



Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2004
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledelseshåndbøger

Artikel trykt i

Human Resource Management

Vidensledelse er også en social praksis

af ph.d.-studerende, mag.art. Jakob Lauring, jala@asb.dk og
adjunkt, ph.d. Christian Waldstrøm, cwa@asb.dk,
Handelshøjskolen i Århus

Barrierer for vidensdeling

1. Introduktion

I denne artikel vil vi beskæftige os med nogen af de barrierer for vidensdeling, der eksisterer i danske virksomheder. Barriererne opstår typisk på grund af organisationens sociale miljø, eller mangel på samme, og de har meget at gøre med sociale afgrænsning af viden (mere herom senere). Set i det lys er det utroligt vigtigt at personalefunktionen i virksomheden er klar over de processer der udspiller sig, og aktivt tager fat om problemerne der ligger i disse barrierer. Vores egne undersøgelser viser, at på trods af opstillingen af teknologiske systemer til vidensdeling, er der stadig væsentlige ledelsesmæssige opgaver i forhold til sociale aspekter ved arbejdet i en organisation, som skal varetages hvis vidensdelingen skal fremmes succesfuldt. Det er væsentligt at forstå, at vidensledelse ikke blot handler om cirkulering af information, men også er forbundet mere generelt til ledelse som professionpraksis. Det betyder også, at mange af de problemstillinger, som ledere møder i deres daglige arbejde, bør inddrages i forståelsen af vidensledelse. At vidensledelse ikke alene lader sig foretage gennem databaser viser nogle af de udtalelser, som i de senere år er kommet fra topledere. Ikke mindst i virksomheder, der praktiserer vidensledelsesprojekter. Flere af disse ledere er begyndt at ytre sig om, at de ikke er tilfredse med de etablerede vidensledelsessystemer, og at investeringerne i mange af disse projekter ikke har skabt det forventede afkast (se fx Gallupe, 2003). På linie med ledernes erfaringer viser forskningen, at medarbejdere ofte er mere tilbøjelige til at søge viden hos kolleger og sam-

Socialt arbejdsmiljø centralt i vidensledelse

arbejdspartnere ved personlig henvendelse, end ved at søge i databaser, på Intranettet eller andre upersonlige kilder (Allen, 1977; Cross, Parker et al., 2001).

Det betyder, at det sociale arbejdsmiljø kommer til at få en central placering i udøvelsen af vidensledelse. Teknologiske systemer for vidensledelse kan således ikke fungere alene uden hensyntagen til sociale faktorer i organisationen. Et af problemerne med vidensteknologierne er desuden, at mange former for viden er for kompleks til at kunne kodificeres, og det er ofte denne uhåndterlige og uafgrænselige viden, som er efterspurgt i moderne komplekse organisationer, hvor sociale forskelligheder spiller ind på alle niveauer af forretningsprocessen. Af særlig betydning bliver kulturelle forskelle, da de som regel medfører en række sociale barrierer, som kan påvirke vidensdelingen. Da kulturelle problemstillinger bliver stadig mere væsentlige for danske ledere, er det væsentligt, at man ikke ignorerer de sociale aspekter ved ledelsesarbejdet – også når det gælder vidensledelse.

2. Sociale aspekter ved vidensledelse

Man kan opfatte viden som en organisatorisk ressource, som eksempelvis kan indfanges gennem forskellige teknologier. Men viden kan også ses som knyttet til en arbejdsform eller praksis, der kan udtrykkes og deles gennem kommunikation og samarbejde. Mens det teknologiske perspektiv på viden har været fremherskende inden for den mere praksisorienterede ledelsesteori, så har det mere sociale perspektiv været gennemgående i mange andre organisationsstudier (se fx Kalling og Styhre, 2003). Interessen for vidensledelsens praksis er således ved at bevæge sig fra et noget dominerende teknologisk perspektiv til i højere grad også at inddrage de sociale aspekter ved vidensledelse og vidensdeling. Det har også betydet en stigende interesse for de sociale netværk, som muliggør den interaktion, der er helt central for varetagelsen af de ledelsesmæssige komplikationer, der kan opstå i forbindelse med vidensledelse.

Viden og vidensdeling

Vidensdeling er et af de elementer ved vidensledelse som kræver den største ledelsesmæssige opmærksomhed. En

viden som ikke bliver delt, har kun en meget begrænset værdi for organisationen. Men ledelse af vidensdeling indbefatter en lang række muligheder og udfordringer, som er forbundet med ledelse af væsentlige, men svært definerbare, forretningsfordele. Man kan sige, at vidensdeling er ideen om, at det er muligt at overføre og distribuere information og know how inden for og mellem individer, teams, afdelinger og organisationer på trods af dens ofte u håndgribelige og flertydige karakter. Deling af viden handler på den måde om at gøre viden, der ikke tidligere var tilgængelig i konteksten, tilgængelig.

Vidensdelingens to funktioner

Ledelse af vidensdeling kan således siges at have to funktioner, som kan varetages gennem både tekniske og mere socialt orienterede redskaber:

1. For det første kan deling af viden gøre det muligt bedre at integrere og anvende den eksisterende viden i organisationen
2. For det andet muliggør deling af viden, at der skabes ny viden og innovation ved at forskellige synspunkter, erfaringer og vidensformer mødes og tilsammen danner nye muligheder og ideer (se fx det klassiske studie af Nonaka og Takeuchi, 1995).

For at disse processer skal kunne fungere kræves dog en overordnet viden om de samlede vidensressourcer, som findes hos organisationens individer og en vilje til at anvende denne samlede viden på tværs af sociale netværk, afdelinger, teams og grupper. Tilstedeværelsen af en overordnet viden i formelle og uformelle netværk kan sikre, at en organisations viden får en anvendelse, der er rettet mod centrale målsætninger.

Vidensledelse i sociale netværk

Uformelle strukturer, relationer og følelser osv.

Sociale netværk, som også kan betegnes uformelle eller personlige netværk, beskrives ofte som de personlige interaktioner og forhold mellem individer, der eksisterer i en given social sammenhæng (se Waldstrøm, 2003). Det gælder både formaliserede sociale netværk, som man eksempelvis kan se i relationen mellem overordnede og underordnede medarbejdere i en organisation, og for de mere uformelle netværk, som kan opstå gennem venskaber og lignende kontakter. Man kan sige, at forholdet mellem mennesker sjældent vil være af en enten/eller karakter. I formelle strukturer som på

en arbejdsplads, vil der således uvægerligt opstå personlige relationer og følelser mellem de enkelte ansatte, som følge af deres formelle og arbejdsrelaterede interaktioner. Omvendt er det ofte en form for personlig sympati og tiltrækning, der afgør om formelle relationer har succes og eksisterer over tid. Denne sammenhæng, mellem de formelle strukturer og uformelle relationer i organisationen, har været genstand for meget forskning, og nogen mener ligefrem, at det ofte er umuligt at skelne dem fra hinanden, det beskrev den professor Henry Mintzberg allerede i 1983.

De sociale netværk spiller en betydelig rolle

I virksomheder spiller de sociale netværk en meget betydelig rolle, idet de dels er den vigtigste bærer af organisationens normer og kultur, og dels er en væsentlig kilde til information, viden og problemløsning. Det særligt interessante ved sociale netværk er, at de ikke nødvendigvis følger de formelle strukturer, men opstår løbende, tilpasses og forsvinder som følge af skiftende behov og udfordringer. Flexibiliteten og selvstændigheden er både styrken og svagheden ved de sociale netværk, idet de implicerede i denne form for netværk er i stand til at udnytte muligheder, som de formelle systemer ikke skaber ramme for. Men samtidig er de vanskelige at forstå og styre for virksomhedens ledere.

Alt for ofte forledes ledere til at tro, at de har en god fornemmelse for, hvordan de uformelle eller sociale netværk ser ud, og hvilke mekanismer der styrer dem. Men det viser sig ofte, at organisationer ikke skal være ret store, før det er umuligt at have et nogenlunde retvisende billede af netværks karakter og rækkevidde – specielt for ledere, der ikke til dagligt har en bred kontakt med ansatte fra forskellige afdelinger. Det viser undersøgelser af Krackhardt og Hanson tilbage i 1993.

Sociale netværk opstår ikke tilfældigt, eller for den sags skyld mest hensigtsmæssigt, i forhold til vidensdeling, men har tværtimod en tendens til at koble folk sammen. Folk der mere eller mindre besidder samme viden og har de samme holdninger. Det faktum understreges af, at sociale netværk, der overlades uden styring, ofte vil danne uhensigtsmæssige og suboptimale strukturer i forhold til organisationens mål.

Netværkene rummer et stort potentiale

Der ligger altså et stort potentiale i at koble erfaringerne om sociale netværk sammen med teorierne om formel ledelse af viden. Fordi nyere undersøgelser viser, at det netop er i de sociale netværk, at viden ofte deles.

På grund af de til tider meget lidt konstruktive, og måske ligefrem irrationelle adfærdsmønstre, der kan udvikles i den daglige uformelle interaktion, bør sociale netværk være et væsentligt fokusområde for ledere i de fleste former for organisationer. Men det sociale miljø kan påvirke vidensdeling på både en fremmende og en hæmmende måde. Deling af viden fremmes, når der eksisterer åbenhed og kommunikation mellem mennesker i en organisation. Desuden skal der være den rette balance mellem folks vidensmæssige forskellighed, således at de har noget at dele, og den rette sociale balance, således at ønsket om deling bliver fremmet. Anvendelse og deling af viden hæmmes derimod, hvis folk er så (u)ens, at der ikke er noget at dele, eller hvis de ikke formår at opretholde en tilstrækkelig dialog til, at de vidensmæssige ressourcer kommer 'i spil'.

Eksempler på sociale barrierer for vidensdeling

En gruppe medarbejdere i et laborantteam i en medicinalvirksomhed afgrænsede en af deres kolleger fra at deltage i vidensdelingen på grund af nogle sociale forhold. Ledelsen i virksomheden beskrev, hvordan miljøet i nogen tid havde været præget af rygter og sladder, hvor medlemmer af en gruppe danske laboranter blandt andet kom med negative udtalelser om de udenlandske teammedlemmers adfærd. Som en af lederne sagde:

Det er noget man hører som en tilfældighed – når det er gået for langt. Mens man sidder og drikker kaffe, så siger folk noget eller der er en fnisen. Engang imellem stikker janteloven sit hoved op, hvor man slet ikke venter det.

Når individer bliver afgrænset for vidensdeling

I dette tilfælde viste det sig, at det var nogle relativt små ting i adfærden, som var afgørende for, om man blev del af det sociale netværk eller afgrænset fra vidensdelingen. Det drejede sig blandt andet om en russisk kvinde, som var ansat i laboratoriet, og som ofte mødte op i pels om vinteren. Det var der mange af danskerne som talte om. I kaffepauserne kom der enkelte slet skjulte bemærkninger, som henviste til, at den russiske kvinde troede hun var 'bedre' end de andre laboranter. Kvinden argumenterede selv for, at det bare var sådan man klædte sig i Rusland, og at der ikke var noget mærkeligt i det. Alligevel kunne de danske kvinder ikke lide hendes attitude – ifølge dem burde man kun gå i pels, når man 'skulle i operaen'.

Denne konflikt omkring påklædning og laboratorieadfærd betød, at den russiske kvinde blev udelukket fra den sociale interaktion, hvor også hovedparten af laboranternes professionelle vidensdeling foregik. Det betød, at hun langsomt sakkede bagud i forhold til kollegerne. Hun kom til at misligholde sin vagtplan og lavede fejl i sit arbejde, fordi ingen informerede hende om nye beslutninger og ændringer i rutinerne. Det førte til yderligere små spydige kommentarer, og det endte med, at en ond cirkel var etableret. Man var gået så langt, at kvinden måtte forlade arbejdspladsen. Der kunne på samme tid observeres en anden mindre, men lignende, konflikt i laboratoriet. Her var der en ægyptisk kvinde, som fungerede godt socialt. Men de andre kvinder klagede over, at hun havde en meget kraftig parfume på. Det irriterede især én af de danske kvinder. Den kvinde, som var mest irriteret over parfumen, spillede derimod altid høj dansktopmusik i laboratoriet, hvilket den ægyptiske kvinde fandt meget generende, da hun skulle koncentrere sig meget om arbejdet. På den måde kunne de to kvinder irritere hinanden på en måde, så de over længere perioder ikke kommunikerede med hinanden – selv om de arbejdede på samme projekt. Derved afgrænsede de hinanden fra at dele viden udelukkende på grund af små irritationsmomenter, der kunne relateres til forskelligheder i den sociale adfærd. Det er således ofte mindre forskelligheder i normer og værdier, som gør at en gruppe ekskluderer bestemte andre individer fra at deltage i vidensdelingen, og det er væsentligt at ledere i vidensintensive virksomheder er opmærksomme på disse ukonstruktive adfærdsmønstre. Ved at afgrænse "anderledes" gruppemedlemmer fra vidensdelingen, begrænser man det samlede faglige niveau og samtidigt mister man muligheder for at få kunne inddrage deres alternative synsvinkler på problemstillingen – og nye perspektiver på forretningsdriften kan ofte føre til konkurrencemæssige fordele (Jacobs, Lützen et al., 2001).

Normer og kultur er helt afgørende

Begge eksempler viser, hvor stor en rolle normer og kultur spiller i sociale netværk. Måden de sociale netværk dannes og udvikler sig på er i høj grad bestemt af den givne organisationskultur, men samtidig overføres, fortolkes og håndhæves de givne normer og uskrevne regler gennem de samme netværk. Dermed viser begge eksempler, hvordan sociale netværk, der får lov at fungere uden indgriben, kan udvikle sig uhensigtsmæssigt, og dermed går udover både arbejdsmiljøet og produktiviteten. Derfor er det vigtigt for ledelsen at forstå hvilke kræfter der er på spil i de sociale

netværk, og hvilke sociale psykologiske mekanismer, der får folk til at handle som de gør. Netop fordi sociale netværk har så stor en betydning for den måde folk arbejder sammen på og deler viden, må ledelsen ikke ignorere de sociale netværk.

Når grupper afgrænser sig selv

Afgrænsning af viden til egen gruppe

Hvis man ser på den type social afgrænsning, hvor grupper eller individer *afgrænser sig selv* fra at modtage viden, kan der være flere årsager til denne reaktion. Ny viden kan være en trussel mod en persons eller gruppes nuværende verdenssyn. Meget viden indeholder i sig selv værdier, normer og måder at forstå verden på. En viden om at jorden er rund har eksempelvis været en trussel mod et bestemt religiøst verdensbillede, og kan i sig selv være en årsag til, at man vægrer sig mod at modtage denne viden. Man kan også afskære sig fra at modtage viden, fordi man ikke forstår den. Så kan personen eventuelt gøre en dyd ud af nødvendigheden, og sige til sig selv, at man alligevel har ikke brug for denne viden. Endelig kan det være, at man ikke sympatiserer med eller forstår en gruppe mennesker, og derfor afskærer sig fra kommunikation med gruppen og dermed fra den bestemte viden som medlemmer af gruppen besidder. Et eksempel hvor en gruppe danskere afskar sig fra en viden, fordi de ikke forstod folk med andre værdier og holdninger, kunne man også finde i et dansk datterselskab placeret i Saudi-Arabien.

Eksempel på afskæring af viden blandt udstationerede

De tyve danskere i datterselskabet både boede og arbejdede sammen. De havde organiseret sig i en meget tæt gruppestruktur, hvor alle vidste alt om alle, og hvor der blev gjort meget for at holde alle inden for fællesskabet. *Vi er alle i samme båd* var en talemåde, som man ofte hørte udtalt om situationen. Til gengæld var der meget lidt kommunikation og samarbejde med de mange udlændinge, som også arbejdede i virksomheden. Der blev gjort stor forskel på, om man var dansk ansat, eller om man var af anden nationalitet. Alle nationaliteterne havde forskellige vilkår og stod i bestemte forhold til hinanden. Således skulle man som ansat være dansker for at have titel af "manager" og ægypter for at

være "supervisor". Sauderne følte generelt, at de var øverst i det etniske hierarki, men de havde ingen kundskaber, så man måtte placere dem i funktioner, hvor de kunne passe sig selv, som eksempelvis dørvogtere eller chauffører, og ikke behøvede at tage imod ordrer fra andre grupper. Filipinerne var oftest teknisk dygtige, og holdt sig for sig selv i etnisk rene afdelinger, som eksempelvis teknikere i produktionen eller mekanikere i transportafdelingen. Inderne og pakistanerne var lavest af alle og stod ofte for det mere 'beskidte' og monotone arbejde i produktionen.

Den tæt sammentømrede danskergruppe og forholdet mellem nationaliteterne betød, at man bevidst havde valgt at holde ledelsesteamet rent dansk. Det havde man gjort fordi ledelsen oplevede at man bedre forstod hinanden og fordi kommunikationen gik hurtigere på den måde – både på arbejdspladsen og hjemme i *komponenten*. Selv marketingafdelingen havde udelukkende danskere ansat, og havde derfor meget begrænset viden om kunder og forbrugeres behov. I stedet arbejdede man bevidst ud fra et 'trial and error'-princip, hvor de efterhånden skød sig ind på, hvad der fungerede og hvad der ikke fungerede i det arabiske forbrugssamfund. Denne fremgangsmåde havde blandt andet resulteret i et milliontab, da virksomheden fik produceret en reklamefilm, der viste billeder af en dreng og en pige, som holdt hinanden i hånden. Denne film faldt ikke i den saudiske forbrugers smag og måtte hurtigt trækkes tilbage.

Eksemplet fra Saudi-Arabien viser, hvordan usikkerhed overfor anderledes værdier og normer kan betyde, at man reelt afgrænser sig fra at modtage viden. En ny viden som for personerne umiddelbart kan virke uvant eller uforståelse. Det betyder dog ikke, at den er uanvendelig i forretningsmæssig forstand. Ofte er det netop anvendelse og kombination af ny og uventet viden, som kan føre til konkurrencemæssige fordele.

Sociale netværk bruges på forskellig måde

Sociale netværk er naturligvis meget påvirket af den lokale kulturelle kontekst, og der er meget stor forskel på, hvor stor en rolle man tillader uformelle relationer at have i organisationen. Afhængigt af de kulturelt betonedede forhold som magtdistance og usikkerhedsaccept (Hofstede, 1997), har sociale netværk meget forskellig betydning. Derfor er det for ledere i internationale organisationer vigtigt at forstå, at der er andre kulturer, hvor man ikke i samme omfang som i Danmark kan forvente at de sociale netværk bliver brugt på samme måde til at dele viden. Steder hvor de hierarkiske

strukturer er fastere, og der eksisterer større formalisering, vil de sociale netværk typisk ikke have samme rolle, og i det mindste være meget skarpt opdelt, som eksemplet også viser.

3. Konklusion

Sociale uoverensstemmelsers negative indflydelse

Vidensledelse og vidensdeling må ikke opfattes som isole-rede størrelser, der kan ledes uden hensyntagen til sociale aspekter ved organisationens daglige rutiner. De må også opfattes som en del af en generel ledelsespraksis. Barrierer for vidensdeling eksisterer når individer og grupper afgrænser sig selv eller afgrænser andre fra at deltage i vidensdelingen. Det sker ved at kommunikationen afgræn-ses til kun at omfatte enkelte individer eller grupper. Således kan forskellige grupper have en velfungerende vidensde-ling indadtil, men være uden kontakt til andre betydnings-fulde grupper i organisationen. Det kan ske at en gruppe mennesker udelukker andre individer eller grupper på grund af adfærdsmæssige eller andre sociale uoverensstem-melser. På den måde kan det rent sociale engagement i orga-nisationen have direkte indflydelse på den viden, man som person kan formidle og modtage.

Social afgrænsning

Social afgrænsning som barriere for vidensdeling udvikler sig ofte fra nogle forholdsvis konkrete, gennemskuelige og ubetydelige adfærdsmønstre. Men manglen på ledelsesfo-kus på netop den sociale dimension i vidensledelse kan betyde, at sådanne små uhensigtsmæssige adfærdsmønstre kan få meget u håndgribelige, uigennemskuelige, betydelige og langsigtede konsekvenser. Som regel i en negativ retning. På den måde drejer vidensledelse sig også om ledelse gene-relt. Det drejer sig om at lede organisationen som social enhed og det kræver ledelsesmæssigt overblik og tilstede-værelse for at kunne styre de sociale processer, der påvirker vidensdelingen.

Det må hertil tilføjes, at sociale netværk er meget svære at håndtere for ledere, idet de ikke lader sig lede direkte: De opstår for at tilfredsstille ansattes socialpsykologiske behov, så en formalisering og ledelsesstyring af netværkene vil blot medføre, at andre netværk vil skyde op. Derfor kan man se netværk som symptomer på organisationskulturen, og det vil derfor være nødvendigt for ledere at forsøge at forstå,

Forståelse af inklusion og eksklusion

hvad det er i organisationen, der eksempelvis får folk til at fravælge bestemte personer eller afgrænse sig selv fra viden.

Man bliver som leder nødt til at forstå dels hvorfor netværket inkluderer visse personer, dels hvorfor visse personer er ekskluderet. At formalisere og eksplicite processer i organisationer vil i nogle tilfælde på kort sigt kunne afhjælpe vidensdelingsproblemer, men på lang sigt er det nødvendigt for en organisation at have uformelle relationer, der kan være med til at skabe ny viden og få den forankret i arbejdsgangen, og det er en ledelsesopgave at sørge for at de netværk kan opstå og fungere godt.

Litteraturliste

Allen, T. J. (1977) *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, The MIT Press

Brandi, S. and S. Hildebrandt (2003). *Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. København, Børsen

Cross, R., A. Parker, et al. (2001) "Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks." *Organizational Dynamics* 30(2): 100-120

Gallupe, B. (2003). *Knowledge Sourcing: Creating Real Value from Knowledge Management Initiatives*. Information Strategy, University of Auckland.

Hofstede, G. H. (1997) *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York; London, McGraw-Hill

Jacobs, B., D. C. Lützen, et al. (2001) *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – På vej mod den inkluderende organisation*. København, Nordisk Forlag

Kalling, T. and A. Styhre. (2003) *Knowledge Sharing in Organizations*. København, Copenhagen Business School Press

Krackhardt, D. and J. R. Hanson. (1993) "Informal networks: The company behind the chart." *Harvard Business Review* 71(4): 104-113

Lauring, J. (2004). *Mangfoldighedsledelse i Danmark. Working Paper – Aarhus School of Business-Department of Organization and Management*,.

Lauring, J. and C. Jonasson (2004). *Organisational Diversity and knowledge sharing*. Ethnic Minorities, Integration and Marginalisation, SFI Copenhagen.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc

Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995) *The knowledge creating company*. New York, Oxford University Press

Waldstrøm, C. (2003) *Understanding Intra-Organizational Relations through Social Network Analysis*. Aarhus, Aarhus School of Business

