

Richard C. Huseman & Jon P. Goodman:

Leading with Knowledge.

The Nature of Competition in the 21th Century.

SAGE 1999. 272 s. ISBN 0-7619-1775-6. £ 35.00/16.

Leading with Knowledge - eller ledelse med viden - indeholder i titlen en henvisning til begrebet *Knowledge Management*, der er en af de samlebetegnelser i forhold til udvikling af ledelse, der står stærkt internationalt i disse år. Men bogen er ikke en af de mange erhvervsøkonomiske bøger om ledelse, der med udgangspunkt i en række eksempler forsøger at sælge en mere eller mindre ny ledelsesstrategi; den er derimod et forsøg på at sætte viden om ledelse i perspektiv.

Overordnet set, er det således forfatterens strategiske perspektiv, at de gennem en fremstilling der både indeholder et historisk og et futuristisk perspektiv forsøger at begribe de ændringer og den situation som dagens virksomheder befinder sig i.

Bogen er bygget op i tre dele, hvor den første del indeholder det historiske perspektiv - der går tilbage til Henry Ford i 1880'erne. Afsnittet er ikke kronologisk bygget op, men indeholder en række 'nedslag' i form af oplysninger og citater om større amerikanske virksomheder. Det sidste af disse tre indledende kapitler indeholder bl.a. en kritik af den politik der, i den nyere amerikanske erhvervsøkonomiske historie, er kaldt 'downsizing' (nedskæringer, fyringer). Det var det, der skulle til, hvis man som ledelse skulle varetage aktionærernes interesser – uanset, at man så sendte bølger af usikkerhed igennem virksomhederne, og uanset om strategien faktisk virkede.

Denne første del kan også læses som en introduktion til amerikansk erhvervsøkonomisk historie.

Bogens anden del er fokuseret på læring og viden (om organisation og ledelse) - og det indeholder igen et historisk perspektiv i det første af de tre kapitler. Kapitel 5 indeholder en præsentation af en større undersøgelse af uddannelse af arbejdskraft i virksomhederne, som forfatterne var ledere af. Præsentationen indeholder en række spændende oplysninger - herunder, at 42 % har et uddannelsescenter (kaldet corporate universities, 'virksomheds universiteter'). Kapitellet kan i dansk sammenhæng læses som inspiration til, hvordan man kan undersøge uddannelse i relation til virksomhedernes ønsker. Hvor kapitel 5 er direkte beskrivende i forhold til en konkret undersøgelse, er kapitel 6 nærmest det modsatte - her gennemgås viden (knowledge) med et mere teoretisk udgangspunkt idet en række begreber trækkes frem og gennemgås.

Bogen tredje del er angiveligt knyttet til fremtiden. Denne del tager udgangspunkt i en anden større undersøgelse, som forfatterne også har været ledere af. Her undersøges de største amerikanske virksomheders holdninger til og viden om 'knowledge organizations'. Undersøgelsen her er spændende, fordi den i modsætning til mange andre fremstillinger af Knowledge Management ikke tager udgangspunkt i en enkelt virksomheds (eller nogle fås) tolkninger af begrebet og metoderne, men viser den spredning i opfattelserne, der er tale om. Dette meget brede kapitel efterfølges af et kapitel om vidensregnskaber - hvor det bærende eksempel er Skandias vidensregnskaber. I det sidste egentlige kapital, kapitel 9 opstilles forfatterens strategiske model - et 'visions-hjul' bestående af fire elementer: 1. Identifikation og fastholdelse af viden; 2. Værdisætning og prioritering af viden; 3. Deling og anvendelse af viden; 4. Opbygning af, og forbindelse til, ny

viden. Der er her tale om en gennemarbejdet fremstilling, med en række gode pointer, en gennemgang der er lige til at gå til i forbindelse med en mere praktisk anvendelse. Kapitel 10 er en meget kortfattet opsamling, med hovedvægten på en kortfattet gennemgang af 'visions-hjulet'.

Bogen er velskrevet og skrevet til praktikere, og folk der interesserer sig for ledelse og erhvervs politik generelt. Bogens tre hoveddele kan læses hver for sig – men gør man det, mistes det tids-perspektiv forfatterne forsøger at lægge ind over fremstillingen.

Bortset fra gennemgangen af de to empiriske undersøgelser, er det begrænset hvor mange nyheder bogen indeholder. Den indeholder et væld af eksempler, og da den også har et godt noteapparat og stikordsregister, kan den anvendes som baggrundsmateriale til undervisningsforløb og/eller til opgaveskrivning.

Anmeldt af **Kamma Langberg**, økonom ved Analyseinstitut for Forskning. kl@afsk.au.dk