det:

- at virksomheder og institutioner, der har en ledelse, der arbejder med 'vidensledelse', vil kunne ændre sig på en måde, der kan få betydning for den enkelte medarbejder på en række områder og
- at virksomheder - set fra teoriens side - der også tager 'videnskapitalen' med ind i deres overvejelser, på længere sigt kan klare sig bedre i konkurrencen end andre, og dermed vil der blive økonomisk råderum for både bedre løn- og arbejdsvilkår på disse virksomheder.

En af overvejelserne er, at industrisamfundet er ved at være ovre - ikke forstået på den måde at industrivarer vil forsvinde, men at industrien på linie med landbruget vil få sin nationaløkonomiske betydning reduceret, og at en mindre del af den totale arbejdsstyrke fremover vil blive beskæftiget i det, vi i dag forstår som *industri*. Det er blandt andet dette udgangspunkt den første artikel "Tough Questions on Knowledge Management" (*Hårde spørgsmål til/i forbindelse med vidensstyring*) af Thomas Betrels og Charles M. Savage, har. Artiklen stiller under i alt 11 overskrifter som f.eks. Change and Continuity (forandring og kontinuitet) Culture and Context (kultur og kontekst) en række spørgsmål, der skal besvares, før det fremtidige samfund vokser frem. Nogle af spørgsmålene bliver taget op i efterfølgende artikler, men det gælder langt fra alle. Samlet er artiklen udtryk for en refleksion over forandring og over, hvordan meget af det, der var givet i industrisamfundet, må vendes om; f.eks. at virksomhederne må bevæge sig fra kontrol af arbejdsstyrken til tillid, at den relevante undersøgelse i forhold til fastholdelse og udvikling af medarbejderne fremover ikke er trivsels-undersøgelsen, men undersøgelser af, hvor involverede medarbejderne er i deres arbejde.

Den anden artikel "Future Research into Knowledge Management" (*Fremtidig forskning i/på vej mod vidensledelse*) af Markus Venzin, Georg von Krogh, og Johan Roos er en meget kompakt *oversigtsartikel* bygget op over 'Issue, Epistemology, Apperance & Application' (emne, erkendelse, fremtrædelse & anvendelse), herudover anvender forfatterne også oversigtsformen til at anvende teorien internt i artiklen således at denne bliver '*contextuarized*' i og med et enkelt begreb gennemses i tre artikler. Artiklen er på den ene side velstruktureret og dermed nem at finde rundt i, hvis man ønsker et enkelt begreb eller bidrag til den fortsatte diskussion sat i relation til andet, eller hvis man ønsker at finde yderligere litteratur; der er således 113 artikler/bøger på litteraturlisten, hvoraf langt de fleste er fra 1990'erne. På den anden side er artiklen netop på grund af sin kompakte form ikke alle steder lige let tilgængelig, der er f.eks. mange indforståede henvisninger til bl.a. mikroøkonomi og managementteori.

Artiklen 'Knowledge, Organizations and Competition' (Viden, organisationer og konkurrence) af Frank Blackler, Norman Crump og Seonaidh McDonald er en artikel præget af grundige forklaringer af de forskellige former for viden inden for organisationer. Udgangspunktet er viden som viden om noget bestemt, og de former denne viden kan fremkomme som (f.eks. viden indlejret i rutiner) og de forskellige former for viden knyttes sammen med forskellige former for organisationer, derefter fremstilles viden som en proces og dermed knyttes der sammenhænge mellem viden og udvikling (både generelt af økonomiske strukturer og af viden).

I artiklen 'Organizational Knowledge and Learning' (*Organisatorisk Viden og Læring*) af Rodrigo Magalhaes præsenteres en række arbejder der knytter vidensstyring og -ledelse sammen med læring. Artiklen sammenholder sociologiske, psykologiske og organisatoriske indfaldsvinkler på 'den lærende organisation' i en række kritiske delafsnit der tager enkelte teoretiske emner under behandling. Artiklen samler diskussionerne under overskrifterne: organisatorisk læring, organisatorisk hukommelse (over for glemsel), og organisatorisk viden.

Den sidste af de teoretiske artikler 'Knowledge and the Concept of Trust' (*Viden og begrebet tillid*) knytter vidensstyringen sammen med de strategiske overvejelser i forbindelse med samarbejde, der basere sig på 'tillid'. Tillid til en organisation

(eller virksomhed) er en kritisk faktor i forbindelse med global konkurrence, globalt samarbejde og samarbejde i det hele taget.

De mere praktisk orienterede artikler indledes af Ikujiro Nonaka, Katsuhiko Umenoto og Keigo Sasagi med 'Three tales of Knowledge-creating Companies' (*Tre fortællinger fra vidensproducerende virksomheder*). De tre virksomheder er Sharp, National Bicycle og Seven-Eleven Japan. Artiklen er båret af et grundigt kendskab til de tre japanske virksomheder, og en stor viden om de kulturelle forskelle der er mellem japansk og 'vestlig' organisationskultur.

Den efterfølgende artikel 'Knowledge Enablers' (*Videns opbyggere/placeringer*) af Kazuo Ichijo, Georg von Krogh og Ikujiro Nonaka tager udgangspunkt i en virksomhed MYCOM. Først beskrives virksomheden organisatorisk og derefter tages der afsæt i et konkret udviklingsprojekt. Forfatterne deler herefter de potentielle placeringer af viden (det vil sige placering af personer med bestemte ansvarsområder), der skal/bliver anvendt i et konkret udviklingsprojekt ind i fem områder: 'Mindset' (indstillinger, opbygning af konkret vidensberedskab), kommunikation, struktur, relationer og human resource management. I 'Errors and Learning in Organizations' (*Fejl og læring i organisationer*) ses på fejl, der i denne sammenhæng forstås som afvigelser mellem det forventede og det faktiske resultat af f.eks. forbrugernes adfærd. Der er således tale om 'at tage fejl' og 'at lære af sine fejl'. En af artiklens centrale pointer er, at organisationer skal lære af den afvigelse eller det gab, der er, fra det organisationen forventede i forhold til det resultat, som organisationen selv var med til at frembringe. Der er dog ikke nogle praktiske angivelser, af hvordan man i praksis skal identificere disse afvigelser.

Artiklen 'The Knowledge Spiral' (*Vidensspiralen*) af Jürgen Schüppel, Günter Müller-Stewens og Peter Gomaz præsenterer en række empiriske resultater fra en række forskellige kilder, og giver på den måde et overblik over forskellige instrumenter (på linie med instrumentet 'fejl' i artiklen nævnt oven for). Artiklen indeholder en række systematiske oversigter over instrumenterne, der både er lige til at gå til og samtidigt kan fungere som et katalog over en række af de instrumenter indenfor management-litteraturen, der bliver anvendt mest i dag.

I 'Knowledge as a Strategic Resource' (*Viden som en strategisk ressource*) af Gilbert Probst, Bettina Büchel og Steffen Raub deles den viden, som giver den konkurrencemæssige fordel for den enkelte virksomhed/organisation, op i: værdifuld viden, sjælden viden, imperfekt viden (f.eks. imperfekt viden i den forstand at den person der har den pågældende viden ikke ved det selv, men rent faktisk anvender denne viden i sit arbejde) og viden, der ikke kan erstattes af andet. Artiklen uddyber dele af de andre artikler – men indeholder så vidt jeg kan skønne intet nyt.

I 'Competing with Intellectual Capital' (*Konkurrence med basis i intellektuel kapital*) af Donald A. Marchand knyttes begreberne viden og information sammen på en meget frugtbar måde. Udgangspunktet i artiklen er – som i resten af bogen – ledelsessynsvinklen, og det betyder, at sammenknytningen mellem viden og information foregår i en management-kontekst. Men den velskrevne artikel kan anvendes i andre sammenhænge.

Bogen afsluttes med 'The Learning-knowledge-value Cycle' (*Læring-viden-værdi cyklusen*) der meget kortfattet giver et bud på, hvordan man kan inddrage viden og videnskapitalen i regnskabssystemer for på den måde at sikre at virksomhedens viden udnyttes ordentligt. Artiklen starter med at konstatere at regnskaber og dermed styringssystemer ofte er bygget op over industrialderens produktionssystemer med 'knappe resourcer', der skal fordeles optimalt. I informationsalderen giver dette ikke nødvendigvis mening, da viden i modsætning til andre råstoffer kan bruges flere gange. For at kunne producere og sælge et produkt kræves viden, som virksomheden er i besiddelse af eller alternativt må finde (lære). På samme måde som virksomheden vælger mellem forskellige råvarer for at finde den billigste (givet de samme egenskaber) og sammensætningen af forskellige råvarer ved at finde ud af hvad der bedst kan betale sig ved at se på afkastet af et bestemt valg, så kan man også se på 'afkastet af en investering i viden' ('return on investment in knowledge'); det er denne pointe, der driver artiklen frem. Der er ingen praktiske eksempler, men i stedet et illustrativt computereksempel med udgangspunkt i termodynamik – hvor det nok er en fordel for forståelsen, at man har et kendskab til den type af argumentation.

Samlet set er bogen meget spændende og bestemt værd at investere i, hvis man er interesseret i den seneste udvikling i og referencer til tidligere forskning i *Knowledge Management*. Bogen indeholder mange klare (og ofte grafiske) oversigter, men enkelte af artiklerne er ganske svære at læse, hvis ikke man på forhånd er inde i terminologien. Andre af artiklerne (f.eks. 'Three tales...') egner sig fint til undervisning og/eller selvstudier f.eks. af studerende på BA-niveau.

Anmeldt af *Kamma Langberg*, økonom ved Analyseinstitut for Forskning.