

Intranet & videnledelse

Janus Juul Reingaard Hansen
10. semester Informatik 2003
Aalborg Universitet



Synopsis

Virksomheder implementerer intranet i forhåbningen om at kunne skabe og anvende virksomhedens viden mere effektivt. Men intranettet lever ikke op til deres forventninger på trods af intranettets mange tekniske muligheder. Denne rapport dokumenterer et case-studie af fire organisationer der bruger intranet.

Undersøgelsen søger at forklare sammenhængen mellem brugen af intranet og videnledelse ved hjælp af to konkurrerende perspektiver på videnledelse. Det ene perspektiv er Nonakas (1994) videnskabende spiral, som søger at opbygge et lager af formel viden i organisationen ved at ordne de videnskabende processer efter hinanden i en kontinuerlig cyklus, mens det andet perspektiv søger at skabe viden ved at lede mennesker og på den måde tage hånd om tillid, social identitet og fælleskultur for at indlejre viden om virksomhedens praksis i det sociale netværk. Sammenhængen skal ses i hver enkelt tilfælde, men generelt er det ikke teknologien alene, men sammenhængen mellem teknologi og brugen i en bestemt situation der hænger sammen med videnledelse. Ud fra denne sammenhæng udledes et sæt retningslinier om hvordan intranet kan bruges til videnledelse.

Abstract

Hoping to create and apply knowledge more efficient, organizations implement their own intranets. But, despite of the many possibilities, the intranet does not fulfill their expectations. This paper is about a case-study of four Danish organizations already using their intranet to Knowledge Management. The research aim to explain the connection between the use of intranet and knowledge management by searching the material with to rival propositions. The first is Nonaka (1994) and his Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation and second is Newell et al. (2002) with the theory about how knowledge can be transferred through participation in social networks. The connection has to be found in the very situations, but in general it is not to be found in the technology alone, but in a specific configuration between technology and the use of technology in a certain situation. From this connection a set of guidelines about how to use the intranet for knowledge management is deduced.

Forord

Titel: Intranet og videnledelse

Vejleder: Jan Damsgaard

Oplag: 4

Bilag: Kan hentes fra

<http://www.cs.auc.dk/~jjrh>

Udgivelse: 3. juni 2003

Undersøgelsesrapporten har jeg udarbejdet i løbet af mit 10. semester på Informatikuddannelsen ved Aalborg Universitet (foråret 2003), mens indsamlingen af data er foregået på 9. semester med min studiekammerat Hans Buhl Houmøller (efteråret 2002).

I rapporten er der brugt mange citater, og for læsevenligheden og overskuelighedens skyld er de fremhævet i grå bokse med tydelig angivelse af kilde. Desuden har jeg i toppen af hvert kapitel skrevet et lille resumé af hvad kapitlet indeholder.

Bilagene er ikke vedhæftet rapporten, men kan hentes fra følgende hjemmesideadresse:

<http://www.cs.auc.dk/~jjrh>

eller fra min private hjemmeside <http://reingaard.dk/thesis>

Jeg vil gerne takke Jan Damsgaard for indsigtfuld og engageret vejledning, samt Ole Carsten Pedersen for kommentarer og korrekturlæsning og Hans Buhl Houmøller for samarbejde under 9. semester på specialeåret.

Indhold

Indledning 1

Problemformulering 2

Forskningsmetode 3

Overordnet undersøgelsesdesign 4

Valg af teori 5

Viden 7

Data, information og viden 8

Tavs og eksplicit viden 9

Social viden 11

Opsamling på begrebet viden 12

Videnledelse 13

Formelt perspektiv 14

Socialt perspektiv 16

Intranetteknologi 20

Infrastrukturen 20

Teknologiens muligheder 21

Teknologiens brugsformer 22

Metode 24

Analyse-enhed 24

Design af case-studie 25

Feltstudier 27

Interviewformer 27

Spørgsmålstyper 28

Udledning af spørgeramme 29

Nykredit 31

Det formelle perspektiv 33

Det sociale perspektiv 37

Sammenfatning 39

Diskussion 42

MB Revision 44

Det formelle perspektiv 45

Det sociale perspektiv 48

Sammenfatning 50

Diskussion 52

Nordjyllands Amt 53

Det formelle perspektiv 54

Det sociale perspektiv 56

Sammenfatning 58

Diskussion 59

LN Marketing 61

Det formelle perspektiv 62

Det sociale perspektiv 63

Sammenfatning 65

Diskussion 67

Diskussion 69

Sammenligning af case-studier 69

Sammenhæng 73

Konklusion 78

Perspektivering 80

Litteraturliste 83

Bilagliste 85

1

Indledning

Intranettet har på ganske kort tid opnået stor udbredelse. Virksomheder implementerer teknologien i forhåbningen om at kunne udnytte deres viden mere effektivt. Men intranettet lever ikke op til deres forventninger på trods af de mange lovprisninger. Undersøgelsen tager med dette udgangspunkt fat på metoden case-study og vælger to konkurrerende teoretiske perspektiver på videnledelse i en tro på at kunne finde sammenhæng mellem videnledelse og brugen af intranet.

Vores nutidige samfund kaldes blandt andet for vidensamfundet, informationsamfundet, postindustrialismen og det hyperkomplekse samfund. De forskellige betegnelser beskriver et samfund der har forandret sig i en bestemt retning. Ifølge Kompetencerådet (Kolind 2000) er forandringen karakteriseret ved tre væsentlige spring i samfundsudviklingen; teknologispringet, værdiskredet og globaliseringen.

Der er ingen tvivl om at virksomheden, som institution, er blevet påvirket af denne samfundsudvikling. Værdiskredet, som drejer sig om befolkningens ændrede holdning til emner som ressourceforbrug og menneskerettigheder, har medført at virksomheden nu ikke længere eksisterer på ejerens præmisser, men i et spændingsfelt mellem ejere, ledelse, medarbejdere, kunder, leverandører, samarbejdspartnere, samfundet og det omgivende miljø. Samtidig byder globaliseringen på en mere intens konkurrence i verdensklasse, hvor udvikling af produkter har en afgørende rolle for virksomhedens overlevelse på markedet. Dette sker samtidig med landvindinger på det teknologiske område og ændrer gradvist en virksomheds virke fra *“traditional manual trades and blue-collar work”* til *“emergence of knowledge work across occupations”* (Newel et al. 2002, side 13).

The ever increasing importance of knowledge in contemporary society calls for a shift in our thinking concerning innovation in large business organizations – be it technical innovation, product innovation, or strategic or organizational innovation. It raises questions about how organizations process knowledge and, more importantly, how they create new knowledge.

Nonaka 1994 (side 14)

Virksomheder befinder sig med andre ord i et meget komplekst, dynamisk og konkurrencepræget samfund og har et stærkt behov for strategisk at håndtere virksomhedens viden for at overleve. Strategiske tiltag i denne retning hører hjemme under disciplinen *videnledelse*, der måske bedre kendes under den engelske betegnelse *Knowledge Management*.

Den mest iøjnefaldende ændring fra gårsdagens industrisamfund til i dag er brugen af informations- og kommunikationsteknologi. Det er blevet billigere at fremstille stadig mindre elektronik med højere ydeevne, hvilket har resulteret i en stor udbredelse og masser af udnyttelsesmuligheder. Over en kort årrække er

anvendelsen af computeren skiftet fra at være begrænset til bureaukratiske funktioner i organisationen til at understøtte blandt andet netværk og hyperstrukturer (Dahlbom og Mathiassen, 1993). Disse nye anvendelsesmuligheder har resulteret i at computeren bruges som et kommunikationsmedie og denne kategori af computerteknologi betegnes netop som informations- og kommunikationsteknologi (IKT).

Informations- og kommunikationsteknologi kan på en række punkter understøtte videnledelse (Alavi og Leidner 1998). Denne type systemer kaldes for videnledelsesystemer (*Knowledge Management Systems*). Brugen af et videnledelsesystem fremkalder ikke nødvendigvis den ønskede effekt i virksomheden, som får den til at overleve og Alavi og Leidner (1998) konkluderer, at mange andre faktorer, som den kognitive og sociale kontekst, har indflydelse på kommunikationen og forståelsen af information. Viden vil ikke cirkulere frit rundt i firmaet bare fordi teknologien til at kommunikere og tilgå information er tilstede.

Et intranet har egenskaber der kan understøtte videnledelse (Damsgaard og Scheepers, 2001) og er i løbet af ganske få år blevet adopteret af mange organisationer, der har set behovet for at styrke deres viden internt i organisationen. Intranettet består af udstyr, som de fleste virksomheder har i forvejen – et netværk med server og en html-browser installeret på hver klient – og intranet-applikationerne er forholdsvis nemme enten selv at udvikle eller at skaffe udefra.

Mange virksomheder vælger ifølge Karlsbjerg og Damsgaard (2001) at implementere deres eget intranet, uden hjælp udefra. Men selv kompetente virksomheder på IT-området har dårligt designede intranet og til dette gives denne forklaring:

Internal implementers and technically skilled employees will focus on their own ideas and perception of the organization's intranet needs and will lack the overall view of the organization.

Karlsbjerg og Damsgaard 2001 (side 585)

Problemformulering

En kombination af dårligt design og, som tidligere nævnt, at informations- og kommunikationsteknologi ikke alene kan få viden til at cirkulere frit rundt i virksomheden, vil næppe forbedre virksomhedens konkurrence- og overlevelsessevne i et dynamisk og globalt miljø. Derfor synes der at være behov for nogle retningslinier for brugen af intranet til videnledelse som tager hensyn til en given kontekst. Hvorfor undersøgelsen tager udgangspunkt i følgende problemformulering.

Hvilken sammenhæng er der mellem videnledelse og brugen af intranet i en organisation?

Er det på denne baggrund muligt at opstille et sæt retningslinier for brugen af intranet til videnledelse?

Kravet til løsningen må være en forklaring på sammenhængen mellem intranetbrug og videnledelse, som kan anvendes i udformningen af nogle retningslinier. Retningslinierne skal kunne *føres tilbage på empirien* hvorpå de er baseret og stadig give god mening. Derfor er det endelige krav til forklaringen, at den en relevant måde beskriver virkeligheden.

Forskningsmetode

Problemformuleringens sætter visse betingelser for valget af forskningsmetode. For at undersøge brugen af et intranet, så må undersøgelsen naturligvis finde sted der hvor det bruges og fokusere på dem det bruges af. Empirien skal altså dreje sig om organisationens medarbejdere og da dette område er af en omskiftelig og dynamisk karakter, så er en anden betingelse for metoden at den kan fastholde og undersøge et øjebliksbillede af organisationen. Hvordan ovenstående betingelser påvirker valget af forskningsmetode vil jeg forklare efter en kort gennemgang af en række kvalitative forskningsmetoder.

Michael D. Myers (2001) nævner fire forskningsmetoder til kvalitative undersøgelser af informationssystemer.

Aktionsforskning – her intervenserer forskeren i undersøgelsesområdet, med det formål at undersøge validiteten af egen tese, ved at efterprøve den i eget anvendelsesområde.

Case-studier – her undersøger forskeren et nutidigt fænomen i dets naturlige kontekst, især når grænsen mellem fænomen og kontekst ikke er indlysende. Dette indbefatter empiriindsamling i undersøgelsesområdet.

Grounded theory – her har forskeren ingen teori til at begynde med, den opstilles på baggrund af en analyse af empiri indhentet i undersøgelsesområdet.

Etnografi – sigter mod en dybere forståelse af undersøgelsesområdet baseret på nøje observation. Indbefatter ophold i undersøgelsesmiljøet, og interaktion med elementerne. Forskeren skal kunne identificere sig med personerne i undersøgelsesområdet, og søge at se deres verden med deres øjne.

Case-studier lever op til betingelserne samtidig med at den kan bruges inden for undersøgelsens begrænsede tidsramme. Forskningsmetoden er velegnet til at undersøge et nutidigt fænomen, hvilket vil sige, at den kan undersøge brugen af intranet i et nutidigt øjebliksbillede. Desuden er metoden velegnet til at fokusere på brugen af intranettet og dem det bruges af, da den medtager konteksten for det undersøgte fænomen.

En alternativ forskningsmetode til case-studier er aktionsforskning, hvor det er nødvendigt at forskeren er til stede i organisationen gennem længere tid. I denne periode intervenserer forskeren i organisationen, og søger at indføre og præge den med sine teorier, for at kunne undersøge deres effekt i praksis. Da undersøgelsen er af en forklarende karakter, vil en sådan forskningsmetode først kunne blive aktuel langt senere, hvor retningslinier kunne afprøves i virkeligheden.

Et andet alternativ vil være en længerevarende observation, hvor forskeren mere eller mindre anonymt er tilstede i organisationen og observerer rutiner, strukturer og kulturer heri. Denne etnografisk inspirerede forskningsmetode, hvor forskerne egenhændigt gør sig erfaringer vedrørende forskningsområdet, vil sandsynligvis resultere i en meget dyb og nuanceret forståelse af det observerede. Men da denne metode er meget tidskrævende, kan der med fordel i stedet benyttes refererende fortællinger fra personer der allerede kender til disse rutiner, strukturer og kulturer.

Overordnet undersøgelsesdesign

Med valget af forskningsmetode er det nu muligt at lægge en overordnet plan for undersøgelsen. Som Yin (1994) skriver om designet af et case-studie, så er det en plan for at finde svar på problemformuleringen.

A research design is an action plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions.

Yin 1994 (side 19)

Følgende plan er kun overordnet og en redegørelse for indsamling af data og analyse vil komme i metodeafsnittet. Først er det vigtigt at få fastlagt et teoretisk begrebsapparat, da det har en vigtig rolle i den videre planlægning. Når teoriapparatet er opbygget er det muligt at besvare metodespørgsmål som: *Hvad skal analyseres? Hvilken type case-studie er det relevant at bruge? Og hvilke cases skal vælges og hvor mange?.* Dernæst skal selve feltstudiet forberedes, hvor indsamlingsmetode vælges og hvor teorien linkes til svarene fra de i metodeafsnittet stillede spørgsmål, som resulterer i et dataindsamlingsdesign. Analysen linkes naturligvis også til teorien og foretages efter en strategi givet af metoden.

Således kan den overordnede plan for undersøgelsen summeres op i følgende punkter.

- Opbygge teoretisk begrebsapparat
- Vælge type af case-studie
- Vælge cases
- Forberede feltstudier
- Foretage analyse og diskutere

- Konkludere på tværs af cases og opstille endelige retningslinier

Punkterne illustrerer den sammenhæng der er mellem de enkelte aktiviteter i et case-studie og herunder redegøres således for valg af teori.

Valg af teori

Undersøgelsen sigter først og fremmest på at forklare sammenhængen mellem brugen af intranet og videnledelse, og det teoretiske begrebsapparat skal sammensættes, så det opfylder dette formål.

Udgangspunktet er den velkendte skelnen mellem tavs og eksplicit viden. Nonaka (1994) beskriver forskellige videnskabende processer i en organisation baseret på en antagelse om at viden opstår i det øjeblik der konverteres fra én type viden til en anden.

Modellen (Nonaka 1994) gør således rede for hvordan de videnskabende processer indgår i en kontinuerlig cyklus i organisationen og har generelt vundet stor tilslutning blandt andre forskere på området (Alavi and Leidner, 1998; Mathiassen et al., 1993; Damsgaard og Scheepers, 2001, Spiegler, 2000), men selvom teorien entydigt og grundigt forklarer nogle videnskabende processer i organisationen, så er der forskere der ser på videnledelse med et lidt andet perspektiv. Newel et al. (2002) tager afstand fra at se viden, som noget der skal overføres mellem individer, men i stedet noget der skal eksistere i relationerne imellem individer. Dette noget mere sociale perspektiv underkender ikke styrken i at viden er noget der opstår i individet, tværtimod bygges der blot videre på dette ved at tilføje at viden i organisationen skal ses som *processen at vide*.

Her er to teorier, med to forskellige perspektiver på videnledelse. Det ene perspektiv vil opbygge et lager af formel viden i organisationen ved at konvertere mellem tavs og eksplicit og således overføre viden fra individ til individ, mens det andet perspektiv vil skabe viden ved at lade viden om *det at vide* blive indlejret i det sociale netværk og organisationens praksis. Denne viden er meget kompleks og lader sig ikke formalisere men kan betragtes som en form for fælles tavs viden. Jeg vil i denne redegørelse referere til de to perspektiver som henholdsvis det formelle og sociale perspektiv.

Perspektivernes forenelighed

De to perspektiver står ikke i direkte kontrast til hinanden, men er på flere punkter konkurrerende. De ser begge viden som et begreb der repræsenterer en værdi for organisationen og er begge i deres grundlæggende form kausale.

Det formelle perspektiv bestemmer værdien for viden i selve begrundelsen (Nonaka, 1994); "*jeg tror på dette fordi sådan og sådan*" er en individuel begrundelse og repræsenterer viden for den der *tror*. Derimod bestemmes værdien i det sociale perspektiv af personlige og menneskelige egenskaber og af hvem og hvor mange medarbejderen kender i organisationen.

Inden for organisationsteoriens domæne tales der om værdi som en kapital og med denne kapitalmetafor kan værdien af det formelle perspektiv betragtes både som virksomhedens strukturelle og humane kapital. Strukturel kapital refererer kort sagt til alle de ikke-financielle værdier der er tilbage i organisationen, når medarbejderen er gået hjem. Dette indbefatter informationssystemer, databaser, samarbejdsværktøjer, forretningsgange osv. Alle fysiske ting, som kan bruges til effektivt at skabe viden. Human kapital er svært at definere, men refererer til de værdier, som individet bringer ind i organisationen i form af menneskelige egenskaber og potentiale. Da viden udelukkende opstår i individet er denne metafor vigtig, men det formelle perspektiv fokuserer meget på den strukturelle kapital, da den er udtryk for en given organisations lager af den viden som medarbejderne har produceret.

Værdien af viden i det sociale perspektiv kan i denne sammenhæng også betragtes som en human-kapital i tilgift med en social-kapital, der refererer til organisationens netværk af relationer som muliggør social handlen (Newell et al., 2002). Det sociale perspektiv har størst fokus på den sociale-kapital, på samme måde som det formelle har størst fokus på den strukturelle kapital. Kapitalmetaforen drages ind i denne sammenhæng, for at understrege foreneligheden i teoriernes grundlæggende syn på værdi.

Begge perspektiver er som nævnt også funderet i kausalitet. Deres teori baserer sig på at en given handlen har en vis effekt. Teorierne beskriver på hver deres måde en sammenhæng mellem årsag og virkning og problemformuleringen kræver netop et svar på den form: En given brug af intranettet har en bestemt effekt på videnledelse. Her kan det formelle perspektiv, det sociale perspektiv eller en kombination af begge bidrage til en forklaring af sammenhængen mellem intranetbrug og videnledelse.

2

Viden

I dette kapitel redegøres for begrebets oprindelse og hvordan det passer ind i en moderne kontekst. Viden skal ikke kun ses som et begreb der kan gemmes og overføres, men også som processen at vide. Kapitlet ender med følgende begreber inden for videnledelse: *Information*; formaliseret eksplicit viden i eksempelvis tale eller tegn. *Eksplicit viden*; individuel viden der kan formaliseres. *Tavs viden*; individuel viden der ikke kan formaliseres. *Social viden*; tavs viden absorberet i gruppefærdigheder over tid.

I forbindelse med viden nævnes ofte Platon som en af de første der på tekstform har diskuteret emnet. Passager fra Platons værker, som afspejler dels Sokrates og dels Platons egen opfattelse af viden, kan hjælpe med at begribe hvor omfattende diskussionen er. Følgende citat fra en oversættelse af teksten *Theaitetos* er begyndelsen på en meget lang og filosofisk diskussion af viden, hvor Sokrates hjælper Theaitetos med at forløse hans tanker om viden.

SOCRATES You seem not to realize that our whole discussion from the very start has been an inquiry into the nature of knowledge, on the assumption that we did not know what it was.
THEAITETOS I am well aware of that.

Plato (Theaitetos 196)

Den efterfølgende dialog kommer vidt omkring med forskellige definitioner og forsøget på at eftervise disse med vidtløftige analogier. Dialogen ender med, at Theaitetos ved Sokrates hjælp når frem til, at viden kan defineres som *sand tro i forening med erkendelse om forskellighed*.

SOCRATES So our definition, if asked what knowledge is, will apparently reply: 'Correct belief *together with knowledge of a different-ness*'; for that, in its view, is what one means by 'adding an account'
THEAITETOS So it seems.

Plato (Theaitetos 210)

Definitionen er populært fortolket til **sand begrundet mening**, da Platon med *viden om forskellighed* mener at individet for sin sande tro medregner en redegørelse (account) for samme.

Dette betyder at viden er en subjektiv ting der eksisterer i individet alene. Det er i denne sammenhæng vigtigt at gøre sig klart, at viden ikke kan *transporteres* fra individ til individ, da vi som individer ikke tænker og handler ens, fordi vi alle har forskellige erfaringer fra forskellige situationer, og derfor ikke vil være i stand til have den samme forståelse. Shannon & Weaver (1949) fremlagde en kommunikationsmodel

med effektivitet for øje, som på trods af dens tekniske ophav har domineret kommunikationsforskningens tankegang i mange år efter. Transmissionsmodellen ser kommunikation som en sekventiel proces hvor en kilde vælger en besked der transmitteres via en kommunikationskanal til en modtager. Forskellen mellem den besked der er sendt og den der er modtaget kan skyldes at støj og interferens har påvirket kommunikationskanalen. Modellen taler om en besked som information og beskæftiger sig således ikke direkte med viden. Men spørgsmålet er, når først beskeden er modtaget, om ikke information bliver til viden i individet.

I daglig tale bruges begreberne viden, information og data så tilfældigt, at det giver indtryk af, at der i almindelighed ikke hersker den mindste konsensus om begreberne. Det er dog heller ikke uden vanskeligheder at give en klar distinktion i næste afsnit

Data, information og viden

Viden er på en eller anden måde relateret til information som igen er relateret til data. Viden er noget jeg har, mens information er noget jeg enten bruger eller producerer. Information kan føre til viden og kan bruges til at kommunikere viden. Selvom det er svært at skelne, så er vi udmærket klar over hvornår vi har med information at gøre eller ej og vi har også en idé om at information skal være både relevant og gyldig (Dahlbom & Mathiassen 1993). Dette afsnit søger at give en klar distinktion mellem data, information og viden, for på den måde at sætte begrebet viden i relation til informations- og kommunikationsteknologi, som har den egenskab, kun at kunne behandle og transportere data.

Data indeholder ikke kvaliteter som relevans og gyldighed, men måles kvantitativt. Mængden af data er her målet, eksempelvis hvor meget data jeg har liggende på min harddisk eller hvor meget mange data pr. sekund jeg kan hente fra Internet. Følgende eksempel fra Qvortrup (1998) illustrerer forskellen mellem data og information: »*hunden bider postbuddet*« og »*postbuddet bider hunden*« er to sætninger med samme længde og hvor datamængden derfor er den samme. Men den information sætningerne indeholder er meget forskellig. At hunden bider postbuddet er meget normalt og gør ikke den store forskel, hvorfor at informationen i sætningen er meget lav. Derimod er det en bedre nyhed hvis vi bytter om på ordene, da det er forskelligt fra hvad vi opfatter som normalt i vores verden. Qvortrup definerer information som en forskel der gør en forskel og skelner således information fra data ved at inddrage konteksten for modtageren.

Vi kan repræsentere virkeligheden ved at optage eller gemme en masse data og ved at tilskrive disse data en vis relevans får vi altså information. Spiegler (2000) definerer transformationer fra data til information og fra information til viden. Men en transformation, bestående af et sæt operationer der behandler enten data til information eller information til viden, forudsætter at begreberne er indordnet i et hierarki. Dog adskilles information og viden ikke så let fra hinanden. Alavi og Leidner (1998) mener at information konverteres til viden så snart den behandles i individets bevidsthed og at viden konverteres til information, så snart den artikuleres og præsenteres i form af tekst, grafik, ord eller anden symbolsk form.

Data og information er i sig selv intet værd uden viden, da vi med begge begreber skal bruge viden for at forstå dem.

En definition af viden, der relaterer sig til data og information er kommet nærmere. Følgende punkter sammendrager ovenstående redegørelse.

- Data er en rå og ufortolket repræsentation af virkelighedens kendetegn og egenskaber.
- Information er data tilskrevet indhold.
- Viden er data eller information behandlet i individet.

Denne redegørelse har til formål at få klarhed over begrebet viden i relation til brugen af informations- og kommunikationsteknologi. Derfor synes det at være hensigtsmæssigt at skelne mellem data, information og viden, men viden er ikke kun individuelt behandlet data eller information. Viden kan yderligere opdeles i tavs og eksplicit viden, som kan forklare mere præcist, end ovenfor, hvordan viden kommunikerer.

Tavs og eksplicit viden

Som beskrevet ovenfor kan information være artikuleret viden i en eller anden symbolsk form. Eksempelvis en bageopskrift er et godt eksempel på eksplicit viden, der er gjort til information.

FAST WHITE BREAD

This is the easiest and quickest yeast bread we know. Stir together in a large mixing bowl or in the bowl of a heavy-duty mixer:

- 2 cups bread flour
- 1 tablespoon sugar
- 1 package (2¼ teaspoons) quick-rising active dry yeast
- 1¼ teaspoon salt

Add:

- 1 cup very warm (115° to 125°F) water
- 2 tablespoons melted butter or margarine

Mix by hand or on low speed for 1 minute. Gradually add ¼ cup at a time until the dough is moist but not sticky:

- ¾ to 1 cup bread flour

Knead for about 10 minutes by hand or with the dough hook on low to medium speed until the dough is smooth and elastic. Transfer the dough to an oiled bowl and turn it over once to coat with oil. Cover the bowl loosely with plastic wrap and let rise in a warm place (75° to 80°F) until doubled in volume, 30 to 45 minutes...

Rombauer 1997 (side 744)

Men der viser sig at være viden, som ikke på samme måde kan formuleres og kommunikeres. To personer, som følger bageopskriften ovenfor, kan ende op med to meget forskellige resultater. Hvis vi udelukker

muligheden for afvigelser i ingrediensernes kvalitet, lader det os tilbage med personernes kvalitet som bagere. Der er en form for viden tilknyttet denne praksis, som ikke kan formidles hverken mundtligt eller skriftligt i en opskrift. Listen af ingredienser og beskrivelsen af fremgangsmåden sikrer ikke kvaliteten af brødet alene. Hvis derimod de to personer gennem flere år bager brød sammen, så er det sandsynligt, at de begge vil opnå nogenlunde ens resultater. Men de vil næppe være i stand til at formulere præcist hvad der skal til, for at andre kan gøre dem efter. De to personer har kommunikeret, hvad Polanyi (1958) kalder for tavs viden mellem hinanden.

Det typiske eksempel på tavs viden er når vi lærer at køre på cykel. Det tager lidt tid, vi ser, vi prøver, vi fejler, vi prøver igen. Efter et stykke tid, får vi opbygget en viden, som gør os i stand til at holde balancen, træde i pedalerne, skifte gear, orientere os i trafikken og det helt uden at tænke over det. Men vi er ikke i stand til at fortælle vores mindre søskende hvordan de skal gøre, udover at de bare må se godt efter og prøve sig frem. Følgende citat er et forsøg på at beskrive cyklistens praksis:

The rule observed by the cyclist is this. When he starts falling to the right he turns the handlebars to the right, so that the course of the bicycle is deflected along a curve towards the right. This results in a centrifugal force pushing the cyclist to the left and offsets the gravitational force dragging him down to the right. This maneuver presently throws the cyclist out of balance to the left, which he counteracts by turning the handlebars to the left; and so he continues to keep himself in balance by winding along a series of appropriate curvatures.

Polanyi 1958 (side 49-50)

Det er et forsøg på eksplicit viden og en analyse ville yderligere vise, at krumningen for hver cyklus er omvendt proportionalt til kvadratet af cyklistens hastighed, men dette fortæller os ikke hvordan vi kører på cykel. Hvis vi kunne regne det ud ville vi alligevel vælte, for der er masser af andre faktorer, som er udeladt fra denne regel. I nogle tilfælde er det nyttigt at kunne beskrive en bestemt praksis, som eksempelvis et supplement til professionelle cykelryttere, men beskrivelsen vil aldrig kunne udskifte den praktiske tavse viden.

Der er således to grundlæggende former for viden. Tavs viden findes inde i individet og er umulig at beskrive eller kommunikere til fulde og bliver ofte omtalt som *know-how*. Eksplicit viden er på den anden side nem at kommunikere. Den kan artikuleres, beskrives og repræsenteres ved hjælp af tegn.

Det er vigtigt at fastslå, at de to former for viden ofte er sameksisterende, hvilket vil sige, at det er meget praktisk at vi giver vores små søskende simple instruktioner for hvordan cyklen fungerer, inden de sætter sig op på den. Den eksplicite viden kombineres med en tavs viden om balance og koordinering og skaber tilsammen viden om at køre på cykel hos vores søskende.

Social viden

Både eksplicit og tavs viden er indlejret i individet, forstået på den måde, at viden kun eksisterer i individet. Men hvis vi taler om viden der skabes, deles og ledes i organisationer, så giver det mening, at betragte noget af den individuelle viden som socialt konstrueret.

Den eksplicite og tavse viden skabes i den samme videnskabende proces, men noget af denne viden der skabes handler mere om processen at vide end om viden i sig selv. Det er den viden, som Newell et al. (2002) kalder for social viden.

I nogle situationer har medarbejderen brug for at arbejde ud fra viden, som er eksplicit og formaliseret, mens han i andre situationer også har brug sine kollegers viden. Her benytter medarbejderen social viden, en tavs viden om virksomhedens praksis, som kun eksisterer i kraft af andre individers sociale viden. Det er derfor hensigtsmæssigt i forståelsen af social viden, at tale om den som noget, der ikke eksisterer i individet, men er indlejret i en given virksomheds processer.

En medarbejder der på den måde arbejder med social viden kalder Drucker (1999) for videnarbejderen. Videnarbejderen adskiller sig fra andre professionelle ved både at have brug for egen og andre videnarbejderes ekspertise. Karakteristikken for videnarbejderen skildrer Newell et al. (2002) kort i følgende punkter:

- Arbejdet kan i sig selv ikke foreskrives som operationelt eller administrativt arbejde da der altid vil være et element af bedømmelse involveret og kreativ anvendelse af ekspertise.
- Videnarbejdernes forventning: Træning og uddannelse får dem til at forvente en del autonomi i deres arbejde. De forventer at bruge deres professionelle ekspertise (frem for blot at følge en simpel foreskrevet rutine).

Social viden handler altså om *at vide* i organisationen, og kan ikke hives ud af virksomheden og formaliseres. Et socialt netværk, kan ikke direkte opbygges fra toppen og ned (top-down), men må opstå langsomt fra bunden (bottom-up). Dette og karakteristikken af videnarbejderen har indflydelse på måden hvorpå denne type viden ledes, hvilket er emnet i næste kapitel om videnledelse.

Succesfuld innovation er afhængig af social viden. Innovation beskrives som en "*complex iterative design and decision proces involving the creation, diffusion (spread), blending and implementation of new ideas in different contexts*" (Newell et al. 2002 side 150). For at kunne innovere skal man altså være i stand til at håndtere viden som en proces der både indebærer at få idéer, udbrede dem og implementere dem i forskellige situationer. Dette kræver at medarbejdere arbejder tæt sammen i en kreativ proces, hvilket forudsætter et højt niveau af social viden medarbejderne imellem. Et eksempel på innovation er opfindelse og virkeliggørelse af konkurrencedygtige høreapparater hos Oticon.

Lars Kolind (2000) er blandt andet kendt for at have vendt Oticon fra en negativ bundlinie til en international overskudsforretning ved at skære virksomhedens udgifter ned til et minimum og derefter at skabe spaghetti-organisationen. Organisationsformen søger netop at skabe gunstige forhold for en bestemt type medarbejdere.

... der var en udvikling i gang, hvor et høreapparat ikke mere blot var et produkt – det var på vej til at blive en løsning – en løsning, der krævede langt mere viden end Oticon havde. Viden på mange fagområder, som skulle spille sammen. Og skulle Oticon klare sig i konkurrencen, måtte vi blive både mere kreative og samtidig mere effektive til at få tingene gjort.

Derfor søgte vi at finde en ny organisationsform, hvor den enkelte medarbejder havde større frihed og større udfordringer, og hvor medarbejdere med meget forskellig baggrund kom til at arbejde nærmere sammen. Vi vidste allerede dengang, at innovationen sker på grænsen mellem to eller flere fagdiscipliner – ikke så ofte inden for det enkelte fag. Og at innovation sker, når mennesker har det sjovt og rart med hinanden.

Kolind 2000 (side 73)

Oticon skabte et *rum* der motiverer medarbejderen til at udvikle sig, tage større ansvar og til at udrette noget. Et sådan rum understøtter karakteristikken for videnarbejderen, som formentlig er den type medarbejder, som Oticon netop søgte at understøtte, for at få viden på mange områder til at spille sammen.

Opsamling på begrebet viden

I dette kapitel er der blevet gjort rede for begrebet viden med det formål at kunne skelne imellem forskellige typer af viden i relation til videnledelse i organisationer understøttet af intranet. Nedenstående skema er en opsamling af kapitlets forskellige definitioner vedrørende viden.

Begreb	Forklaring
Data	En samling af tegn, som kan transporteres mellem medarbejdere via intranettet og lagres på intranettet.
Information	Data tillagt en vis betydning. Er muligt at kommunikere mellem individer, der har et basalt niveau af viden inden for det område, der tilskriver det kommunikerede mening.
Tavs viden	Findes inden i individet og er næsten umulig at kommunikere. Oftest omtalt som <i>know-how</i> .
EksPLICIT viden	Findes inden i individet, men er muligt for individet at artikulere og beskrives ved hjælp af tegn og dermed kommunikere som information og transportere og opbevare som data.
Social viden	Processen <i>at skabe viden</i> i sociale netværk. Denne type viden er tavs og kan således ikke kommunikeres direkte. Samtidig er den indlejret i organisationens processer og rutiner og giver derved ikke mening hos det enkelte individ alene, men kun i et fællesskab af individer.

3

Videnledelse

I dette kapitel redegøres for to forskellige perspektiver på videnledelse. Det ene perspektiv vil opbygge et lager af formel viden i organisationen ved at konvertere ordne videnskabelige processer, mens det andet perspektiv vil skabe viden ved at indlejre viden om virksomhedens praksis i det sociale netværk. Der vil fremover blive skelnet mellem og referere til de to perspektiver som henholdsvis det formelle og sociale perspektiv.

De forskellige typer af viden defineret i forrige kapitel er af meget forskellig karakter. Eksplicit viden kan formaliseres og på den måde kommunikeres til andre, mens social viden må forblive indlejret i medarbejdernes sociale netværk. Begge typer af viden er hensigtsmæssige at adoptere da de har egenskaber der tager hensyn til en kontekst med mere end et individ og at de ser viden som et begreb der kan skabes og udvikles.

Definitionerne repræsenterer to sider af samme sag. På den ene side handler det om at få viden transformeret til information, så den uafhængigt af tid kan gemmes og bruges af andre i virksomheden. Mens det på den anden side handler om at pleje virksomhedens sociale netværk, så en form for fælles viden kan opstå og udvikles.

Det antages at typen af viden afgør typen af videnledelse (Alavi and Leidner, 1998), hvorfor undersøgelsens teoretiske udgangspunkt også inddrager teori for ledelse af begge typer viden. I dette kapitel redegøres således for to perspektiver på videnledelse, for senere i case-studiet at kunne forklare sammenhængen mellem videnledelse og intranet.

	Formel	Social
Viden	Objektivt definerede koncepter og kendsgerninger. Kan formaliseres og transporteres igennem tekst.	Socialt konstrueret og baseret på erfaring. Kan være tavs og transporteres gennem deltagelse i sociale netværk.
Videnledelse	Formelt perspektiv (Nonaka 1994)	Socialt perspektiv (Newell et al. 2002)

Der skelnes i det følgende mellem to måder at lede viden. Et formelt perspektiv, der beskriver hvordan viden formaliseres og lagres, repræsenteret ved Nonaka (1994). Og et socialt perspektiv, baseret på Newell et al. (2002), der beskriver hvordan viden indkodet i social praksis kan ledes. De to perspektiver tager begge deres udgangspunkt i en opfattelse af viden som en værdi i virksomheden der kan skabes, udvikles og måles, hvorfor de er forenelige og således har mulighed for en retfærdig behandling i undersøgelsen.

Formelt perspektiv

Nonaka (1994) repræsenterer med sin teori om videnskabelse en af de vigtigste nutidige tekster om videnledelse bygget på Polanyis (1956) epistemologiske fundament. Han redegør for fire videnskabende processer, der i forlængelse af hinanden danner en cyklus gående fra viden skabt i individet til viden generelt accepteret i organisationen.

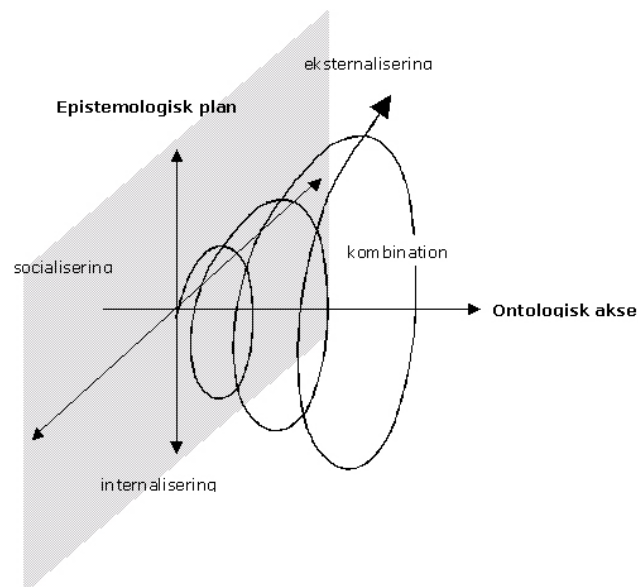
Tavs og eksplicit viden følges ad når ny viden skabes. Ved at konvertere mellem de to former opstår ny viden som eksempelvis når vi lærer at cykle og først får et *regelsæt* (eksplicit viden) fortalt om princippet og dernæst prøver os frem og gradvist oversætter dette sæt af regler til ubevidst praksis (tavs viden) i form af balanceevne og koordinering mellem hånd, øje og ben. Denne tavse viden kan senere konverteres til eksplicit viden og derved skabes ny viden på ny. Nonaka relaterer denne iterative proces til hvordan viden skabes i organisationen. Han strukturerer processen ved at identificere fire forskellige tilstande for videnskabelse og opstiller dem i en 2x2 matrix.

Fra \ Til	TAVS VIDEN	EKSPLICIT VIDEN
TAVS VIDEN	SOCIALISERING	EKSTERNALISERING
EKSPLICIT VIDEN	INTERNALISERING	KOMBINATION

Hver kombination af viden repræsenterer en proces der har nogle generelle egenskaber, beskrevet i forhold til videnskabelse i organisationen. Konverteringen fra tavs til tavs viden foregår ved *socialisering*: Denne specielle tilstand aktiveres eksempelvis når man i organisationen danner nye projektgrupper eller fagområder. Her dannes ny viden, ved at medlemmerne deler erfaringer og perspektiver. Konverteringen fra tavs til eksplicit viden kaldes *eksternalisering*: Denne tilstand erstatter den noget løse kommunikation med mere meningsfuld dialog medlemmerne i mellem. For at kunne forstå hinanden bruger medlemmerne metaforer og artikulerer herved den del af deres tavse viden, som er mulig at artikulere, men som ellers er skjult og svært at kommunikere. På dette tidspunkt er halvdelen af den videnskabende cyklus gennemløbet og en del af organisationens medlemmer har opnået eksplicit viden. For at denne viden kan bruges i resten af organisationen er der behov for at den bliver testet og hvis den er troværdig så at lade den blive udkrystalliseret til andre medlemmer.

Den eksplicite viden konverteres til anden eksplicit viden ved processen *kombination*: Her sammenlignes de nyudklækkede koncepter med eksisterende og allerede troværdig viden i og udenfor organisationen. Denne tilstand aktiveres ved at koordinere forskellige grupper i organisationen med hinanden og målet er at opnå en mere konkret og accepteret viden i organisationen – altså at opnå konsensus medarbejderne imellem. Dette beskrives som et meget kritisk tidspunkt i processen, fordi organisationen enten opnår eller kasserer ny viden. Det er de bedst kvalificerede medlemmer i organisationen, der skal tro på at den nye viden er sand, før at den går videre til tilstanden *internalisering*: Her konverteres den eksplicite viden til tavs viden, ved at indgå i eksperimenter. Efterhånden som organisationens medlemmer i deres praktiske arbejder deler den eksplicite viden konverteres den til tavs viden. Denne tilstand genkendes fra læringssituationen, hvor vi gradvist tilegner os viden og lader den blive ubevidst og en del af vores praksis.

Processen er iterativ og Nonaka tilføjer i god overensstemmelse med Platons definition af viden, som sand begrundet mening, en dimension der medregner i hvor høj grad organisationen har en fælles antagelse om virkeligheden. Denne ontologiske dimension illustrerer gyldigheden af den opfostrede viden. Jo flere personer i organisationen der accepterer en måde at se virkeligheden på, desto større gyldighed har udsagnet. Viden ses jo i dette perspektiv som noget der eksisterer i individet alene. Viden er sand, og dermed accepteret, hvis folk tror på *begrundelsen* for den. Derfor kan vi i denne sammenhæng tale om værdien af viden, som direkte afledt af antallet af medlemmer i organisationen der tror på den eller har *taget den til sig*. Figuren nedenfor sammenfatter Nonakas dynamiske teori for videnskabelse i organisationer.



Spiralen for videnskabelse tager udgangspunkt i individet og cirkler rundt mellem socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering for at skabe mere og mere viden der gradvist accepteres i organisationen.

Dette er en måde at lede viden på, som er hensigtsmæssig, hvis der er brug for at formalisere og fastholde viden i information og data. Den er heller ikke ubrugelig i relation til det i næste afsnit beskrevne sociale perspektiv. Spiralen er jo et udtryk for en proces, det er dog processen at skabe viden, som objektivt definerede koncepter og kendsgerninger, og ikke viden indlejret i fælles praksis. Modellen giver en god fornemmelse for, hvordan tavs og eksplicit viden sameksisterer og hvordan viden opstår i individet. Som en konkurrent til dette perspektiv beskrives i næste afsnit det sociale perspektiv, som tager udgangspunkt i at viden er indlejret i organisationens processer og rutiner.

Socialt perspektiv

Det foregående formelle perspektiv ser videnledelse som noget der skal forbedre brugen af eksisterende viden for at kunne effektivisere men det ignorerer helt de processer og den praksis, som er nødvendig for at undersøge og skabe ny viden. Med det sociale perspektiv betragtes viden som noget der er rodfæstet i handling og social praksis, hvorfor det *at vide* er lige så vigtigt som *viden* i sig selv.

Videnskabelse er typisk produktet af en interaktiv proces mellem et antal medarbejdere, som er sat sammen i et hold eller en anden form for samarbejde, hvorfor det giver mening at tage udgangspunkt i medarbejderen, når den type viden skal ledes.

Human Ressource Management (HRM) er en form for videnledelse, som netop fokuserer på at støtte den interaktive proces. Nonaka (1994) fokuserer også på de sociale processer, som dialog og interaktion, men kravet for social viden er, at det skal være over en længere periode. Tilfældig kontakt mellem organisationens medlemmer er ikke nok og interaktioner skal foregå i en gunstig kontekst. Sådant en kontekst kalder Nonaka og Konno (1998) for en "*ba*" hvilket er beskrevet i næste kapitel om intranetteknologi. HRM vil fokusere mere på praksis, som at støtte de menneskelige processer involveret i videnskabelse.

Med et socialt perspektiv skal organisationen ses som en social institution og videnledelse defineres her ikke som et *korttidsarrangement*, men som en langsigtet udvikling af færdigheder, kultur og evner indenfor organisationen. De tre vigtigste faktorer der er kritiske for udviklingen af social viden er social identitet, tillid og gruppe-/samarbejde (Newel et al. 2002).

Social identitet og fælleskultur

For at videnarbejderen er villig til at dele viden er det nødvendigt at styrke medarbejderens sociale identitet og give autonomi. Men for at virksomheden kan sikre sig at medarbejderen ikke bruger denne autonomi udelukkende for egen vindings skyld, så skal der være en fælles kultur blandt medarbejderne, som virker til gunst for virksomheden. Videnledelse skal derfor udvikle en passende kultur på arbejdspladsen og på den måde påvirke medarbejdernes værdier og normer.

Men fælleskultur opstår i stor udstrækning nede fra. De faktiske værdier og normer hos medarbejderne opstår ud af deres egne delte erfaring og interaktion med hinanden og en fælleskultur kan derfor ikke direkte

konstrueres oppefra af ledelsen. I stedet kan der i ledelse af social viden bruges forskellige strategier, som belønningssystemer og karriereudvikling. Disse strategier har en vigtig indflydelse på den sociale identitet.

Jo større engagement der forventes af medarbejderen jo større indsats skal der gøres for at opmuntre et sådant engagement. Det er vigtigt at den ansatte kan se at deling af viden betyder umiddelbar gevinst, som eksempelvis mindre besvær eller nemmere opgaver der fører til reduceret arbejdstid. Men belønning for nogen kan skabe utilfredshed for andre og det kan føre til et for stort fokus på belønnende adfærd, frem for effektivitet. Eksempelvis kan medarbejderen bombardere intranettet med *letkøbte* forslag, frem for at samarbejde med sine kolleger.

Tillid

Gentagen uformel kommunikation i et netværk af individer tillader udvikling af tillid til at partneren ikke vil handle imod dine interesser og tillid til at partneren har færdigheder og ekspertise. Belønningssystemer med fokus på eksempelvis individuel præstation, vil ofte underminere interpersonel tillid, selvom de kan forstærke tilliden mellem ledere og ansatte.

Tillid er nødvendigt for et tilstrækkeligt niveau af kommunikation der igen er nødvendigt for at medarbejdere kan dele tavs viden og skabe viden. Tillid har at gøre med deling af risiko og usikkerhed. Og om at acceptere sårbarhed. For at kunne have tillid til nogen, må der være en situation af usikkerhed med et element af erkendt risiko på modtagerens side. Sårbarhed kan være hvis man har sit omdømme, finansielle ressourcer eller selvrespekt på spil. Følgende kategorisering opsummerer forskellige idéer om tillid og er brugbar i forståelsen af videnledelse med et socialt perspektiv.

Kammeratlig tillid: Baseret på personligt venskab, hvor hver forventer fra hinanden at man er åbne og ærlige. Denne form for tillid udvikles over tid, efterhånden, som folk lærer hinanden at kende gennem kontinuerlig, gentagende udveksling. Denne form skal formes langsomt og robust og er vigtig for vedligeholdelsen af sociale netværk. Folk er relativt tolerante over for hinanden, men hvis tilliden brydes medfører det den største splid.

Kompetencetillid: Baseret på en respekt for modpartens evner til at fuldføre deres del af jobbet. Udviklingen af denne form er afhængig af opfattelsen af modpartens evner. Behøves ikke at ske gennem interpersonelle udvekslinger, men kan være drevet af kontekstuelle vink, som omdømmet af den institution, som personerne arbejder for eller professionsgruppens status. Denne form kan derfor udvikles meget hurtigt, men det er også sandsynlighed for at det er mere skrøbeligt, hvis modparten ikke hurtigt demonstrerer den kompetence som der er forventet.

Forpligtigende tillid: Stammer fra bindende aftaler, og er udviklet på et institutionelt grundlag. Alle får lige meget ud af forholdet og kan derfor stole på at alle overholder deres del af aftalen. Denne forpligtende tillid betyder at kun sjældent vil selve kontrakten blive brugt til at afgøre konflikter imellem parterne. Hvis dette skete, ville det være et tegn på at tilliden var brudt ned. Robustheden af dette tillidsforhold ligger sandsynligvis et sted mellem de to første kategorier.

Newell et al. 2002

Gruppearbejde

Gruppebaseret viden kan udnyttes gennem udviklingen af stærke grupper og forhold mellem grupper. Videnledelse har indflydelse på udviklingen af gruppearbejde gennem udformningen af organisationen, belønningssystemer og mønstre af forbindelser imellem de ansatte.

Der kan dog være visse problemer forbundet ved gruppearbejde og her betragtes nogle få, som vedkommer videnskabelse.

Konformitet: Individuelle adlyder instruktioner fra autoriteter blandt andet ifølge Stanley Milgrams berømte studier.

Gruppetænkning: Symptomerne er illusion af usårbarhed, fælles rationalisering, falsk forestilling om moral, fælles stereotyper (myter), direkte tvang, selvcensurerende, holder uvedkommende information væk og falsk enstemmighed. Relateret til overdrevet konformitetspres. Udvikles der hvor der er et stærkt behov for konsensus på grund af tidspres (hurtige beslutninger), og hvor der er en magtfuld gruppeleder, som gør tidligt opmærksom på sig selv.

Gruppepolarisering: Grupper har tendens til at tage mere ekstreme beslutninger. Individuelle øger risikoniveauet i gruppesammenhænge, fordi vi ved at sammenligne os med andre ikke synes så risikovillige, som hvis vi lod være med at sammenligne.

Newell et al. 2002

Det er sandsynligt at der forekommer problemer med gruppearbejde, når der er personlig risiko involveret, som forfremmelse eller lønforhøjelse, ved ikke at adlyde en autoritet, som eksempelvis en gruppeleder.

Denne form for magt vil afsløre sig ved *konsensus* og medfører, at grupper med en klar og accepteret distribution af magt sandsynligvis regnes for at være produktive på grund af at resultatet af gruppens arbejde passer til forventningerne selvom selve gruppearbejdsindsatsen har været meget begrænset, set i lyset af udvekslet information, kvaliteten af gruppeinteraktion, niveauet af kreativitet osv.

Fra dette perspektiv er effektivt gruppearbejde, som indeholder et vist niveau af informationsudveksling, gruppeinteraktion og kreativitet, afhængigt af redistribution af magt. Ved at redistribuere magt kan konflikter få lov til at fremkomme så den falske konsensus (som eksempelvis gruppetænkning) nedbrydes.

Ved at sætte medarbejdere sammen med forskellige baggrunde, vil vi ikke automatisk skabe synergi, som resulterer i skabelse af viden. I visse situationer vil presset fra magtforskelle og gruppekonformitet hæmme gruppen så der skabes en falsk konsensus (hvilket i hvert fald ikke er samarbejde). For at løse disse problemer er det vigtigt at opbygge tillid imellem de involverede parter.

Således er der gjort rede for social identitet, tillid og gruppearbejde, som er de tre vigtigste faktorer for udviklingen af social viden.

4

Intranetteknologi

Kapitlet giver en kort beskrivelse af den infrastruktur der ligger til grund for intranettet og nogle eksempler på muligheder med teknologien. Desuden beskrives intranettets brugsformer i relation til videnskabelse.

Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) har egenskaber der kan understøtte videnledelse (Alavi and Leidner, 1998) og i dette kapitel beskrives *intranettet*, der som nævnt i indledningen er en form for IKT med den specielle egenskab at kunne implementeres stort set uden omkostninger og kan tilpasses den enkelte virksomheds behov.

Infrastrukturen

Intranet kan kort defineres som et privat netværk i en organisation. Netværket består af en række klienter og mindst én server der alle er forbundet typisk via ethernet og som blandt andet bruger Internet-protokoller som TCP/IP og HTTP. Intranettet fungerer akkurat på samme måde som Internet og vil normalt også være koblet op til Internet via en gateway. Der er forskellige muligheder for at etablere adgang til et intranet udenfor organisationens bygninger. Ved at benytte sig af konceptet VPN (virtual private network) kan en klient udefra, via netværk og/eller telefonlinier få adgang til intranettet, ved at indkapsle datakommunikationen mellem klienten og resten af intranettet i en dertil indrettet protokol (eksempelvis point-to-point-tunneling-protocol PPTP). Den enkle og nemme løsning, der dog ikke er ligeså sikker, er at have sit intranet på en almindelig WEB-server, som alle på internet har adgang til via HTTP, og så lave en adgangsbegrænsning på ved hjælp af brugernavn og kodeord.

Intranettet er organisationens private Internet. Det er den samme teknologi og de samme muligheder. Det som især adskiller et intranet fra Internettet er det faktum, at brugerne er en endelig mængde og bruger de samme koncepter hyppigt. De sidder som regel ved de samme klienter og i udviklingen af applikationer til intranettet kan der uden problemer gøres antagelser om hvilken type og version af browser brugeren har installeret på klienten. Til netværket hører som nævnt en server. På den kører forskellige applikationer. Først og fremmest en eller anden form for serverapplikation, der på opfordring fra en klient kan returnere en side bestående af html-kode, som browseren på klientsiden kan fortolke. Yderligere vil der typisk være tilknyttet en database, enten på samme server eller på en dedikeret.

I dag er de fleste intranet og de fleste sider på Internet lavet med et dynamisk script-sprog. Eksempelvis ASP eller PHP er sprog, som en bestemt serverapplikation kan fortolke og på opfordring (fra klienten) oversætte til html-kode og returnere til klienten, hvor browseren på samme måde som med en statisk html-side fortolker og viser indholdet.

Det er forholdsvis omkostningsfrit at opbygge et intranet i en organisation. Alle medarbejdere skal have adgang til en klient og mindst en computer skal fungere som server. Der skal trækkes netværkskabler hvis ikke der vælges at bruge trådløst netværk (wireless-local-access-network WLAN) og serverapplikationer og browsere skal installeres. De fleste organisationer har allerede sådan et netværk og browsere og nogle serverapplikationer kan downloades uden omkostning. Derfor vil det ikke tage lang tid for alle virksomhedens medarbejdere at kunne se den første startside på intranettet (måske står der "Hello World"?).

Teknologiens muligheder

Når først infrastrukturen for intranettet er på plads, så er mulighederne mange, og det er disse muligheder undersøgelsen handler om.

Brugeren som udvikler

Det kræver ikke de store programmerings-kundskaber at lave en html-side der eksempelvis kan vise "Hello World" i browseren, for sproget er ganske ukompliceret og nemt at lære og bruge. Almindelige medarbejdere der har erfaring med eksempelvis at skrive i et tekstbehandlingsprogram har ikke langt igen, for at kunne skrive kode. Desuden findes der værktøjer, som eksempelvis Microsoft FrontPage, som kan vedligeholde html-dokumenter, uden at brugeren nogen sinde ser koden. Der er altså en teknologi, hvor brugeren i modsætning til andre IT-systemer selv kan være med til at udvikle systemet.

Brugerens udvikling kan dog struktureres eksempelvis ved hjælp af et Content Management System (CMS), som består af en administrationsdel, et såkaldt back-end og af en præsentationsdel kaldet for front-end. Både back- og front-end afvikles i en browser og selve *redigeringsfunktionen* fungerer også i en browser.

Virtuelt rum

Det er muligt at skabe nogle digitale rammer på intranettet, som giver brugeren fornemmelsen af rum. I forbindelse med videnledelse nævnes noget lignende, som betegnes som et *ba*. Nonaka og Konno (1998) skriver om et *ba*, at det er et fysisk rum hvor ansigt til ansigt interaktion kan ske, men at det også kan involvere et virtuelt rum. Vigtigst er at det involverer at der udvikles et delt mentalt rum. Det kræver sociale færdigheder men også sanselige færdigheder. Delt *mentale modeller* tillader en gruppe i et virtuelt rum at konstruere en delt forståelse af deres situation. Og jo netop gruppearbejde er en central mekanisme for at sætte organisationen i stand til at skabe viden, især hvor fælles forståelse af dyb tavs viden kan opnås ved delte oplevelser over en længere periode.

Links

Intranettet kan understøtte netværk mellem medarbejderne i organisationen. Netværk er sammensat af forskellige typer af forbindelser mellem individuelle:

- *Stærke forbindelser*: tætte forbindelser mellem et relativt lille antal individer, som er i regelmæssig kontakt med hinanden og som har fælles interesser.
- *Svage forbindelser*: løse forbindelser på tværs af individer som har lejlighedsvis kontakt og forskellige interesser.

Stærke forbindelser er mest effektive til at overføre tavs viden, mens svage forbindelser er mest effektive til at give adgang til eksplicit viden. Svage forbindelser kan være en vigtig kilde for nye ideer og innovation, de tilbyder information uden for den individuelle domæne.

Teknologiens brugsformer

Damsgaard og Scheepers (2001) har udviklet en taxonomi for de forskellige måder at bruge intranetteknologi. Som det her nævnes, så har fokus været på intranettets umiddelbare egenskab, nemlig at fortolke noget kode og vise det som tekst, men der er mange flere måder at bruge den på især med henblik på videnledelse.

many intranet studies have focused mainly on only one popular application of the technology, namely publication of organizational information

Damsgaard og Scheepers 2001 (side 675)

Interagere

For at kunne dele tavs viden, er det nødvendigt at udføre fælles aktiviteter hvor erfaringer udveksles. Via intranetteknologier, som chat-rum, diskussions-grupper og fælles-applikationer kan organisationens medlemmer interagere med hinanden, og på den måde konvertere tavs viden hos den ene til tavs viden hos den anden. At skrive e-mails til hinanden i en organisation er også en måde at interagere på, men har også elementer af publicering, som vi vender tilbage til.

Optage

Dialog kan foregå på mange måder på intranettet, og den virker på den måde som en slags hukommelse for organisationen, hvis eksempelvis mødereferater, best-practice-manualer, debatindlæg og rapporter ligger online. Intranettets registrering af aktivitet kan fungere på samme måde som en diktafon til et møde, den kan optage – og på den måde lagre og fastholde – al aktivitet, der for diktafonens vedkommende begrænser sig til lyd, men for virksomhedsportalen også kan være dokumenter og skemaer.

Søge

Intranetteknologier gør det muligt at søge i organisationens dokumenterede viden, og på den måde hjælpe med at identificere potentiel viden, der så kan udnyttes ved kombination, og på den måde skabe ny værdifuld viden.

Transagere

Via web-browseren kan medarbejderen få adgang til funktionalitet i organisationens forskellige systemer. Nye systemer kan designes så der er adgang til dem fra web-browseren, og for de fleste gamle systemer er det muligt at bygge en web-grænseflade udover dem, som eksempelvis web-baserede e-mail-systemer. Med denne standard-grænseflade, vil selv en utrænnet bruger være i stand til at udføre avancerede funktioner på systemer og databaser placeret helt andre steder i organisationen. Dette vil gøre organisationens medlemmer i stand til at bruge virksomhedsportalen som deres eget virtuelle læringsmiljø. Eksempelvis kan en ny medarbejder hente informationer om andre medarbejdere, uden at stille for mange spørgsmål.

Publicere

At publicere har flere ting tilfælles med nogen af de andre brugsformer, og er desuden den hurtigste og nemmest tilgængelige intranet-teknologi. Der skal ikke gå mange øjeblikke, før en organisation har deres egen web-server kørende med en intern hjemmeside, hvor eksempelvis ledelsen kan publicere virksomhedens forretningsmanual.

5

Metode

Dette kapitel fastslår analyseenheden til at være et intranet-koncept bestående defineret som en konfiguration af brugsform og aktivitet med et vist formål. Der vælges fire vidt forskellige organisationer, der alle beskæftiger sig med viden og naturligvis har et intranet. Resten af undersøgelsen designes med den vigtige pointe, at resultaterne skal diskuteres i hver enkelt virksomhed, inden de bliver sammenlignet med hinanden.

Analysestrategien i denne opgave blev indledningsvis givet ved valg af teori, som igen blev givet af problemformuleringen. Selve teknikken der skal benyttes i analysen er *mønstergenkendelse mellem to konkurrerende mønstre* (formelt og socialt perspektiv). Men selve problemformuleringen opstiller ikke nogen hypotese der skal testes, så i realiteten er strategien for undersøgelsen en *forklaringsopbygning*. Om disse strategier skriver Yin (1994):

[Pattern-Matching] Such a logic compares an empirically based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions).

[Rival explanations as patterns] This analysis requires the development of rival theoretical propositions, articulated in operational terms. The important characteristic of these rival explanations is that each involves a pattern of independent variables that is mutually exclusive: If one explanation is to be valid, the others cannot be.

[Explanation-Building] Here, the goal is to analyze the case study data by building an explanation about the case (...) To "explain" a phenomenon is to stipulate a set of causal links about it.

Yin 1994 (side 106-111)

Som nævnt, så indebærer problemformuleringen ikke nogen direkte hypotese og stiller dermed krav til undersøgelsen, at der skal opbygges en forklaring om problemområdet. Forklaringen opbygges dog ved hjælp af to teoretiske perspektiver, som stiller hver deres hypotese om virkeligheden til rådighed, hvorfor analysestrategien indirekte er at teste de to perspektivers indbyggede hypoteser på en given empiri. Ovenstående definitioner i citatet bruges i resten af kapitlet til at designe analysemetoden.

Analyse-enhed

Teoriene giver ikke noget entydigt svar på hvad det lige præcist er der skal analyseres. Men det er vitalt for undersøgelsen at analysens enheder defineres, da de ligger til grund for indsamlingen af datamaterialet og den efterfølgende analyse. "*Selection of the appropriate unit of analysis results from your accurately specifying the primary research questions*" (Yin, 1994 side 23). Analyseenhederne skal altså fastlægges i

forhold til problemformuleringen, som peger på både *videnskabende aktiviteter og brugen af intranettet*. Enheden der skal fokuseres på i analysen må derfor være en bestemt størrelse på intranettet, en konfiguration af brugsform og aktivitet med et vist formål. En sådan enhed vil fremover blive benævnt som et intranet-koncept. Et intranet-koncept er en bestemt funktion på intranettet der bruges på en bestemt måde.

Eksempelvis er en konfiguration af interagering mellem virksomhedens ledere et koncept. Brugsformen kan involvere forum, chat eller e-mail men resultatet af teknologien er et værktøj der gør det muligt at bestemte individer i organisationen kan kommunikere. Kombineret med det faktum at kommunikationen er forbeholdt ledere, som måske endda bruger teknologien med et bestemt formål, så udgør denne brugsform og aktivitet et bestemt koncept, som kunne kaldes for *ledelseskommunikation*.

Dette koncept vil blive en gennemgående *enhed* i analysen, der i den enkelte case starter med en faktisk beskrivelse af intranet-koncepterne som så vil blive genstand for den videre analyse.

Design af case-studie

Dette afsnit redegør for brugen af flere cases (multiple-case-design) i modsætning til en. Der er tilfælde hvor det kun er velegnet at bruge en enkelt case. Det er hvis der skal opbygges teori eller hvis problemområdet er meget ekstremt og unikt, og det derved ikke giver mening at bruge mere end en case. Men denne undersøgelse ligger ikke inden for disse rammer og vil af følgende årsager benytte et multipelt case-design.

Generelt set vil undersøgelsens resultater fremstå mere *robuste*, ved at blive baseret på mere end en case. Hver case skal ses som en form for eksperiment. Ved at gentage eksperimentet bliver forsøgsresultatet mere præcist. På samme måde vil et gentagende case-studie forstærke gyldigheden af resultatet. Yin (1994) skriver at 4-6 cases er passende for at teste to forskellige teoretiske mønstre, men hvis mønstrene er meget forskellige, kan der nøjes med 2-3 cases og tilmed en lavere grad af nøjagtighed i analysen. Og til dette skal der være udviklet et rigt teoriapparat, som kan forudsige under hvilke forudsætninger intranet-koncepterne sandsynligvis kan findes. De to perspektiver beskriver på hver deres måde under hvilke forudsætninger koncepterne skal findes. Forudsætningerne er dog ikke så entydige, da case-studiet er forklaringsopbyggende og derfor mangler et direkte link mellem videnledelse og intranet-koncepterne. Dette kan dog afhjælpes ved netop at designe case-studiet meget nøje og blandt andet lave en spørgeramme, hvilket er dokumenteret i næste kapitel om feltstudierne.

For hver individuel case, skal der dokumenteres hvordan den besvarer problemformuleringen, hvilket vil sige at resultaterne i hver enkelt case diskuteres og at der på baggrund af denne diskussion gives en forklaring på sammenhængen mellem brugen af intranet og videnledelse. Det betyder, at der i konklusionen blot skal dokumenteres i hvor høj grad forklaringen holder, og hvis den holder i tilstrækkelig grad så ud fra

dette at opstille et sæt af retningslinier for hvordan brugen af intranet kan understøtte videnledelse. Således kan der nu redegøres for valget af organisationer til case-studierne.

Udvalgte organisationer

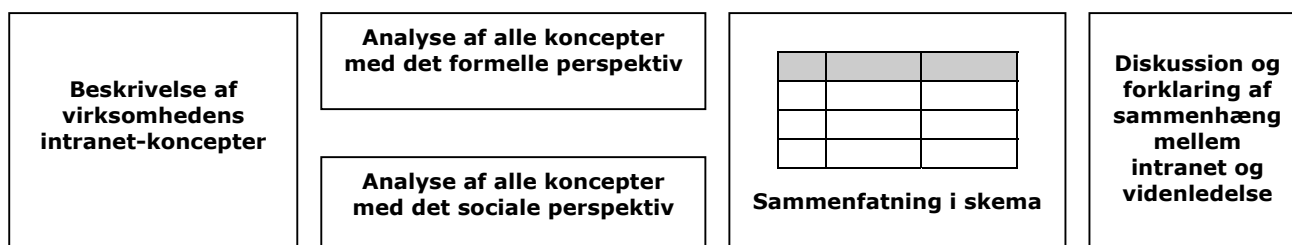
Indledningsvis beskrives intranettet at have fået stor udbredelse i mange virksomheder, hvorfor problemstillingen også må forekomme i mange *forskellige* virksomheder. Derfor ønskes der en høj grad af anvendelse for det forventede sæt af retningslinier, hvilket vil sige at de gerne må kunne anvendes i en bred vifte af organisationer, og de udvalgte organisationer til case-studierne må derfor have en vis grad af forskellighed og vælges derfor ud fra deres forretningsdomæne.

Virksomhed	Forretningsdomæne
Nykredit Koncernudvikling	Udvikling og vedligeholdelse
MB Revision	Service og rådgivning
Nordjyllands Amt	Sagsbehandling og administration
LN Marketing	Salg

I ovenstående skema er der listet fire virksomheder, som er fundet velegnede i kraft af deres forskellighed og at de alle bruger intranet i deres daglige arbejdsgang. Deres forretningsdomæner er i en vis grad forskellige og desuden er de lokale og derfor inden for undersøgelsens ressourcemæssige rækkevidde.

Analysedesign

Analysen tager således én virksomhed ad gangen og beskriver indledningsvis de observerede intranet-koncepter for dernæst at analysere koncepterne først med det formelle og dernæst det sociale perspektiv. Ved at bruge perspektiverne en ad gangen tydeliggøres det, at hvert perspektiv behandles lige retfærdigt. Analysen med de to perspektiver sammenfattes i et enkelt skema, hvor perspektiverne sættes over for hinanden og på den måde giver et overblik over analysens del-resultater. Resultaterne diskuteres med henblik på forklaring af sammenhængen mellem brugen af intranet og videnledelse i den enkelte case. Nedenfor er fremgangsmåden for analysen skitseret.



6

Feltstudier

Undersøgelsen søger i henhold til problemformuleringen at forstå forholdet mellem intranet og viden i en kontekst bestående af flere forskellige virksomheder ved at fortolke den enkelte virksomheds perspektiv. For indsamling af datamateriale bruges derfor halvstrukturerede interview med forskellige medarbejdere i fire virksomheder der af natur er forskellige, men som alle er afhængige af deres viden. Spørgerammen designes, så interviewet berører emnerne videnledelse, organisation og intranet.

I dette kapitel redegøres for valget af empirisk metode. Derefter opstilles en spørgeramme baseret på teorien og den i sidste afsnit udledte analyse-enhed. Selve dokumentationen for udarbejdelsen af spørgerammen er kommet i bilag og kan hentes på <http://www.cs.auc.dk/~jrh>. Tilgangen til empiriindsamling og analyse er kvalitativ. Steinar Kvale (1994) beskriver kvalitative interviews således:

Det kvalitative forskningsinterview sigter mod at få nuancerede beskrivelser frem af de forskellige aspekter af den interviewedes livsverden; det arbejder med ord, og ikke med tal. Præcision i beskrivelsen og stringens i meningsfortolkningen i kvalitative interviews svarer til eksakthed i kvantitative målinger.

Kvale 1994

Netop de nuancerede beskrivelser af de interviewedes verden, som i dette tilfælde skal ses relateret til deres arbejdsplads, er essentielt i undersøgelsen der sigter mod at få kendskab til hvordan intranetteknologi og videnledelse er manifesteret i interviewpersonens opfattelse af sin arbejdsplads. Af samme grund fravælges anvendelsen af kvantitative metoder, som eksempelvis spørgeskemaer, da denne tilgang er mere egnet til at give et overblik over i forvejen fastlagte kvaliteter.

Alvesson (1999) peger på faren ved, at undersøgeren vil farve svarene gennem den interaktion og etablering af fælles forståelse der opstår under interviewet. Men ved at knytte interviewet til en teoretisk afledt og fast spørgeramme, bliver resultaterne mere kontekstfrie og mindre subjektive. Dette skridt over mod en mere positivistisk tilgang, har Kvale til dels beskrevet i sin nuancering af forskningsinterviewet i tre forskellige interviewformer.

Interviewformer

Kvale beskriver tre nuanceringer af det kvalitative forskningsinterview; det strukturerede, det halvstrukturerede og det ustrukturerede. Hver især har de styrker og svagheder, og anvendelsesområder hvor de er mere egnede end andre. Herunder beskrives de tre former yderligere.

Det strukturerede interview

Her er alle spørgsmål fastlagt på forhånd, og spørgerammen følges nøje. Denne interviewform giver mulighed for let at sammenligne flere interviews, da opbygningen vil være ens. Samtidigt kan denne form bibringe til mere uniformt interview. Intervieweren styrer interviewet stringent efter den prædefinerede spørgeramme.

Det halvstrukturerede interview

Her er hovedtemaerne fastlagt, i mere eller mindre defineret form. Interviewer skal lytte omhyggeligt, således at hun kan udspørge i forhold til det der bliver sagt under interviewet. Ved at fremme dialogen under interviewet er der større chance for at finde frem til information der ikke vil være tilgængelig ved lukkede spørgsmål. Denne interviewform er anvendelig hvis problemområdet ikke er fuldstændigt fastlagt, samtidigt med at intervieweren definerer og kontrollerer interviewets temasætning.

Det ustrukturerede interview

Her er hverken spørgsmål eller tema fastlagt inden interviewet, og disse kan udvikle og forme sig frit under interviewet. Interviews af denne type er svære at sammenholde resultatmæssigt, da de er responderet på baggrund af forskellige temaer. Derimod er denne form god til at finde frem til respondenternes individualitet og de agendaer, der forud for interviewet var ukendte. Intervieweren indgår i en åben dialog, og lader respondenterne lede temasætningen for interviewet.

Valg af det halvstrukturerede interview

Halvstrukturerede interviews er den mest velegnede tilgang i dette tilfælde. Undersøgelsen ønsker i forvejen at interviewpersonerne forholder sig til og beretter om bestemte temaer under interviewene, samtidigt med at brugen af intranettet beskrives så nuanceret som muligt. Disse forudbestemte temaer hænger nøje sammen med valget af teori, og vil blive uddybet senere i dette afsnit, under udledningen af spørgeramme.

Spørgsmålstyper

Et andet godt argument for den halvstrukturerede form ligger i ønsket om at anvende åbne, indirekte spørgsmål, for at få respondenterne til at tale 'omkring' emnet. Dette er for at få interviewpersonernes egen forståelse af emnet, frem for bare en kort kommentar til spørgsmålet. Derudover er det usandsynligt, at interviewpersonerne er bekendt med det teoretiske begrebsapparat, hvorfor det kan være en god ide at omformulere spørgsmålet, eller bøje det i en retning således at det relaterer til interviewpersonens begrebsverden.

Der ønskes et kendskab til hvorledes intranettet manifesterer sig i virksomheden, samt hvilke videnskabelige processer det understøtter. For at få afdækket dette behov er det hensigtsmæssigt at spørge til eksempelvis respondentens mere generelle brug af informationsteknologi i sit daglige arbejde, end at

spørge direkte til brugen af intranettet. Dette skyldes at der i det direkte spørgsmål kræves en forståelse fra respondentens side, der i sagens natur er individuel, hvorfor det giver større mening at spørge *i en bred forstand*, så svaret bliver mere nuanceret.

Kvale (1994) nævner, at der er større chance for at frembringe mere information under interviewet, ved at lade interviewpersonerne styre samtalen ud fra åbne spørgsmål, frem for at lade dem svare på lukkede, direkte spørgsmål.

Udledning af spørgeramme

Spørgerammen er baseret på undersøgelsens teoretiske begrebsapparat og analyseenheden udledt i metodeafsnittet. Spørgsmålene søger at afdække den enkelte teoris karakteristika, således at det på baggrund af svarene er muligt at vurdere og karakterisere analyseenhederne i hver enkelt virksomhed i forhold til undersøgelsens begrebsapparat.

Interviewene blev foretaget i efteråret 2002 med et lidt andet teoretiske udgangspunkt. Det nuværende begrebsapparat adskiller sig fra det daværende på to punkter. Organisationsteorien (Mintzberg, 1983) er i anden omgang blevet forkastet og i stedet er teorien om videnskabende processer blevet suppleret med et socialt perspektiv. Denne ændring af teoriapparatet, som lå til grund for spørgerammen kan normalt få konsekvenser for i hvor høj grad det er muligt at generalisere fra case-studierne tilbage til teorien. I dette tilfælde har ændringen dog ingen konsekvenser for brugbarheden af empirien af følgende årsager.

For det første er spørgerammen udover at være baseret på teorien også designet ud fra analyseenhedens karakteristika. Disse karakteristika har ikke ændret sig fra tidligere og således blev spørgerammen dengang designet også ud fra et ønske om at forklare sammenhængen mellem brugen af intranet og videnledelse.

For det andet supplerer spørgsmålene om organisationen de spørgsmål der stilles til videnledelse i en sådan grad, at spørgerammen for organisation og videnledelse tilsammen udgør en spørgeramme for både det formelle og sociale perspektiv. Eksempelvis er spørgsmål om *beslutningstagning* og *autoritetsflow* under temaet organisationsstruktur i samme kategori som spørgsmål fra det sociale perspektiv ville afføde, samtidig med at spørgsmålene indenfor teamet videnskabelsesprocesser er så generelle, at svarene både vil dække det formelle og sociale perspektiv.

Selve dokumentationen for udledning af spørgerammen ligger i bilag på nettet (se adresse under Bilag).

Bilagene indeholder følgende afsnit:

- Begrundelse for spørgerammen
- Praktisk udførelse af interview
- Efterbehandling af empiri
- Ændringer i spørgeskema efter pilottest

7

Nykredit

Efter en forholdsvis nøgtern beskrivelse af intranettet sammenfattes koncepterne en tabel med en beskrivelse for hvert koncept og hvilken brugsform og teknologi der konkret bruges i situationen. Derefter analyseres koncepterne først med det formelle og dernæst det sociale perspektiv for at blive samlet op i endnu en tabel, hvor de to perspektiver stilles over for hinanden og den mest relevante forklaring markeres med et hvorefter analysen diskuteres grupperet i de teoretiske emner der afspejles i analysen.

Virksomheden er udviklingsafdelingen i koncernen Nykredit og står for at vedligeholde, supportere og udvikle software til alle dele af koncernen, inklusive dem selv. Selvom virksomheden er af en væsentlig størrelse på omkring 300 ansatte og samtidig geografisk adskilt fra resten af koncernen, fungerer den ikke selvstændigt, da direktøren for Nykredit Koncernudvikling står til ansvar overfor bestyrelsen i Nykredit og at Nykredit er Koncernudviklings eneste aftager.

Koncernudvikling har udviklet hele koncernens intranet, men interviewene fokuserer kun på Koncernudviklings eget brug af intranettet og således ikke på brugen i de andre afdelinger. Intranettet bruges dagligt af alle respondenter og i det følgende beskrives de koncepter på intranettet der er blevet nævnt i løbet af interviewene.

På intranettet findes en form for virtuelle rum, som kaldes *team-rooms*. For hvert projekt eller opgave af en vis størrelse findes et team-room, der hjælper med at samle trådene. Her vises nyheder, fejlrapportering, systemstatus, opgave-liste og andet information, som har med emnet at gøre. Eksempelvis er der et team-room for fondsadministrationssystemet TMS-2000, hvorigennem der ydes support til brugerne i finansafdelingen, og hvor udviklere kan holde sig opdateret med hensyn til fejl i systemet. Indholdet på disse sider styrer medarbejderne selv, men der findes et hierarki for siderne. Hvis man er en gruppe af medarbejdere der gerne vil have oprettet et team-room, så er det ikke noget problem, men hvis man vil gøres til officielt team-room på intranettet, så skal man overholde nogle retningslinier som krav for at blive optaget. Det kan tage op til et år, for en gruppe af blive forfremmet, men så bliver deres team-room til gengæld også mere tilgængeligt på intranettet.

Team-room er opbygget af forskellige intranetteknologier, som fortrinsvis er hypertext opbygget i kategorier, så det er nemmere for brugeren at finde den rette information. Eksempelvis fejlrapportering. Selve teksten lægges op af en redaktør for det pågældende team-room, som bruger en form for Content Management System (CMS) der er stillet til rådighed. At være redaktør for et team-room er kun en delopgave af personens arbejde, men i tilfældet med TMS-2000 involverer redaktørens hovedopgaver alligevel at publicere en masse information. Det er kun den ene person, som bruger CMS-værktøjet, andre må henvende sig for at få informationer lagt på intranettet, hvorfor der ikke er så meget fokus på CMS i denne funktion.

Medarbejderne diskuterer fagspecifikke emner i dedikerede fora. Disse fora ligger under deres respektive team-room og genereres af et script på serveren der gemmer og henter teksten fra en database. Med denne teknologi er det muligt for medarbejderne at interagere på tværs af tid og rum. Et forum fungerer på den måde, at man opretter en *tråd*, ved eksempelvis at stille et spørgsmål. Dette spørgsmål kan besvares af en anden og så videre. På denne måde kan medarbejdere med en bestemt interesse have en dialog kørende over flere dage.

Virksomhedens medarbejdere har mulighed for privat handel med hinanden på intranettets *Blå & Gratis*. Det har på et tidspunkt været den mest besøgte side på intranettet og bruges stadig flittigt. Via en dialogform kan medarbejderne indsende beskrivelse og pris for det de vil sælge og tilbuddet vil automatisk være at finde på intranettet, blandt alle de andre medarbejders tilbud. Dette koncept bruges primært til at søge efter tilbud, hvorfor brugsformen er søgning.

Alle ansatte er opført i en online *telefonbog* på intranettet, som erstatter den papir-baserede. Respondenter bruger ofte telefonbogen, når de skal i kontakt med andre medarbejdere og den har den fordel altid at være opdateret til forskel fra den papirbaserede. En planlagt udvidelse af konceptet indebærer at alle medarbejders kompetencer angives i deres profil, for at alle har en mulighed for at finde personer med specifikke kompetencer. Medarbejderne har selv mulighed for at redigere deres profil i telefonbogen, som ændre af navn, telefonnummer og indsætte billede, via en dialogform. Brugsformen i dette intranetkoncept er fortrinsvis søgning, da medarbejderne oftere søger på andre medarbejdere end at opdatere deres profil.

Intranettet bruges også til at formidle virksomhedens *udviklingshåndbog*, som er en slags leksikon, der beskriver hvordan de ansatte skal forholde sig til procedurer, problemløsninger og anden praksis i virksomheden. Dette koncept bruges, når den ansatte eksempelvis søger en bestemt løsning på et problem og brugsformen kan betegnes som søgning. Selve teknologien består af hypertext der kan bladres igennem og en søgemaskine på serveren, der kan finde bestemte ord i hypertexten. I øjeblikket er det kun muligt at foretage søgning inden for hver enkelt område, men der arbejdes på at få implementeret en søgefunktion, som går på tværs af alle områder.

Det første medarbejderen ser, når vedkommende bruger intranettet, er generelle nyheder for alle medarbejdere i Nykredit Koncernudvikling. Nyhedsmodulet bruges til publicering, men en meget specifik publicering, da den sorterer nyheder i kategorier og kun viser dem, hvor de er relevante. Eksempelvis vises nyheder om fondsadministrationssystemet kun, hvis medarbejderen har tilmeldt sig i det tilhørende team-room, mens nyheder fra virksomhedens ledelse om generelle forhold vises på start-siden af intranettet og ikke forsvinder, før man først har klikket på linket til nyheden og dernæst på "*læst*". Fordelen ved placeringen af de generelle nyheder er naturligvis, at alle der bruger intranettet bliver præsenteret for vigtige nyheder fra ledelsen.

Ovenstående gennemgang af de koncepter der er blevet nævnt i løbet af interviewene kan kort summeres op i følgende skema.

Koncept	Beskrivelse	Teknologi og brugsform
Team-room	Virtuelt rum for en gruppe af medarbejdere der arbejder med samme emne, til at dele informationer om emnet. Kan være enten officielt eller uofficielt.	Informationen præsenteres i hypertext. Forum gemmer og henter teksten fra en database. Brugsformen er primært <i>interagering</i> .
Blå & Gratis	Medarbejdernes digitale markedsplads for køb og salg af private ting.	Tilbuddene præsenteres i hypertext og brugerne indgiver tilbuddene ved hjælp af en dialogform. Brugsformen er <i>søgning</i> .
Telefonbog	Online erstatning af den papirbaserede telefonbog for alle medarbejdere i virksomheden. Er planlagt udvidet til også at liste medarbejderens kompetencer.	Dialogform til redigering af brugerens profil. Gemmes i database og præsenteres i hypertext. Brugsformen er <i>søgning</i> .
Udviklingshåndbogen	Virksomhedens leksikon der foreskriver praksis af forskellige aktiviteter i virksomheden.	Søgemaskine til hvert område og hypertext i hierarki, der kan bladres igennem. Brugsformen er <i>søgning</i> .
Nyhedsmodul	Viser relevante nyheder. Generelle nyheder på forsiden og specifikke nyheder i team-rooms.	Script på serveren <i>sorterer</i> nyheder og viser dem vha. hypertext. Brugsformen er <i>publicering</i> .

Det formelle perspektiv

I det følgende analyseres ovenstående koncepter på Nykredits intranet, med det formelle perspektiv. Her benyttes altså en begrebsverden baseret på at viden eksisterer i individet og kan formaliseres, overføres og gemmes ved hjælp af intranettet. Citater fra empirien vil så vidt muligt blive trukket ind i analysen for at vise hvad fortolkningen af empirimaterialet baseres på. Det er dog ikke alle fortolkninger, som kan bygges på et enkelt citat alene, men som er baseret empirien som helhed.

Team-room med et formelt perspektiv

Som hjælp til driften af fondsadministrationssystemet (TMS-2000) bruges team-room. I følgende citat er respondenterne systemforvalter på TMS-2000 og fortæller hvad denne opgave indebærer med hensyn til viden.

TMS-2000 har et team-room på intranettet, hvor vi har alle de data vi føler er relevante og alle de nyheder der kommer og status på fejl og opgaver det ligger alt sammen på intranettet.

Dorthe (blok 0335)

Her bruges funktionen med det formål at bistå flere forskellige medarbejders vedligeholdelse og drift af et bestemt system. Med det formelle perspektiv som forklaringsramme kan denne funktion ses som noget der kan transformere medarbejdernes viden til information og således fastholde den, så den kan udnyttes af andre i lignende situationer. Ifølge teorien vil medarbejderens viden blive transformeret fra tavs til eksplicit for så

derefter at blive formaliseret og fastholdt. Det må antages, at dette team-room kun benyttes af personer, som har indgående kendskab til konteksten. Og som altså har en viden om situationen i forvejen, så de kan forstå og anvende den formaliserede viden, som respondenterne selv kalder for data.

Respondenten bruger funktionen i sit job som indebærer support af systemet til finansafdelingen i København og vedligeholdelse ved at lave daglig status på nattens afvikling og at følge op på eventuelle problemer. Det lader til, at disse arbejdsopgaver lettes betydeligt ved at bruge intranettet til at dele formel viden om hvilke problemer der er tilknyttet systemet og hvordan de kan løses.

Blå & Gratis med et formelt perspektiv

En digital handelsplads på intranettet er, set med det formelle perspektiv, en måde at få folk til at bruge andre koncepter på intranettet, men tjener i sig selv ikke noget formål for videnledelse. Her udtaler en mellemlider sig om funktionen, som en *hit-generator*, der kan få medarbejderne til at bruge intranettet.

Blå & Gratis er en af de ældste tjenester vi har derinde der til at starte med har været sådan en hit-generator. For det første har vi fået ryddet op i de der kantineområder hvor der hang opslagstavler i et virvar (...) det afløses af elektroniske opslagstaver, og dem synes folk er interessante og derfor kan de bruges til at man får gang i anvendelsen af sådan noget som intranettet.

Troels (blok 0810)

Blå & Gratis var et tidspunkt den mest besøgte funktion på intranettet, og da medarbejderen eksempelvis først må forbi startside på intranettet, med nyhedsmodulet, da har det den effekt, at selvom *intranet-aktiviteten* ikke direkte har noget med arbejdet at gøre, så vil vedkommende alligevel blive præsenteret for nyheder fra ledelsen.

Telefonbog med et formelt perspektiv

Med en telefonbog kan én medarbejder søge efter en anden, fortrinsvis for at komme i kontakt med vedkommende. Med den planlagte udvidelse til et kompetencekatalog, så behøver *medarbejder X* ikke i forvejen at kende *medarbejder Y*, og kan nøjes udelukkende at søge på kompetence.

Kompetencekatalog er typisk en hjælp til de medarbejdere, som ikke har været i organisationen særlig længe, eller som ikke har været særlig mange steder i organisationen. (...) Et kompetencekatalog ville hjælpe på, at det ville være mere *common knowledge* at "hvem er det, som ved noget om den her slags".

Troels (blok 3330)

Denne udvidelse indeholder en antagelse om at medarbejderens viden kan *kortlægges* eller rettere sagt: at viden er en kognitiv størrelse, som kan måles, hvilket følgende citat støtter ved at antyde, at man kan udstille en medarbejders viden.

Men netop det at man udstiller eksempelvis hvad ved alle medarbejdere, så gør det jo heller ikke noget at der er nogen af de der orakler der bliver udstillet og får sat et navn på. Det ville være til gavn for alle de nye, og til gavn for organisationen som helhed. Der kan man jo bruge intranettet til at konvertere tavs til eksplicit viden.

Troels (blok 3435)

Udtalelsen vidner kraftigt om at virksomhedens syn på viden er noget som kan formaliseres. Den viden, som skal formaliseres med denne teknologi er viden om andres kompetencer. I dag skal man have været ansat i Nykredit Koncernudvikling i et stykke tid, for at vide hvem folk er og hvad de kan. Denne oftest tavse viden om andres kompetencer skal altså konverteres til eksplicit viden og dernæst formaliseres og publiceres på intranettet ved hjælp af *kompetencekataloget*. At respondenterne benytter sig af en sprogbrug fra det teoretiske begrebsapparat i denne rapport skyldes ganske enkelt at respondenterne metakommunikerede på et tidligere tidspunkt i interviewet og på den måde adopterede denne præcise sprogbrug.

Udviklingshåndbogen med et formelt perspektiv

Projektlederen, som har været med til at udvikle intranettet, fortæller, at han mere og mere bliver almindelig *slutbruger* af intranettet, ved at bruge telefonbogen, læse nyhedsbreve og engang imellem at lede efter noget specifikt, eksempelvis hvordan man skriver en projektafklaring (PA).

For eksempel – hvordan skriver man en PA? Det står i udviklingshåndbogen ... "sådan gør man".

Jesper (blok 0810)

Funktionen bliver kun ganske kort nævnt af projektlederen, men er interessant, da han lægger meget vægt på delen: "sådan gør man". Den udtales som et citat, og virker på den måde, som det at holde sig til udviklingshåndbogen, er en generel praksis i virksomheden, noget man *skal* gøre.

Udtalelsen støttes af interviewet med mellemlideren, der udtaler om de forskellige typer indhold på intranettet, at håndbøgerne skal følges fra a til z.

Vi har nyheder, team-rooms og så har vi vores leksikalske viden, som kan være dokumentation i form af håndbøger, hvordan ser projektmodellen ud eller den slags hardcore viden eller forretningsgange, som du bare skal følge fra a til z. Det er de tre grupperinger af indhold vi har på intranettet.

Troels (blok 2505)

At indsamle viden om, hvordan tingene bedst gøres i virksomheden og at lade den indsamlede viden tjene som eksempel for fremtiden indeholder helt klart et syn på medarbejdernes viden, som et begreb der kan formaliseres og gøres til genstand for andres brug. Med det formelle perspektiv skal denne funktion på intranettet ses som et udtryk for at virksomheden publicerer ekspliciteret viden, som ved anvendelse kan gøres til tavs viden hos den enkelte medarbejder.

I forhold til den videnskabende spiral kombinerer medarbejderne eksplicit viden. De tager allerede ekspliciteret viden, i dette tilfælde på intranettet er den eksplicite viden i form af information om hvordan opgaver kan/skal løses, og kombinerer informationer med hinanden og konverterer det til ny eksplicit viden, som i nogle tilfælde bliver udgangspunktet for samme videnskabende proces.

Nyhedsmodul med et formelt perspektiv

Nyhedsmodulet er en funktion, der reducerer kompleksiteten for den enkelte medarbejder, så vedkommende ikke forstyrres af uvedkommende information. Kun information, som medarbejderen har tilmeldt sig, formentlig i kraft af vedkommendes funktion i virksomheden, eksponeres for vedkommende.

Med det formelle perspektiv kan dette kompleksitetsreducerende fænomen forklares som virksomhedens forsøg på at skabe kommunikation mellem medarbejdere med samme videnskabende interesse, så den viden der skabes kan evalueres og der kan opstå konsensus blandt medarbejderne. Denne funktion hører dermed til i konverteringen fra eksplicit til eksplicit viden, da den er med til at skabe konsensus. Formålet med at udsende nyheder er at informere, men formålet med at informere er ikke så indlysende. Dog rettes nyhederne til meget specifikke grupper af mennesker, hvilket peger i retning af at få visse medarbejdere til at rette opmærksomheden på viden, der lige er skabt og skal bruges eller evalueres, hvorfor funktionen tjener den videnskabende tilstand at kombinere.

Denne første analysedel af Nykredit Koncernudvikling har forklaret empirien ud fra et formelt perspektiv. Nogle af forklaringerne vil senere vise sig at tilfredsstillende problemformuleringen bedre ved et socialt perspektiv.

Det sociale perspektiv

I det følgende analyseres Nykredit Koncernudviklings intranet med et socialt perspektiv, som er baseret på at det er den sociale viden indlejret i fællesskabet, som skal ledes i virksomheden. På samme måde som ovenstående analyse inddrages citater fra empirien, for at underbygge analysens fortolkning.

Team-room med et socialt perspektiv

Respondenten udtaler at det er brugerne, som (indirekte) ændrer indholdet i *team-rummet*.

En stor del af vores driftsinformation ligger derude, så de der afvikler kørsler om natten også har adgang til at kigge. Det er sådan en god blanding af hvad udviklere og brugere føler at der er behov for at der ligger derude... hvis der er et eller andet de føler der mangler, jamen så tager de kontakt til mig, og så sørger vi for at det bliver lagt derud.

Dorthe (blok 0440)

Denne form for selvbestemmelse blandt medarbejderne, om indholdet på intranettet, forklares fint med et socialt perspektiv. Videnarbejderen forventer og har brug for en del autonomi i sit arbejde. Det omtalte team-room til TMS-2000 overholder nogle kriterier, fastsat af den gruppe der udvikler intranettet, og et af kriterierne er blandt andet at der skal være én fast person, som opdaterer siderne. Denne person, i dette tilfælde respondenter, får på den måde en vis form for magt i forhold til andre medarbejdere. Umiddelbart virker det ikke som et problem for andre at få opdateret siderne; ”*jamen så tager de kontakt til mig, og så sørger vi for at det bliver lagt derud*”. Citatet vidner for det første om at respondenter har rollen som redaktør for omtalte team-room, og for det andet at hun er åben over for at andre byder ind med indhold. Men ifølge det sociale perspektiv vil denne skæve fordeling af magt have risiko for at danne falsk konsensus i gruppen.

Blå & Gratis med et socialt perspektiv

Virksomhedens digitale handelsplads (Blå & Gratis) er en af de få koncepter, som ikke direkte skal tjene det *forretningsmæssige* formål.

Det er den eneste deciderede fjollede ting, eller ikke forretningsmæssige begrundede ting (...) vores vision var at vi skulle ha' sådan en ting der var fra alle os til alle jer.

Jesper (blok 1205)

Effekten af selve teknologien hos medarbejderne er svær at fastslå. Den bliver kun flygtigt nævnt af edb-konsulenten (Dorthe, blok 0805) men den flittige brug af funktionen peger på en vis succes, og, som projektlederen viste efter interviewet, så er det intranetbrugernes sted, hvor de kan sætte til salg hvad de har lyst til, stort set uden censur. Virksomheden har flere af sådanne "fjollede ting", som eksempelvis dagens ret i kantinen, men som mellemlideren udtrykker det i følgende citat, så er disse koncepter kun implementeret med henblik på at få folk til at læse hvad ledelsen finder vigtigt.

Hvis man integrerer sådan en lille ting som "hvad er der til frokost i dag", hvilket principielt er flimrende ligegyldigt set fra ledelsens synspunkt, så kan man få solgt en masse andre oplysninger, sammen med sådan en som den der.

Troels (blok 0810)

At bruge teknologien på denne måde kan være med til at styrke de uformelle relationer medarbejderne imellem. Og det er muligt, at udviklerne af intranettet har haft en bestemt dagsorden for denne funktion, nemlig at lokke medarbejderne til at bruge intranettet, men set med et socialt perspektiv er funktionen med til at styrke virksomheden som social institution idet at den netop er med til at skabe og styrke de forbindelser der er mellem medarbejderne på tværs af organisationen.

Telefonbog med et socialt perspektiv

Funktionen er med til at styrke de sociale relationer medarbejderne imellem, men til forskel fra *Blå & Gratis*, styrker denne funktion den enkelte medarbejders sociale identitet, i kraft af eksempelvis at ekspliciterede vedkommendes jobbetegnelse. Ved at styrke det enkelte individs identitet forøges villigheden til at dele viden, men telefonbogen gør det ikke muligt at ekspliciterede medarbejdernes sociale viden, da social viden i sagens natur ikke kan ekspliciteres, men funktionen kan til gengæld være med til at gøre de enkelte medarbejdere mere umiddelbart tilgængelige for hinanden. Det vil sige at praksis i virksomheden, som involverer flere medarbejdere, bliver effektiviseret. Telefonbogen gør det kort sagt muligt for medarbejderne nemmere at komme i kontakt med hinanden og på den måde opbygge og indgå i sociale netværk.

Udviklingshåndbogen med et socialt perspektiv

Der er indbygget en antagelse om, at selv praksis for opgaveløsning i organisationen kan ekspliciteres og fastholdes i tekstform. Derfor kan den sociale begrebsramme ikke bruges til at beskrive, men kun til at kritisere denne funktion.

Nyhedsmodul med et socialt perspektiv

Nyhedsmodulet er tiltænkt en orienterende funktion og skal ikke virke som eksempelvis virksomhedshåndbogen, der absolut skal følges. Derfor virker det sociale perspektiv som en god forklaringsramme for denne teknologi. Den advarer mod falsk konsensus i gruppen, og henviser til en kontinuerlig redistribution af magt, så der vil opstå konflikter, der kan nedbryde gruppetænkning.

Det ser ikke ud til at alle medarbejdere har mulighed for at skrive nyheder, hvorfor i hvert fald én slags magt ikke fordeles særlig ofte. Hvis alle havde mulighed for at yde deres bidrag, og hvis funktionen lagde op til at medarbejderne blandede sig i hinandens grupper, så ville denne funktion ifølge det sociale perspektiv understøtte ledelse af viden i sociale netværk.

Følgende citat er et eksempel på at manglende kommunikation mellem grupperne kan medføre en fastgroet praksis.

Vi har haft en større omlægning i hele koncernen nu her, og i den forbindelse der blev vores område egentlig splittet op i to områder, og vi fik nogle nye mennesker ind som man lige pludseligt skulle til og arbejde sammen med og det viser sig egentlig at den situation som de står i i dag, det var en situation vi stod i for halvandet år siden. Men det finder vi jo sådan set først ud af nu hvor vi arbejder tættere sammen med dem

Dorthe (blok 1455)

Her fortæller respondenterne om en situation, hvor hun opdagede at andre også er i lignende situationer, men at hun ikke kunne bidrage med hendes erfaringer, før de begyndte at indgå i hendes egen gruppe.

Denne analysedel af Nykredit Koncernudvikling kan med et socialt perspektiv på nogle punkter give en mere tilfredsstillende forklaring i forhold til problemformuleringen. Forskellen på den formelle og sociale forklaringsramme diskuteres i sammenfatningen i næste afsnit.

Sammenfatning

De to perspektiver stiller hver deres ramme til rådighed for en fortolkning af intranettets koncepter. I dette afsnit diskuteres forskellen mellem de to perspektivers forklaringer og analysen af Nykredit Koncernudvikling sammenfattes til sidst i tabellen. Diskussionen af forskellen tager udgangspunkt i

problemformuleringen, hvorfor der her søges en afgørelse for hvilket perspektiv der giver den stærkeste forklaringsramme til at forstå sammenhængen mellem brugen af intranettet og virksomhedens videnledelse.

Selve formålet med et team-room er åbenbart at understøtte den daglige drift, som i specifikke situationer kræver bestemt viden; altså informationer, som løbende indsamles og gemmes ved hjælp af denne funktion. Dette er en meget *praktisk* brug af viden, og den mest tilfredsstillende forklaring på sammenhængen mellem formål og funktion kommer fra det formelle perspektiv. Denne form for virtuelt rum på intranettet, hvor medarbejderen kan finde informationer som relaterer til netop hans arbejdsopgaver, og hvor han i et vist omfang kan forbedre den information der er tilgængelig synes at tjene et videnskabende formål som virksomheden har brug for i det daglige.

Blå & Gratis understøtter uformelle aktiviteter i virksomheden, som ikke har noget med selve arbejdet at gøre og som umiddelbart styrker virksomhedens sociale netværk. De strategiske overvejelser om at eksponere ledelsens budskaber for medarbejderen tyder ikke på at intentionen med Blå & Gratis havde et socialt syn på videnledelse, men alligevel synes det sociale perspektiv at være mest relevant.

Med hensyn til telefonbogen, så lader det til, at respondenternes holdning til videndeling tager udgangspunkt i et socialt perspektiv, der ser viden om andre medarbejders kompetencer som en vigtig faktor, til gavn for hele organisationen. Men valget af intranetteknologi vidner om en tro på, at denne viden kan formaliseres og på den måde deles mellem alle. Dette er i sagens natur et meget formelt syn, og modsiger direkte tankegangen om social viden, som noget der er indlejret i social praksis og ikke kan formaliseres.

Telefonbogen har effektive fordele, når det gælder almindelige informationer om medarbejderne og kan styrke de sociale relationer. Men et decideret *kompetencekatalog* vil ifølge det sociale perspektiv stride imod selve formålet med at implementere det. Derfor virker det formelle perspektiv som den stærkeste forklaringsramme.

Det sociale perspektiv taler imod tiltag der skal formalisere og fastholde viden om organisationens praksis. Udviklingshåndbogen har delvist til formål at gøre dette, og kan derved forklare med et formelt perspektiv, som et kommunikationsmiddel med det formål at skabe konsensus blandt medarbejdere. De fleste af de opgaver, som funktionen understøtter kræver formentlig specifik viden, på samme måde som drift og vedligeholdelse, men analysen peger på at virksomheden mener, at al praksis kan ekspliciteres og følges gang på gang. Det kan en vis form for praksis også, men ikke social praksis. Og social viden vil gå tabt i forsøget på at fastholde den.

Begge perspektiver advarer mod at isolere medarbejderne i grupper da det kan resultere i at enten viden ikke spredes i virksomheden eller at der opstår gruppetænkning og –polarisering inden for de enkelte grupper. Brugen af nyhedsmodul tolkes til at have affødt en praksis, hvor nyheder fra andre team-rooms ikke læses må derfor siges at have en utilsigtet effekt på ledelsen af viden der skal føre til udvikling, da en mindre kontakt mellem de forskellige grupper i virksomheden kan hæmme medarbejdernes kreativitet. På

den anden side, så er selve tilstedeværelsen af nyheder på intranettet jo med til at holde medarbejderne informeret om virksomheden og kan være en samtalestarter uden for intranettet, så de sociale forhold styrkes. Og en relevant teoretisk ramme er derfor det sociale perspektiv, som også kan forklare at nogle grupper meget sent ændrer praksis, fordi de ikke har kommunikeret på tværs af gruppeopdelingen og først opdager anden praksis ved eksempelvis omrokering af medarbejdere i organisationen.

Analysens resultater er sammenfattet i følgende tabel. Her er markeret for hver funktion hvilket perspektiv der giver den mest relevante forklaring. Resultaterne vil sammen med analyseresultaterne fra de næste tre virksomheder blive inddraget i diskussionen til sidst, der søger at opstille nogle retningslinier for brugen af intranet til videnledelse.

Koncept	Formelt perspektiv	Socialt perspektiv
Team-room	Fastholder medarbejdernes eksplicite viden, så den kan udnyttes af andre i lignende situationer. Det kræver her at brugeren har viden om situationen i forvejen, så vedkommende kan anvende den formaliserede viden. <input checked="" type="checkbox"/>	Kan være med til at give videnarbejderen autonomi i arbejdet, men da medarbejderne ikke på lige fod kan yde deres bidrag og magtfordelingen derved er skæv, så er der risiko for at der dannes falsk konsensus i grupperne.
Blå & Gratis	Har ikke nogen forretningsmæssig funktion og vedkommer derfor ikke videnledelse. Kan dog trække brugere ind for at bruge andre koncepter på intranettet. <input checked="" type="checkbox"/>	Kan styrke de uformelle relationer medarbejderne imellem og derved fremme virksomheden som social institution. <input checked="" type="checkbox"/>
Telefonbog	Kompetencekataloget giver mulighed for at enhver medarbejder kan se hvad alle andre medarbejdere indeholder af viden. Denne funktion indeholder en antagelse om, at medarbejdernes viden kan formaliseres. <input checked="" type="checkbox"/>	Kan styrke de sociale relationer medarbejderne imellem og den enkelte medarbejders sociale identitet, ved at eksplicite eksempelvis jobbetegnelse. Funktionen kan være med til at opbygge sociale netværk, men ikke direkte at dele viden om social praksis.
Udviklingshåndbog	Virksomheden publicerer ekspliciteret viden, som ved anvendelse kan gøres til tavs viden hos den enkelte medarbejder. <input checked="" type="checkbox"/>	Kan ikke understøtte den sociale viden, da den som udgangspunkt antager, at viden kan formaliseres og distribueres.
Nyhedsmodul	Skabe kommunikation mellem medarbejdere med samme videnskabende interesse, så den skabte viden kan evalueres og der kan opstå konsensus.	En form for magt vil her blive fastlåst og en falsk konsensus kan opstå i grupperne. Dog fungerer nyhedsmodulet som en samtalestarter uden for intranettet og kan på den måde styrke de sociale forhold. <input checked="" type="checkbox"/>

Diskussion

Diskussionen er grupperet i teoretiske emner, for på en struktureret måde at kunne linke analysens resultater tilbage til problemformuleringen.

Kombination – virksomhedens lager af viden: Udviklingshåndbøgerne på intranettet repræsenterer en af virksomhedens lagre af viden. I forhold til det formelle perspektiv er tidspunktet for hvornår tilblivelsen af denne faste form for viden et taktisk spørgsmål. Sådant en taktik kan indkodes i konceptet, og hos Nykredit er det gjort på den måde, at kun bestemte tværfaglige medarbejdere har adgang til at redigere i håndbogen. Det er såkaldte konsulenter (Jesper, 2000), som fungerer som projektrådgivere internt i virksomheden. At konsulenterne samler op på viden rundt om i organisationen har ikke nødvendigvis noget med intranettet at gøre, men åbenbart har medarbejderne kun mulighed for at søge og på den måde er det også indlejret i konceptet, at det er eksperterne, som *sorterer skidt fra kanel*.

Eksternalisering – meningsfuld dialog: Forum i team-room giver mulighed for meningsfuld dialog mellem medarbejdere og konceptet med et elektronisk *ba* hvor medarbejdere inden for et bestemt område kan drøfte og ekspliciterer deres viden eventuelt ved hjælp af fælles metaforer, kan her tjene til at understøtte én af de videnskabende processer.

Socialisering – svage forbindelser mellem individer: Telefonbogen og kompetencekataloget er koncepter som ikke rigtig deler viden i sig selv, men som er en hjælp i den socialiserende fase i den videnskabende cyklus. Processen at konvertere fra tavs til tavs viden bliver ifølge Nonaka (1994) igangsat ved opbygningen af projektgrupper eller bestemte faglige områder. Koncepterne skaber *svage forbindelser* mellem organisationens individer, der kan være en vigtig kilde for nye ideer og innovation og koncepterne kan dermed understøtte opbygningen af nye projektgrupper da de tilbyder information uden for den individuelle domæne. Individerne må dernæst mødes ansigt til ansigt for at skabe stærke forbindelser mellem hinanden, men det starter med de svage forbindelser.

Værdier og normer – påvirke fælleskultur: Nyhedsmodulet er eksempel på et koncept der fungerer på flere planer. Det umiddelbare formål er oplysning, *men hvorfor?* Dette koncept kan ifølge det sociale perspektiv starte samtale uden for intranettet, *men om hvad?* Indholdet i nyhederne repræsenterer nogle værdier i organisationen og nyhedsmodulet kan fungere som et kommunikationsmedie, hvor ledelsen over længere tid kan påvirke organisationens fælleskultur. Konceptet er udformet, så selve ledelsen kan kommunikere generelle nyheder ud, mens udvalgte medarbejdere kan kommunikere mere fagligt specifikke nyheder. Designet medfører en kontrolleret kommunikationskanal, hvor ledelsen over længere tid strategisk kan påvirke fælleskulturen.

Sociale netværk – ikke arbejdsrelaterede koncepter: Markedspladsen Blå & Gratis har ikke nogen forretningsmæssig betydning og konceptet tillader medarbejderne at drage private forhold ind på kryds og tværs af virksomheden. Dette er med til at styrke det sociale netværk i organisationen. I konceptet er indbygget den funktionalitet, at når en medarbejder poster et tilbud på den elektroniske markedsplads, så

vises det automatisk. Det vil sige, at systemet er designet til at være ucensureret og der er ikke eksempelvis en redaktør tilknyttet konceptet. Designet sørger således for, at konceptet hurtigt opnår en kritisk masse af både sælgere og købere, hvorfor det har været det mest benyttede koncept på intranettet. Budskabet er her at give magten til brugerne, for at skabe sociale netværk.

8

MB Revision

Efter en forholdsvis nøgtern beskrivelse af intranettet sammenfattes koncepterne en tabel med en beskrivelse for hvert koncept og hvilken brugsform og teknologi der konkret bruges i situationen. Derefter analyseres koncepterne først med det formelle og dernæst det sociale perspektiv for at blive samlet op i endnu en tabel, hvor de to perspektiver stilles over for hinanden og den mest relevante forklaring markeres med et hvorefter analysen diskuteres grupperet i de teoretiske emner der afspejles i analysen.

MB Revision er Danmarks sjette største revisionsfirma. De er i alt 370 medarbejdere fordelt på 13 kontorer over hele landet. Intranettet fungerer som et kommunikationsværktøj for ledelsen, hvilket er en stor fordel med den store geografiske afstand mellem kontorerne. Desuden bruges intranettet til at løse mange faglige opgaver.

Lidt på samme måde som Nykredit Koncernudvikling, har MB Revision nyheder fra ledelsen på startside af intranettet. Men til forskel fra Nykredit, så vises alle nyhedskategorier på forsiden. Desuden skal der heller ikke klikkes for at bekræfte, at man har læst nyheden. Midt på startside er der syv nyhedskategorier. Den syvende kategori er den generelle, som alle skal læse. Nogen af nyhederne fra de andre kategorier forefindes også i den generelle.

Ledelsen bruger nyhedsmodulet som et kommunikationsværktøj der har erstattet en mund-til-mund kommunikation fra tidligere, hvor afdelingslederne selv viderekommunikerede deres fortolkning af budskabet fra ledelsen til afdelingen, hvis det overhovedet kom videre. Brugen af denne funktion minder alt af mest om en opslagstavle, hvor ledelsen publicerer information til medarbejderne på en ganske almindelig html-side, som medarbejderne kan læse eller lade være.

Hver gang et stykke revisionsarbejde er udført registrerer medarbejderen typen af arbejde og antallet af timer der er blevet brugt. Det er for det første for at kunne fakturere kunden det faktiske antal timer der bruges og for det andet for at måle medarbejderens præstation. Selve funktionen er ikke på nuværende tidspunkt en del af intranettet, men et produkt fra Microsoft integreret i Outlook. Der var planer om at det skulle integreres i intranettet og en anden funktion, som bruger samme database er allerede implementeret med intranetteknologi. Brugsformen af denne funktion er transagering, da brugeren via en grænseflade benytter sig af et dybereliggende systems funktionalitet, nemlig en database over timeregnskab, fakturaer osv.

Revisionselskaber skal følge loven til punkt og prikke, hvorfor medarbejderne hele tiden må konsultere virksomhedens håndbøger om hvordan de driver revisionspraksis. Disse håndbøger er nu lagt på intranettet og det er muligt at søge i dem. Det er dog lidt *tungt* at arbejde med, da al teksten ligger i formatet Microsoft Word. Denne brugsform er søgning og intranetteknologien er her Internet Explorers understøttelse

af Word-dokumenter. Der er bygget en grænseflade op med html, som gør det muligt at søge på tværs af dokumenterne, enten ved hjælp af emne-hierarkier eller ved hjælp af en søgemaskine.

For at det er nemmere for revisoren at lave regnskaber, som følger virksomhedens håndbøger, beskrevet ovenfor, så er der udarbejdet standardregnskaber, som en form for best-practice. Det er en fortolkning af loven til bestemte situationer, som har vist sig at være brugbar og derfor genbruges. Standardregnskaberne ligger som filer på serveren og kan tilgås via en html-grænseflade på intranettet. De er sorteret efter ti forskellige branchegrupper i virksomheden og der kan også søges mellem dem via en søgemaskine.

I skemaet er beskrivelsen af MB Revisions intranet opsummeret. Efterfølgende analyseres koncepterne en efter en med først det formelle perspektiv og dernæst det sociale.

Koncept	Beskrivelse	Teknologi og brugsform
Nyhedsmodul	Kommunikationsværktøj for ledelsen der får vigtig information ud til medarbejderne. Alle nyheder vises på forsiden i forskellige kategorier, heraf en generel som alle medarbejdere skal læse.	Udtræk fra database <i>publiceret</i> via html-side i en tabel med syv celler, sorteret efter kategori og derefter dato.
Timefakturering	Timefakturering af kunden for hver enkelt medarbejder og for at måle den enkelte medarbejders præstationer.	Applikation integreret i Microsoft Outlook hvor brugeren kan <i>transagere</i> med faktureringsdatabase.
Håndbøger	Virksomhedens lovmæssige praksis er dokumenteret i medarbejdernes håndbøger, som skal følges meget nøje.	Html-side, som giver adgang til at navigere eller søge mellem dokumenterne, som er i word-format, men som stadig kan vises i browseren. Brugsformen er <i>søgning</i> .
Standardregnskaber	Genbrug af virksomhedens fortolkning af loven til specifikke situationer. En samling af eksempler på hvordan ovenstående håndbog bruges.	Regnskaberne ligger som filer på serveren der kan tilgås via html-sider. De er sorteret efter branche, men der kan også søges på stikord. Brugsformen er <i>søgning</i> .

Det formelle perspektiv

I det følgende analyseres ovenstående koncepter på MB Revisions intranet, med det formelle perspektiv. Her benyttes altså en begrebsverden baseret på at viden eksisterer i individet og kan formaliseres, overføres og gemmes ved hjælp af intranettet. Citater fra empirien vil så vidt muligt blive trukket ind i analysen for at vise hvad fortolkningen af empirimaterialet baseres på. Det er dog ikke alle fortolkninger, som kan bygges på et enkelt citat alene, men som er baseret empirien som helhed.

Nyhedsmodul med et formelt perspektiv

Denne funktion er meget central for intranettet, idet at den tjener et formål som ledelsens organ for kommunikation. Dette organ kan i den videnskabende spiral være nyttig når den statsautoriserede revisor,

som er personen med det sidste ord i et revisionsteam, vil gøre opmærksom på vurderingen af nye koncepter, som i denne virksomhed kunne være nye regneark eller regnskabsseksempler, der jo begge er eksempler på viden i det formelle perspektiv. Der findes rent faktisk en funktion på intranettet, hvor medarbejderen kan indsende forslag til ledelsen, og som følgende citat peger på netop kan være regneark eller anden formaliseret viden.

Vi har en dialogfunktion på intranettet, så folk kan altid skrive til ledelsen, hvis de har nogle gode ideer eller til vores faglige udviklingschefer (...) det opfordrer vi dem sådan set til at gøre, så hvis de har et eller andet, så skal de komme med det og det foregår også i stor stil. Folk der laver smarte Excel-regneark sender dem ind til den faglige udviklingschef og koordinerer det med ham.

Lars (blok 0920)

Når viden i virksomheden altså er blevet ekspliciteret og konceptualiseret og skal vurderes af virksomhedens nøglepersoner, så kan intranettet fungere som forum for nøglepersonernes budskaber om vurderingen og igangsætte krystalliseringen af den nye viden i resten af organisationen. Det indtryk af nyhedernes indhold, som blev opnået i løbet af interviewene, peger dog ikke på, at en statsautoriseret revisor ville postere på intranettet hvis eksempelvis et regneark ikke kan bruges.

Følgende citat beskriver meget nøjagtigt, hvor centralt og vigtigt nyhedsmodulet er på intranettet.

Så det var egentligt det der var udgangspunktet, i og med at vi geografisk er så spredt, som vi er, og at vi er meget decentrale i organisationen hvor de enkelte afdelinger de fungerer meget uafhængigt af hinanden, eller meget selvstændigt. Så var der brug for en eller anden paraply der kunne få tingene til at hænge sammen, så det var primært et spørgsmål om at effektivisere kommunikationen.

Lars (blok 0520)

Nyhedsmodulet ser ud til generelt at kunne bruges som et vigtigt værktøj i den internaliserende del af den videnskabende proces. Den beskrives som en funktion der kan holde sammen på virksomheden og effektivt kommunikere budskaber, som måske ellers ville have været gået tabt i hierarkiet.

Timefakturering med et formelt perspektiv

At holde regnskab med hvor mange timer der arbejdes på en sag, for at kunne fakturere kunden er ikke noget, som vil blive forklaret forskelligt med de to perspektiver. Men når det drejer sig om at bruge registreringer til at måle medarbejdernes resultater, så er forskellen interessant.

Følgende citat fra en medarbejder, som udtaler sig om hvad han primært bruger intranettet til, siger noget om hvilken værdi der tillægges det arbejde han laver.

Det er primært nyheder og så også *targets*, med at kigge hvordan det går med økonomien, sådan i vores egen afdeling med vores eget kontor sådan i det hele taget, man kan måle sig selv i forhold til de andre medarbejdere på samme niveau og der er sådan rimelig mange muligheder for at *benchmarke*.

Søren (blok 0240)

Her skal det bemærkes, at der måles på hvor mange timer der bliver faktureret, som med et formelt perspektiv er et udtryk for hvor meget data den enkelte medarbejder kan producere. Der konkurreres således mellem medarbejderne om hvor meget eksplicit viden der kan kombineres og ende som data hos kunden.

Håndbøger med et formelt perspektiv

MB Revision har, som i Nykredit, håndbøger der i et givent omfang beskriver arbejdet. Revisionsfirmaets håndbøger er dog baseret på lovmæssige krav og skal føles til punkt og prikke. De er lagt på intranettet for at effektivisere arbejdsgangen og brugsformen er i højeste grad søgning. Citatet her giver et indtryk af, at håndbøgerne bliver brugt flittigt og med største respekt.

Alt hvad der foregår i en revisionsafdeling er beskrevet i denne her kvalitetshåndbog og den skal overholdes, der bliver lavet både intern og ekstern kontrol på den (...) og du kan dumpe hvis ikke du gør det ordentligt.

Lars (blok 2254)

Håndbøgerne er et udtryk for mange års viden, som formentlig har gennemløbet den videnskabende spiral mange gange og som MB Revision nu konverterer fra eksplicit til eksplicit viden. De kombinerer information fra håndbøgerne så det passer til den specifikke sag de sidder med og skaber på den måde en ny form for viden, som internaliseres og altså i nogen grad må blive til tavs viden i individet.

Standardregnskaber med et formelt perspektiv

Den tavse viden om hvordan loven bruges i specifikke sager kan udnyttes når der søges information i eksempelvis standardregnskaber. For som følgende citat antyder, så har den tværgående søgefunktion på intranettet medført et behov for at kunne sortere skidt fra kanel.

...så får man godt nok en ordentlig læs dokumenter i hovedet, men så kan man da lidt nemmere få adgang til alt relevant om et emne

Søren (blok 0308)

Den tavse viden kan i dette tilfælde bruges til at reducere kompleksiteten. Tidligere måtte revisoren fysisk bladde igennem arkiver med eksempler på sager. Søgeresultatet blev dengang et mindre udvalg af sagseksempler.

Standardregnskaberne er et udtryk for netop MB Revisions *lager* af viden. De forbedres løbende og kan ses som resultatet af en videnskabende cyklus. Værdien af den viden, der er indlejret i regnskaberne, kan udtrykkes i antallet af medarbejdere, som tror på den. Hvis der hersker tvivl om sandheden af viden, så vil det pågældende regnskab blive taget op til fornyet vurdering, og på den måde gennemløbe en cyklus endnu engang.

Det sociale perspektiv

I det følgende analyseres MB Revisions intranet med et socialt perspektiv, som er baseret på at det er den sociale viden indlejret i fællesskabet, som skal ledes i virksomheden.

Nyhedsmodul med et socialt perspektiv

Analysen af nyhedsmodulet med et socialt perspektiv kan passende starte med et citat der beskriver tilstanden før ibrugtagningen af intranettet, som kun er et år gammelt (Lars, blok 1058).

Da vi lavede trivselsundersøgelse for to år siden, da lå vi dårligt med spørgsmålet: *Du føler dig velorienteret om forhold om MB på landsplan?*
Det lå virkelig lavt.

Lars (blok 2500)

Den nyeste trivselsundersøgelse fortæller, at tallet ligger meget højere nu (3,9 ud af 5 i forhold til tidligere 3,3), hvilket antyder at nyhedsfunktionen på intranettet giver medarbejderne en bedre fornemmelse for organisationen som helhed hvilket med et socialt perspektiv kan styrke virksomhedens fælleskultur. Funktionen kan holde medarbejderen generelt orienteret om organisationen og på den måde være med til at vedligeholde det sociale netværk, hvilket udnyttes i tilfælde som følgende citat beskriver.

Hvis man har et eller andet problem med en eller anden type klient, så går man øhh. Vi har nogenlunde styr på hvad de andre har af klienter her i huset, så spørger man nogen der har en tilsvarende type klienter om de har haft et lignende problem.

Søren (blok 1040)

På den måde kan et nyhedsmodul på startsiden af intranettet, vel og mærke hvor alle nyheder vises, ses som en funktion der støtter op om de sociale relationer mellem virksomhedens ansatte. Det er selvfølgelig kun en indirekte støtte funktionen kan yde. Sociale relationer opbygges ikke af nyhedsmoduler eller andre koncepter på intranettet alene, men eksempelvis nyheder kan være samtalestartere og på den måde starte kommunikation uden for intranettet. Tilmed kan ledelsen vælge at lade deres kommunikation indeholde bestemte værdier og normer, som de finder gavnlige for virksomheden.

Timeregnskab med et socialt perspektiv

Registreringen af timer der bruges på kunder udnyttes til også at vise hvor meget den enkelte medarbejder producerer. Og det har alle medarbejdere adgang til at se, og kan på den måde måle sig selv i forhold til andre medarbejdere (på samme niveau). Konsekvensen af dette blev antydnet i analysen med det formelle perspektiv, at medarbejderne konkurrerer med hinanden. Det sociale perspektiv kan forklare tilstedeværelsen af måleresultaterne på intranettet med den deraf følgende konkurrence. Det er en form for motivation fra ledelsens side, som indirekte kommunikerer at ihærdighed honoreres og social videnledelse påskønner denne form for karriereudvikling, så længe den ikke tager overhånd og medarbejderne udnytter systemets svagheder, som eksempelvis at fakturere flere timer end nødvendigt. Direktøren ser dog ikke noget problem i denne form for konkurrence og peger på faktorer som tilfredshed og samarbejde blandt medarbejderne, som udtryk for at konkurrence er sundt for organisationen.

Hvis de der teams fungerer godt socialt og man hjælper hinanden, så er det ikke noget problem, for så er der ingen der føler sig utrygge. Det kan man se på den trivselsundersøgelse vi lige har lavet; at folk er trygge og føler sig rimelig godt tilpas. Mange siger, at man godt kan få hjælp af andre, så det er der ikke det store problem i.

Lars (blok 1458)

Der er ikke noget i empirien, som antyder at en målbar større produktion direkte belønnes, men at vinde faglig respekt blandt medarbejderne kan være belønning i sig selv. Og hvis ledelsen påskønner at en medarbejder er mere produktiv end gennemsnittet, så kan denne funktion på intranettet muligvis have karrieremæssige fordele for medarbejderen.

Dette er udtryk for at deres videnledelse fokuserer på medarbejderen og ikke direkte på det producerede. Det kan have fordele for virksomheden, at medarbejderne konkurrerer indbyrdes og således også i sidste ende på slutproduktet, vel og mærke hvis konkurrencen ikke tager overhånd.

Håndbøger og standardregnskaber med et socialt perspektiv

Begge koncepter analyseres under et, da de med et socialt perspektiv minder meget om hinanden. Selvom medarbejderne er flittige til at søge håndbøgerne igennem for at løse deres revisionsopgaver i overensstemmelse med loven, så hænder det alligevel at der er opgaver, som er så fagligt svære at løse, at de bliver nødt til at gå til andre i virksomheden, som er eksperter inden for det pågældende felt. Det er faktisk en del af virksomhedens praksis, at opsøge eksperter på området.

Det er ligesom også en del af vores forretningsgang, i hvert fald primært på skattesiden, der skal vi spørge når det ikke lige ligger inden for de der dagligdagsting. Og det skal kunne dokumenteres at de har været involveret.

Søren (blok 1312)

Håndbøgerne har derfor deres svaghed. Når det kommer til stykket, så indeholder de heller ikke viden, men information eller endda kun data. For at de giver mening hos den enkelte medarbejder, så kræver det viden i forvejen og det hænder åbenbart, at medarbejderen ikke besidder den viden. Det har MB Revision tydeligvis også indset, siden de har gjort det til en del af deres praksis (forretningsgang) at man kontakter andre medarbejdere i virksomheden, som er eksperter inden for det pågældende domæne, og altså har den viden der skal til, for at kunne fortolke håndbøgernes data.

Derfor er det vitalt for virksomhedens praksis, at medarbejderne ved hvem de skal kontakte og dette hjælper hverken håndbøgerne eller standardregnskaberne med. Der kan kun søges på data eller information. Ikke på medarbejdernes interne relationer.

Sammenfatning

Analysen af nyhedsmodulet har for det formelle perspektivs vedkommende, og på trods af sammenfaldet med Nykredits tilsvarende funktion, vist sig at afføde et væsentlig andet resultat. Det skyldes at der i empirimaterialet fra MB Revision, til forskel fra Nykredit er fundet belæg for at nyhedsmodulet kan bruges til at igangsætte den internaliserende del af processen. Denne forklaring overskygges dog af det sociale perspektiv, som fremstiller nyhedsmodulet som ledelsens redskab til at påvirke værdier og normer i virksomhedens fælleskultur. Det er en mere enkel forklaring der synes at kunne forklare sammenhængen mellem videnledelse og det at have et nyhedsmodul på forsiden af intranettet.

Analysen af timefaktureringsfunktionen antyder, at værdien i virksomheden måles i antallet af ekspederede regnskaber og således er et udtryk for et formelt syn på viden. Men udnyttelsen af disse data,

som fordrer konkurrence mellem de ansatte, virker bevidst. Derfor er det et udtryk for at ledelsen ser selve medarbejderen som en ressource der skal plejes og dermed gives den mest sandsynlige forklaring på sammenhængen mellem funktionen og videnledelse af det sociale perspektiv.

Virksomhedens håndbøger og standardregnskaber ligger på intranettet, for at øge effektiviteten. Det er uden tvivl det formelle perspektiv, der her stiller den mest relevante forklaringsramme til rådighed. Virksomheden laver regnskaber, som dybest set er information, der endda skal leve op til visse kriterier. Det lader til, at der er behov for at indtage et formelt perspektiv, når det drejer sig om implementering af koncepter på intranettet der direkte skal bruges til at løse opgaven. Så kan koncepter med et socialt perspektiv supplere ved at tage hånd om mere langsigtede mål for virksomheden. I skemaet nedenfor er analysens resultater samlet, så man kan se de konkurrerende forklaringer. De resultater, der på den mest relevante måde forklarer sammenhængen mellem videnledelse og den analyserede funktion er markeret.

Koncept	Formelt perspektiv	Socialt perspektiv
Nyhedsmodul	Kommunikationsforum for beslutninger vedrørende accept af ny eksplicit viden, som skal til at internaliseres i resten af organisationen.	Styrker virksomhedens fælleskultur ved at holde medarbejderne generelt orienteret om virksomheden. Kan starte samtaler uden for intranettet der tager udgangspunkt i de værdier og normer, som ledelsen finder gavnlige for virksomheden. <input checked="" type="checkbox"/>
Timefakturering	Denne funktion er udtryk for at viden måles i hvor meget data der kan produceres.	At medarbejderne kan måle sig i forhold til hinanden motiverer den enkelte medarbejder til at være mere ihærdig og funktionen er dermed et udtryk for at fokusere på ledelse af mennesker og deres indbyrdes relationer til et fælles gode. <input checked="" type="checkbox"/>
Håndbøger	Ekspliciteret viden findes frem fra forskellige håndbøger og kombineres, så den passer til en specifik sag og på den måde giver mening på ny. <input checked="" type="checkbox"/>	Nogle opgaver kan ikke løses med hverken håndbøger eller standardregnskaber, hvorfor der kræves samarbejde med andre medarbejdere.
Standardregnskaber	Lagret af viden der løbende forbedres, og kan ses som resultatet af en videnskabelig cyklus. Alle de ansatte tror på den viden, hvorfor den har stor værdi i virksomheden (hvis ikke de tror på den, så gennemløber den endnu en cyklus, eller forkastes). <input checked="" type="checkbox"/>	Koncepterne støtter ikke samarbejdet, men giver kun mulighed for at søge igennem en masse data. Ikke medarbejdernes interne relationer.

Diskussion

Diskussionen er grupperet i teoretiske emner, for på en struktureret måde at kunne linke analysens resultater tilbage til problemformuleringen.

Værdier og normer – påvirke fælleskultur: Medarbejderne orienteres effektivt om virksomheden og har på den måde større indsigt samtidig med et dybere engagement i organisationens processer. Ledelsen er naturligvis interesseret i at påvirke medarbejdernes fælleskultur med deres egne værdier og normer og med et koncept som nyhedsmodulet bliver en langsigtet strategi om at påvirke den grundlæggende og arbejdsrelaterede holdning hos medarbejderne mulig. Desuden styrker *benchmark-koncepter* som *time-fakturerings-systemet* nogle meget bestemte værdier i virksomheden. Ved at åbenbare den enkelte medarbejders produktivitet for alle, så skærpes motivationen hos den enkelte via konkurrence og konceptet støtter i dette tilfælde en strategi om at værdsætte den ihærdige indsats.

Administration – effektivisering af analoge koncepter: Håndbøger og standardregnskaber er begge koncepter på intranettet, som repræsenterer MB Revisions lager af viden, når medarbejderne går hjem. Håndbøgerne er i en vis grad statiske for den enkelte medarbejder og ændres kun sjældent af ganske få personer. Konceptet er at give alle medarbejdere en hurtig og nem adgang til virksomhedens fortolkning af regnskabsloven og de forretningsgange virksomheden måtte have i denne sammenhæng. Et meget enkelt koncept, som bærer præg af en praktisk løsning på at effektivisere virksomhedens informationsbehandling.

Kombination – Virksomhedens lager af viden: Standardregnskaberne derimod er et meget mere komplekst koncept. De gør medarbejderne i stand til at ændre og skabe ny viden til virksomhedens lager. Ikke alle medarbejdere har mulighed for at redigere standardregnskaberne og på samme måde som i Nykredit er de få der forestår denne revision kvalificerede og kan afgøre om noget er forældet og om nye forslag skal implementeres. Både håndbøgerne og standardregnskaberne er koncepter, som en virksomhed kan inddrage i sin strategi for videnledelse, hvis der er behov for en mekanisme der kan *sortere og dernæst publicere* virksomhedens lager af viden.

9

Nordjyllands Amt

Efter en forholdsvis nøgtern beskrivelse af intranettet sammenfattes koncepterne en tabel med en beskrivelse for hvert koncept og hvilken brugsform og teknologi der konkret bruges i situationen. Derefter analyseres koncepterne først med det formelle og dernæst det sociale perspektiv for at blive samlet op i endnu en tabel, hvor de to perspektiver stilles over for hinanden og den mest relevante forklaring markeres med et hvorefter analysen diskuteres grupperet i de teoretiske emner der afspejles i analysen.

Nordjyllands Amts nuværende intranet benyttes til informationssøgning i forbindelse med medarbejdernes arbejdsopgaver, medarbejderforeningen og ansættelses- og fagforeningsforhold samtidig med at ledelsen bruger den til at orientere om forandringer i organisationen. Der er et nyt intranet undervejs i organisationen, der i højere grad skal understøtte sagsbehandling og kædes tæt sammen med amtets tekstbehandlingssystem. Det nye intranet testes af en gruppe medarbejdere, og empirien er dels hentet fra testgruppen og dels fra udviklingsgruppen. Følgende analyse vil inddrage elementer fra både det gamle og nye intranet, da begge områder er relevante for amtets brug af intranetteknologi.

Nordjyllands Amt har bemærkelsesværdigt mange koncepter inkluderet i deres intranet. Nogle af koncepterne virker på samme måde som koncepter fra nogle af de andre organisationer, og vil derfor kort blive beskrevet og ikke underkastet en dybere analyse. Det drejer sig blandt andet om handelspladsen Gul & Gratis, som er samme koncept som Blå & Gratis og tjener det samme formål. Den har ikke nogen direkte *forretningsmæssig* betydning, men erstatter en udisciplineret brug af e-mails, der med over 700 ansatte mindst talt var generende, og tjener et socialiserende formål blandt medarbejderne. Nyhedsfunktionen er også en genganger og minder mest om brugen af nyheder hos Nykredit Koncernudvikling, hvor medarbejderen kun præsenteres for en nyhed, hvis den ud fra nogle kriterier er interessant for vedkommende.

Intranettet er kædet sammen med et tekstbehandlingssystem, hvis centrale teknologi er en dokumentserver, der til forskel fra tidligere er stedet hvor alle medarbejdere skal gemme deres dokumenter. Intranettet virker med en html-facade som et navigationssystem imellem alle organisationens dokumenter og medarbejderen kan ikke gemme et dokument uden at skulle angive rettigheder til dokumentet og såkaldte meta-data, så det bliver nemmere at finde ved en søgning. Medarbejderne bruger Microsoft Word og *gem-funktionen* i programmet tillader kun at gemme på den centrale dokumentserver. Tilgangen til intranettet er ligesom hos MB Revision en blanding af organiseringsprogrammet Outlook og browseren Internet Explorer, men grænsen er flydende og der er tale om at flytte alle koncepter over til en browser-udgave.

Hvis en medarbejder skal bestille et lokale eller kage og kaffe til et møde, så foregår det nu på intranettet. En del intern administration er automatiseret og medarbejderen transagerer nu med et større administrativt apparat via html-grænsefladen på intranettet.

Nordjyllands Amt sagsbehandler på mange forskellige måder. En del af dem indebærer en tæt kontakt med *klienterne* eller internt i organisationen. Til denne kontakt bruges *projektrum*, en form for ekstranet, hvor klienter og sagsbehandlere deler et fælles virtuelt rum, i stil med Nykredits team-room. En liste over aktuelle projektrum findes på følgende adresse: <http://projektrum.nja.dk>. Projektrum oprettes løbende hvor der er brug for dem og nogle af dem er åbne for offentligheden mens andre er lukkede og kun til internt brug. Der er mulighed for kontaktlister, fildeling, diskussionsforum (som beskrevet hos Nykredit), opgavestyring, meddelelsesfunktion og meget mere. Dette koncept er en form for intranet i intranettet, men alligevel omtalt og beskrevet under en betegnelse, nemlig projektrum.

Koncept	Beskrivelse	Teknologi og brugsform
Dokumentserver	Centralt lager for alle organisationens dokumenter. Det er ikke muligt at gemme andre steder end på denne server og der skal samtidig tilknyttes en koncis tekst der beskriver indholdet, så det er nemmere for alle at søge på tværs af en masse dokumenter.	En Microsoft server men med en html-grænseflade, så der kan søges på dokumenterne og tilgå dem via intranettet. Dokumenterne gemmes i Word vha. en dialogform, som kræver beskrivelse af indholdet. Brugsformen er <i>søgning</i> .
Selvbetjening	Den interne administration er i et vist omfang blevet automatiseret og gjort tilgængeligt via selvbetjening på intranettet. Ansøgning om ferie og lokalebooking skal nu foretages vha. disse selvbetjeningskoncepter.	Brugeren <i>transagerer</i> med forskellige andre af organisationens IT-systemer via en dialogform i html.
Projektrum	Virtuelt rum til informationsdeling på tværs af organisationen og med eksterne klienter eller samarbejdspartnere. Nogle projektrum er offentligt tilgængelige mens andre er private.	En form for ekstranet, med koncepter som diskussionsforum, medlemslister, fildeling, kalender og andet. Et færdigt produkt fra Microsoft (<i>Teamservice</i>) med en html-grænseflade, som kan integreres med intranettet. Brugen af denne funktion kan betegnes som <i>interagering</i> mellem brugerne.
Gul & Gratis og nyhedsfunktion	<i>Se Blå & Gratis og nyhedsmodulet i case-studiet af Nykredit</i>	

Det formelle perspektiv

I det følgende analyseres koncepterne på Nordjyllands Amts intranet, med det formelle perspektiv. Her benyttes altså en begrebsverden baseret på at viden eksisterer i individet og kan formaliseres, overføres og gemmes ved hjælp af intranettet. Citater fra empirien vil så vidt muligt blive trukket ind i analysen for at vise hvad fortolkningen af empirimaterialet baseres på. Det er dog ikke alle fortolkninger, som kan bygges på et enkelt citat alene, men som baseres på empirien som helhed.

Dokumentserver med et formelt perspektiv

Med denne funktion har medarbejderne ikke andet valg end at gemme deres dokumenter på serveren. Så snart individet konverterer fra tavs til eksplicit viden, og vel at mærke arbejder på computeren, så deles deres eksplicite viden formaliseret i tekst via dokumentserveren med andre medarbejdere.

Problemet er, at man har højt betalte faglige medarbejdere til at sidde og lave sagsbehandling og de genererer en masse viden. Men den dag de forlader organisationen tager de det hele med sig. Det vi vil frem til er; at når man genererer viden i organisation, så kommer den organisationen til gode og ikke kun den enkelte medarbejder, det vil sige at vi hele tiden kan stå på skuldrene af det vi tilsammen ved.

Tina (blok 1830)

Citatet, som næsten taler for sig selv, giver indtryk af, at Nordjyllands Amt på denne måde sikrer sig at deres viden ikke forsvinder, hvis medarbejderne eksempelvis forlader organisationen. Følgende citat understreger en anden fordel ved at ligge alle dokumenter ét sted, nemlig at de bliver søgbare, og kan kombineres på forskellige måder for at danne ny viden. På den måde er man ikke afhængig af at vide, netop hvem der arbejder med det ene og det andet.

Hvis man ser på så stor en organisation som Amtsgården med 700 ansatte, hvis de mennesker de skal dele viden så er det baseret på tilfældige personlige relationer. Det vil sige, hvis jeg tilfældigvis ved eller kender ham der sidder ovre i teknik og miljø, som også sidder og laver noget i forhold til strategi el. lign. Så kan jeg dele viden med ham. Men hvis jeg nu ikke ved det, jamen så ved jeg jo ikke at jeg ikke ved det... Det at alles viden bliver tilgængeligt for alle og bliver søgbart fordi at den bliver struktureret med nogle metadata, det gør at så er jeg uafhængig af hvem jeg kender, hvem jeg har mødt til en julefrokost (...) Portalen skal gøre op med den der tilfældighed.

Tina (blok 2630)

Selvbetjening med et formelt perspektiv

Selvbetjening er ligesom med håndbøgerne hos MB Revision, lagt på nettet for at effektivisere arbejdsgangen. I dette tilfælde er det dog den interne administration som effektiviseres, hvilket medfører langt mindre komplicerede procedurer for den administration, som vedrører medarbejderne. Dette er i sig selv ikke noget der med et formelt perspektiv direkte kan forklare ledelse af viden. Det drejer sig om en mere effektiv og automatiseret behandling af information, som kan tænkes at frigive flere medarbejderressourcer til videnskabende arbejde.

Projektrum med et formelt perspektiv

Projektrummet gør det muligt for medarbejderen at dele eksplicit viden med andre medarbejdere, som hver især kan give tilbagemeldinger, som alle kan se. Denne form for kommunikation minder meget om det som Nonaka beskriver som meningsfuld dialog, og funktionen synes derfor at kunne understøtte eksternalisering i den videnskabende proces.

Det er meget populært, vi har haft et par måneders erfaringer med det, folk er begyndt at sende op til flere ansøgninger om at få sådan et (projektrum). Jeg tror der er bestilt over 50 i forbindelse med samarbejde med kommunerne, og det er kun ovre i Teknik & Miljø(...) Der er noget debat (...) men det tror jeg ikke bliver brugt.

Peter (blok 3655)

Den socialiserende del af den videnskabende cyklus ser ikke direkte ud til at foregå på intranettet, selvom muligheden for forum er der. Men efterhånden, som medarbejderne vænner sig til mediet, kan det jo være at det også kan fungere som et supplement til almindelig ansigt til ansigt kommunikation, hvor medarbejderne kan dele erfaringer med hinanden og på den måde at overføre tavs viden.

Det sociale perspektiv

I det følgende analyseres MB Revisions intranet med et socialt perspektiv, som er baseret på at det er den sociale viden indlejret i fællesskabet, som skal ledes i virksomheden.

Dokumentserver med et socialt perspektiv

Denne måde at tvinge medarbejderne til at dele deres dokumenter har med et socialt perspektiv ikke noget med videnskabelse at gøre. Idéen om at medarbejderen kan skabe viden uafhængigt af sine relationer til andre medarbejdere strider direkte imod det sociale perspektiv, hvor viden skabes i de sociale netværk.

Tilstedeværelsen af denne funktion peger på, at amtet har opgivet at skabe tillid mellem medarbejderne og i stedet har benyttet sig af en teknologi, som går lige til sagens kerne. De ansvarlige for intranettet er udmærket klar over at dette teknologiske indgreb på medarbejdernes arbejdsgang kan afføde visse problemer.

Problemet med den idé er at den bryder med den måde man som offentlig administration har tænkt i forhold til viden. Viden er jo det man definerer sin magt ud fra, viden det er det der gør at man kravler op ad det der stillingshierarki, så det er ikke nogen nem proces (...) i praksis er det svært at implementere for det handler om åbenhed og det handler om at hvis folk kan se det jeg laver tror de så, at det er et udkast?

Tina (blok 1909)

Videnarbejderen forventer en del autonomi i arbejdet og selvom amtet i nogen grad udfører administrativt arbejde, så er sagsbehandling stadig noget, som vil indeholde et vist niveau af bedømmelse og ekspertise (Tina 4927), hvorfor medarbejderen måske vil have svært ved at indordne sig under disse *regler*, som teknologien medfører. At respondenterne udmærket er klar over, at den enkelte medarbejder måske holder godt fast på sin viden, da han ellers ville miste værdi i organisationen, tyder på at der er problemer med tilliden blandt medarbejderne. Teknologien er ikke en løsning på dette problem i forhold til det sociale perspektiv.

Selvbetjening med et socialt perspektiv

At gøre en masse af de interne ydelser digitale medfører en større trafik på intranettet, da medarbejderne er nødsaget til at logge på dagligt for at udføre helt almindelige ting, som eksempelvis at udfylde timesedler.

Så det er jo noget af det der er tricket. Kantineekvisitioner, hvis ikke du går ud i medarbejderportalen, så kan du ikke bestille kage til dine møder, hold da op.

Tina (blok 10500)

Hvis dette koncept om at gøre tingene digitale får flere medarbejdere til at bruge intranettet, så vil det blandt andet medføre, at flere ansatte dagligt læser nyhederne fra ledelsen. Dette kan have samme effekt som hos Nykredit, at nogle medarbejdergrupper isolerer sig, eller at nyhederne rent faktisk kan være med til at styrke fælleskulturen i organisationen.

Projektrum med et socialt perspektiv

Denne teknologi egner sig til tværfagligt gruppearbejde og som værktøj til dette understøtter den nogle principper fra det sociale perspektiv. Der er ingen skæv magtfordeling, som med team-rummene hos Nykredit. Alle inden for samme gruppe, har samme rettigheder, og der er derfor mulighed for at magten fortsat vil blive redistribueret, så der ikke skabes konsensus med deraf følgende risiko for fænomenet gruppætænkning.

I modsætning til dokumentserveren, så er fildeling her frivilligt. Det vil sige, at der i projektgruppen skal være en vis grad af tillid til hinanden, da medlemmernes faglige stolthed kan tænkes at stå på spil. Denne situation ser ud til at kræve kompetencetillid, da projektrummene er faglige og dannet på tværs af

organisationen eller med en andre organisationer hvor medlemmerne dermed ikke nødvendigvis har opbygget tillid til hinanden over længere tid eller gennem socialisering. Kompetencetillid kan oprettes meget hurtigt, hvorfor et projektrum på intranettet passende kan kræve denne form for tillid.

Respondenten udtaler sig om en bestemt type medarbejder, som minder meget om hvad Newel et al. (2002) ville kalde for en videnarbejder. Følgende citat er fra en samtale om netop projektrummene, hvor respondenten omtaler denne medarbejder som en human kapital for organisationen.

Den vigtigste ressource i en vidensvirksomhed den går på to ben, det er personer, det er jo ikke dokumenterne eller papirerne eller Outlook der er de vigtigste ressourcer. Så hvis vi kan få kontakt med hinanden på en mere effektiv måde og få brudt nogle af de barrierer ned (...) Der er selvfølgelig de personlige og organisatoriske barrierer, men der er også de rent tekniske. Der er nogle teknologiske barrierer der gør at to mennesker ikke kan dele en fil (...) så hvordan skal man så få to personer til at arbejde sammen når de ikke kan gøre det rent teknisk?

Peter (blok 2934)

Over tid kan projektrummet være med til at bygge sociale broer på tværs af organisationen og med andre organisationer, eksempelvis kommunerne. Og dette vil kunne afføde en vis social praksis, der indeholder viden om hvordan problemer løses. Denne viden befinder sig ikke i noget individ, men i en masse individer og denne viden kan ikke ekspliciteres og nedfældes i et dokument, da det er viden om at vide.

Sammenfatning

Dokumentserveren sætter medarbejderne i stand til altid at kunne finde hinandens filer og fjerner hermed unødvendige tekniske barrierer for deling af viden. Set med et formelt perspektiv har funktionen ingen bagside og understøtter videnledelse ved at give medarbejderne mulighed for kombination af eksplicit viden. Det formelle perspektiv giver derved den stærkeste forklaring på sammenhængen mellem intranettets dokumentserver og amtets videnledelse. Samtidig er det relevant at skæve til forklaringen med det sociale perspektiv, som direkte advarer mod en sådan brug af teknologi. Det er ikke så meget teknologien, men mere det indbyggede menneskesyn der advares imod. Derfor er det formelle perspektiv stærkest, da det har fokus på funktionaliteten, mens konsekvenserne for det sociale perspektiv er mere uklare.

Derimod er det svært med det formelle perspektiv at sætte en finger på hvilken sammenhæng der er mellem selvbetjening på intranettet og videnledelse. Det sociale perspektiv giver dog en forklaring, som må siges at være enkel. En øget trafik på intranettet giver ledelsen mulighed for at påvirke medarbejderne med visse værdier og normer, så den rette fælleskultur skabes. Vi skal dog huske på, at fælleskultur skabes mellem medarbejderne og at ledelsen kun indirekte kan påvirke den.

Begge perspektiver stiller en plausibel forklaringsramme til rådighed for at forstå sammenhængen mellem projektrum og videnledelse. Det sociale perspektiv må her blive vinderen, da den på en mere gennemgående og præcis måde kan forklare sammenhængen med at der i funktionen er indlejret et syn på medarbejderen som en social kapital.

Således er koncepterne analyseret og i skemaet nedenfor opsummeret og opstillet, så det er muligt at se de to perspektivers forskellige forklaringer på sammenhængen mellem videnledelse og amtets intranet.

Koncept	Formelt perspektiv	Socialt perspektiv
Dokumentserver	Medarbejderne har ikke andet valg end at gemme deres dokumenter på serveren. På den måde deler de hinandens eksplicite viden, og alle har dermed mulighed for at kombinere alle andres viden. <input checked="" type="checkbox"/>	Hvis medarbejderen ikke vil dele sin viden, tyder det på, at der er mangel på tillid blandt medarbejderne. At tvinge medarbejderen til at dele viden vil ikke umiddelbart skabe et sundt socialt netværk.
Selvbetjening	Effektiviserer den interne administration, så der frigives ressourcer for videnskabende arbejde.	Øger trafikken på intranettet og samtidig sandsynligheden for at de ansatte læser nyheder fra ledelsen, som i sidste ende kan styrke fælleskulturen. <input checked="" type="checkbox"/>
Projektrum	Understøtter eksternalisering ved at lade medarbejderne indgå i meningsfuld dialog med hinanden.	Kan over længere tid være med til at opbygge sociale relationer på tværs af organisationen og med andre organisationer. Honorerer det sociale perspektiv ved at redistribuere magt og bygge på kompetencetillid. Har et indbygget syn på medarbejderen som en human kapital. <input checked="" type="checkbox"/>
Gul & Gratis og Nyhedsfunktion	<i>Se case-studiet af Nykredit</i>	<i>Se case-studiet af Nykredit</i> <input checked="" type="checkbox"/>

Diskussion

Diskussionen er grupperet i teoretiske emner, for på en struktureret måde at kunne linke analysens resultater tilbage til problemformuleringen.

Eksternalisering – meningsfuld dialog: Projektrummet kan primært forklares med det sociale perspektiv, men har også den egenskab at understøtte en proces i det formelle perspektiv. Projektrummet stiller et medie til rådighed for meningsfuld dialog mellem medarbejdere på tværs i organisationen. På den måde kan de enkelte medarbejdere bruge konceptet til at konvertere fra tavs til eksplicit viden og således understøttes eksternalisering med et koncept der på mange måder også understøtter det sociale perspektiv.

Kombination – virksomhedens lager af viden: Konceptet med en fælles dokumentserver som alle skal gemme på har en indbygget praktisk fordel, at det ikke er noget problem at en medarbejder kan dele dokumenter med andre. Her er også indbygget en mekanisme, som sikrer at medarbejderen ikke bogstavelig

talt *gemmer* sine dokumenter på sin egen disk. Det sociale perspektiv løfter en pegefingertip i denne sammenhæng, men spørgsmålet er med hensyn til videnledelse, om mekanismen har så skadelig en virkning på det sociale netværk i organisationen. Der vil givetvis opstå problemer med implementeringen, hvilket respondenterne understreger i løbet af interviewene, men selve ledelsen af viden tager her en strategisk drejning, som med et formelt perspektiv lagrer alle medarbejdernes ekspliciterede viden. Den lagrede information bliver dog ikke valideret af andre medarbejdere, men søgemekanismen, som er indbygget i konceptet, kan ved at udnytte metadata, som er tilknyttet dokumenterne, sortere temmelig kraftigt mellem dokumenterne, så det for brugeren bliver nemmere selv at sortere *skidt fra kanel*.

Administration – effektivisering af analoge koncepter: Selvbetjeningskoncepterne letter og effektiviserer det administrative arbejde i organisationen, men kan næppe karakteriseres som en del af et videnledelsessystem, og må tilhøre en anden kategori af informationssystemer. Hvis konceptet derimod blev brugt til at indsamle ris og ros eller at lave afstemninger om troen på ny eksplicit formaliseret viden, så kunne det betegnes som et videnskabeligt koncept.

Gruppearbejde – opbygning af social viden: Projektrummet er som tidligere nævnt et færdigt koncept udviklet af Microsoft, og indeholder en bred vifte af intranet-teknologier. Teknologierne samler sig under et koncept med den videnskabelige funktion at kunne understøtte gruppearbejde på tværs af organisationen. Med det sociale perspektiv bruges projektrummet til at opbygge sociale relationer mellem individer på tværs af organisationen (og med individer i andre organisationer) og udnytter disse sociale relationer til at skabe social viden. Projektrummet har kvaliteter der styrker gruppearbejdet og konceptet fokuserer med de forskellige koncepter generelt på medarbejderen som derfor behandles som en menneskelig værdi for virksomheden. Dette koncept kan bruges, hvis virksomheden på en effektiv måde ønsker at skabe viden der involverer, eller burde involvere, faggrupper fra forskellige steder i virksomheden – gruppearbejde på tværs af tid og sted.

Værdier og normer – påvirke fælleskultur: Amtet har også en nyhedsfunktion på deres intranet, som i koncept er det samme som hos Nykredit. Både teknologien og brugen er den samme, og virksomheden kan derfor indføre sådan et koncept i deres videnledelsestrategi, hvis ledelsen ønsker at påvirke værdier og normer i fælleskulturen blandt medarbejderne i organisationen.

Sociale netværk – ikke arbejdsrelaterede koncepter: Den digitale handelsplads er i konceptet også magen til det på Nykredit. Konceptets navn ligger endda så tæt op ad hinanden, så det er svært at tage fejl. (Gul & Gratis versus Blå & Gratis). Dette ikke arbejdsrelaterede koncept på intranettet kan derfor indføres for at styrke det sociale netværk.

10

LN Marketing

Efter en forholdsvis nøgtern beskrivelse af intranettet sammenfattes koncepterne en tabel med en beskrivelse for hvert koncept og hvilken brugsform og teknologi der konkret bruges i situationen. Derefter analyseres koncepterne først med det formelle og dernæst det sociale perspektiv for at blive samlet op i endnu en tabel, hvor de to perspektiver stilles over for hinanden og den mest relevante forklaring markeres med et hvorefter analysen diskuteres grupperet i de teoretiske emner der afspejles i analysen.

LN Marketing er en telemarketing virksomhed, som blandt andet sælger færdige intranetløsninger for web-firmaet Dynamic Systems A/S og derfor har mulighed for internt i virksomheden at benytte og teste mange forskellige intranet-produkter til en overkommelig udgift.

Intranettet understøtter medarbejdernes arbejde i hverdagen med salgstricks og lister over numre der ikke må ringes til. Tips & Tricks hedder siderne, som den nyansatte medarbejder kan *søge igennem* løbet af sin oplæring og som også den mere erfarne sælger kan kigge på, for at forbedre sig og øge sit salg. Siderne er specifikke for de enkelte produkter og opdateres løbende af mellemliderne, som samler op på de forskellige måder medarbejderne finder på at sælge.

Når LN Marketing skal sælge et produkt, så får de en liste med telefonnumre af det firma de skal sælge for. Listen er enten i et specielt fil-format, eller også printet ud på papir og forefindes derfor ikke på intranettet. Men efterhånden som medarbejderne får arbejdet sig igennem numrene, da opbygges en liste på intranettet med numre, som der af en eller anden årsag ikke må ringes til igen. Her kan den enkelte person, der lige har erfaret, at der ikke skal bør ringes til dette nummer igen, selv tilføje nummeret på intranettet til en team-specifik liste ved hjælp af en enkel dialogform.

Den færdige intranetløsning inkluderer et såkaldt Content Management System (CMS). Denne funktion gør det muligt eksempelvis for team-lederne at redigere Tips & Tricks ved at transagere med funktionen direkte i browseren og altså uden forudgående kendskab til html-kode at kunne ændre på intranettets indhold.

Mange af medarbejderne har et bestemt mål for salget, som de skal opnå inden ugen er gået. Det er hårdt arbejde og der er derfor brug for et pusterum engang imellem. Til dette formål er der mange ikke arbejdsrelaterede ting på intranettet, som Ugens Rabler (en klumme som en af vores respondenter redigerer), Køb & Salg (digital markedsplads som på Nykredit og Nordjyllands Amt), Hvem Vil Være Funktionær (en quiz) og flere andre mere eller mindre sjove koncepter. Desuden har medarbejderne mulighed for at redigere deres profil, som indeholder praktiske oplysninger til virksomheden, som kontonummer, men også e-mail-adresse og telefonnummer. Alle disse koncepter analyseres under et som personalesider.

Nedenfor i skemaet er der givet en sammenfattende beskrivelse og angivelse af teknologi og brugsform for hver af intranettets koncepter.

Koncept	Beskrivelse	Teknologi og brugsform
Tips & Tricks	Salgstricks til hjælp til den nyansatte der skal oplæres eller den mere erfarne der gerne vil forbedre sig.	Html-sider, som team-lederne kan redigere i et CMS. Men den almindelige medarbejders brugsform er <i>søgning</i> .
Forbudte numre	Team-specifik liste med numre der ikke må ringes til, som medarbejderne selv skaber, ved at tilføje numrene via intranettet med det samme.	En dialogform i html, hvor medarbejderen <i>transagerer</i> for at tilføje et nummer til en i teamet central liste.
CMS	Content Management System for mellemliderne, så de kan redigere indholdet på intranettet, uden forudgående kendskab til html-kode.	Sider med html-forms der henter original tekst fra database, giver mulighed for at redigere i teksten og at overskrive det originale indhold i databasen. Mellemlideren <i>transagerer</i> således med databasen via browseren.
Personalesider	Mange sider der ikke direkte er arbejdsrelaterede men som skal give medarbejderen et lille hvil fra arbejdet. Indeholder udover eksempelvis quiz og markedsplads også mulighed for at medarbejderen kan redigere sin profil.	Til redigering af profil <i>transagerer</i> brugeren ved hjælp af html-forms, men for størstedelen af tiden er brugsformen <i>søgning</i> igennem html-sider (med ikke arbejdsrelateret indhold).

Det formelle perspektiv

I det følgende analyseres koncepterne på LN Marketings intranet, med det formelle perspektiv. Her benyttes altså en begrebsverden baseret på at viden eksisterer i individet og kan formaliseres, overføres og gemmes ved hjælp af intranettet. Citater fra empirien vil så vidt muligt blive trukket ind i analysen for at vise hvad fortolkningen af empirimaterialet baseres på. Det er dog ikke alle fortolkninger, som kan bygges på et enkelt citat alene, men som baseres på empirien som helhed.

Tips og Tricks med et formelt perspektiv

Dette er den eneste funktion som med et formelt perspektiv repræsenterer et *lager* af virksomhedens viden på intranettet. Mellemliderne samler løbende op på ideer og gode råd fra de ansatte, hvilket kan ses som eksplicit viden, i verbal form. Mellemliderne formaliserer denne viden i tekst og tilføjer den til intranettet. På den måde vedligeholdes virksomhedens lager af viden om det at drive telemarketing virksomhed. Denne viden kan medarbejderne søge i kombinere den og ved gentagen brug at gøre den til tavs viden.

Tavs og eksplicit viden følges altid ad. Medarbejderen besidder i forvejen en vis grad af tavs viden om telemarketing, som kombineres med den eksplicite viden fra intranettet og så på den måde konverteres til tavs viden igen.

Forbudte numre med et formelt perspektiv

Dette er en meget enkel funktion, som nemt lader sig forklare med det formelle perspektiv. Når medarbejderen kombinerer den formelle form for viden, som en liste af telefonnumre nu engang har, så kan

der opstå ny eksplicit viden i form af listen af telefonnumre der ikke må ringes til. Det ville være mærkeligt, om denne viden på nogen måde når at gennemløbe en cyklus, hvilket ville sige, at en medarbejder ubevist undlader at ringe op til visse telefonnumre på sin liste, baseret på tavs viden om hvilke numre der er *forbudte*.

CMS med et formelt perspektiv

Eksempelvis Tips & Tricks er en side på intranettet, som vedligeholdes ved hjælp af et Content Management System (CMS). Som beskrevet under Tips & Tricks hjælper denne funktion med til at vedligeholde virksomhedens lager af information. Virksomheden opererer i forskellige teams, der har hver deres kunde, og eksempelvis sælger annoncer til De Gule Sider for TDC eller abonnementer for Falck. Disse teams har hver en side på intranettet, som vedligeholdes af den respektive team-leder.

Den bruger der skal bruge det kan gå ind, ligesom i Word, og skrive. Der kan vi gå ind og definere for eksempel, at en afdelingsleder kan gå ind og rette i den afdelings sider. Eksempelvis kan Rikke Kirkegård kun rette TDC-delen, mens Pernille kun kan rette i Team Falck. Det hele er fastlagt, og når de skriver noget ind, så passer farver og design. Så med sådan et CMS-sytem kan man ikke lave noget galt.

Claus (blok 0730)

Brugen af CMS kræver ikke meget oplæring og er derfor yderst effektivt i den forstand, at det er muligt at give alle nøglepersoner adgang til at skrive på intranettet og på den måde sikre sig et grundlag for at den vigtigste viden kan deles.

Personalesider med et formelt perspektiv

Personalesiderne er ikke arbejdsrelaterede og har netop til funktion at give medarbejderne et pusterum fra en lidt stresset arbejdsdag. Med et formelt perspektiv synes de ikke at have nogen funktion for videnledelse.

Det sociale perspektiv

I det følgende analyseres LN Marketings intranet med et socialt perspektiv, som er baseret på at det er den sociale viden indlejret i fællesskabet, som skal ledes i virksomheden.

Tips og Tricks med et socialt perspektiv

Det sociale perspektiv fokuserer mere på konteksten for hvordan rådene om telemarketing opstår. Telemarketingarbejdere sidder i små grupper og afprøver i fællesskab de forskellige tricks fra intranettet mens de arbejder og opbygger på den måde en tavs viden, som i nogen grad må relatere sig til det unikke fællesskab.

Ud fra følgende udtalelse om hvordan gode råd bliver til, kan det tolkes, at grupperne ikke rigtig er klar over, at de har udviklet en ny teknik.

Her på det sidste har vi oplevet at der er nogen der har siddet – ikke at gemt på dem – men måske har siddet i en gruppe på fire mand, de har måske siddet sammen længe og udviklet en eller anden teknik til at sælge. Når de så bliver flyttet over ved fire andre forskellige borde, så begynder de borde at arbejde på en anden måde fordi de lærer noget af det nye der er kommet.

Claus (blok 2700)

En lille gruppe mennesker, der eksempelvis sidder i en telemarketinggruppe og sælger Falck-abonnementer, kan tolkes til at være skabere af social viden, som kun lader sig transportere gennem sociale relationer. Funktionen Tips & Tricks er derfor af mindre betydning, set med de sociale øjne, og kan i værste fald fungere som en hæmmende funktion, der prøver at skabe en form for konsensus i virksomheden. På den måde kan der opstå gruppetænkning, især når det kun er team-lederen som har mulighed for at ændre på teksten. Gruppetænkning kan i dette tilfælde medføre at medarbejderne tror på og efterlever nogle teknikker, som måske engang har fungeret for nogen andre, men som ikke er fremmede for nuværende sælgeres produktivitet.

Forbudte numre med et socialt perspektiv

I løbet af interviewene blev der fortalt mange gode historier om telemarketingmedarbejdernes opførsel, men også om dem i den anden ende af telefonlinien. Disse historier er godt stof til at skabe sociale relationer mellem medarbejderne, fordi de baserer sig på et fælles grundlag. Social viden er baseret på erfaring og når medarbejderne fortæller disse gode historier til hinanden, så er det reelt erfaringer der bliver delt ud af.

En side på intranettet, som indeholder en liste af numre, som der ikke må ringes op til, indeholder små historier mellem linierne, selvom det kun er tal. Denne funktion kan med et socialt perspektiv tænkes at skabe et grundlag for en godt sammentømret fælleskultur, baseret på de samme værdier og normer, som spiller på kundernes adfærd. Denne fælleskultur indeholder tavs viden om at være telemarketingmedarbejder og at kunne tackle mærkelige situationer, måske endda en fornemmelse for hvem der har erfaring til at svare på et givent spørgsmål, hvis det pludseligt dukker op i løbet af en samtale med en kunde.

CMS med et socialt perspektiv

Som nævnt tidligere i undersøgelsen, så er det ikke en fordel, set med de sociale briller, at kun nogle af medarbejderne har magt over indholdet på intranettet. Alligevel må CMS-modulet karakteriseres som en funktion der kan hjælpe med til at skabe fælleskultur blandt medarbejderne.

Team-lederne går rundt blandt medarbejderne og besøget på virksomheden gav indtryk af, at teamledere og medarbejdere arbejder meget tæt sammen. Ledernes opgave er blandt andet at servicere medarbejderne på bedste vis og de kan bruge funktionens mulighed for uden besvær, og derfor hyppigt, at opdatere team-siderne og på den måde at skabe et sammenhold ved eksempelvis at skrive om teamets præstationer eller om ting, som ikke nødvendigvis vedrører telemarketing, men tager personernes indbyrdes relationer under behandling.

Personalesider med et socialt perspektiv

På samme måde som hos Nykredit og Nordjyllands Amt, så kan de ikke arbejdsrelaterede personalesider styrke de uformelle relationer medarbejderne imellem og derved fremme virksomheden som social institution. Desuden kan opdatering af profilen hjælpe medarbejderne til at få kontakt med hinanden ved at bryde barrierer ned, som eksempelvis at man ikke kan huske navnet på *ham ovre i den anden gruppe*. Virksomhedens ansatte er fortrinsvis unge, for det meste studerende, og der er derfor en høj udskiftning. En side på intranettet, med navne på de forskellige personer i de forskellige teams kan derfor sætte mere fart på skabelsen af de sociale relationer, som igen er grundlaget for at dele tavs viden om virksomhedens praksis.

Derudover har disse uformelle koncepter mulighed for at knytte folk tættere til virksomheden, især hvis det er så spændende, at medarbejderne bruger intranettet hjemmefra.

Der er også den fordel; at når det er ekstranet, så kan folk læse det hjemmefra, så man har altid kontakt til virksomheden.

Mogens (blok 1355)

Dette engagement der vindes via de uformelle relationer til virksomheden kan udnyttes i en fælleskultur, hvor tilliden er høj blandt medarbejderne og man derfor gerne samarbejder.

Sammenfatning

Sammenlignet med eksempelvis regnskabsvæsen, så er det begrænset hvor meget viden telemarketing kræver. Det tager en dag at lære en ny medarbejder op, og enten *har man det* eller også *har man det ikke* (talentet til at sælge via telefonen).

Alligevel synes intranettet at have en væsentlig plads i deres arbejde. Og analysen peger på, at det i et vist omfang bruges til at lede viden i organisationen. Herunder sammenlignes de to perspektivers beskrivelser og stilles til sidst op over for hinanden i skemaet for neden.

Det formelle perspektiv ser Tips & Tricks som virksomhedens *lager* af viden om telefonsalg. Det er relevant at bruge denne forklaring, da det er forholdsvist let at omsætte denne information til praksis og næppe vil blive brugt, hvis den ikke er effektiv. Det vil sige; fordi den formaliserede viden ikke kræver mere end et basalt kendskab til telemarketing, for at kunne blive forstået, så må det antages at være en effektiv

måde at dele netop den form for viden. Desuden vil tips der ikke virker heller ikke blive brugt særlig længe, da medarbejderen jo skal opnå et vist salg og derfor hurtigt finder den salgsmetode, som passer til netop ham.

Listen af forbudte numre virker måske lidt søgt at betragte som videnledelse, men det er et værktøj der lader til både at virke og at blive brugt til at administrere en vis form for viden. Hvis listen med alle de numre medarbejderen skal ringe op til kan betragtes som rå data, så kan listen med forbudte numre betragtes som information, da det er data tilføjet en vis betydning. Derfor giver det her bedre mening at tale om informationsbehandling end decideret videnledelse. Det formelle perspektiv kan dog forklare informationsbehandling, som videnledelse, hvorfor det formelle perspektiv her er relevant.

Mens Tips & Tricks, som et meget konkret koncept, beskrives med et formelt perspektiv, så kan det system der bruges til at vedligeholde konceptet, og så ledes befinder sig på et mere abstrakt niveau, beskrives med et socialt perspektiv. Men det skal ses i konteksten af at teamlederne arbejder meget tæt sammen med medarbejderne i teamet, som har den konsekvens, at den hyppige og nemme opdatering af intranettet kan forstærke teamets fælleskultur. Dette hænger sammen med personalesiderne, som redigeres af samme CMS. Den uformelle tone der synes at blive brugt i virksomheden afspejles i nyhederne på deres hjemmeside (<http://www.ln-marketing.dk>) og personalesiderne har derfor potentiale til at knytte medarbejderne tættere til virksomheden og derved skabe *den rette ånd* på arbejdspladsen hvor tilliden blandt medarbejderne er høj og hvor man ikke er bange for at samarbejde.

Koncept	Formelt perspektiv	Socialt perspektiv
Tips & Tricks	Repræsenterer et <i>lager</i> af viden. Teamledere formaliserer ny oprettet viden blandt medarbejderne og tilføjer den til lagret på intranettet. Medarbejderne bruger tavs viden for at kunne tolke den eksplicite viden på intranettet, for dernæst at skabe ny tavs viden. <input checked="" type="checkbox"/>	Kan i værste fald virke hæmmende for skabelse af social viden, ved at det kun er teamlederen, som kan opdatere siden. Det kan nemlig medføre konsensus i et team som igen kan medføre gruppetænkning og eksempelvis resultere i dårlige salgstricks for den enkelte medarbejder.
Forbudte numre	Medarbejderne arbejder ud fra en liste af telefonnumre, som kan betragtes som eksplicit viden, der ved brug i nogle tilfælde konverteres til anden eksplicit viden; numre der ikke skal ringes op til igen. <input checked="" type="checkbox"/>	Med til denne liste af numre hører en masse historier om svære opkald. De er med til at skabe grundlag for en fælleskultur med værdier og normer der spiller på kundernes adfærd. Indeholder tavs viden om kundernes adfærd indlejret i et socialt netværk.
CMS	Værktøj til at vedligeholde virksomhedens <i>lager</i> af viden. Nemt at bruge og sikrer derved grundlaget for at formalisere og dele den vigtigste viden.	Kan hjælpe med at skabe fælleskultur blandt medarbejderne, ved at teamlederne skriver direkte henvendt til teammedlemmerne og dermed tager personernes indbyrdes relationer under behandling. <input checked="" type="checkbox"/>
Personalesider	Er ikke arbejdsrelaterede og synes ikke at kunne forklares med et formelt perspektiv.	Muligheden for profilopdatering kan sætte skub i de sociale relationer mellem medarbejdere, som hyppigt udskiftes. Den uformelle tone kan knytte medarbejderen tættere til virksomheden og derved skabe fælleskultur med høj tillid med et bedre samarbejde til følge. <input checked="" type="checkbox"/>

Diskussion

Diskussionen er grupperet i teoretiske emner, for på en struktureret måde at kunne linke analysens resultater tilbage til problemformuleringen.

Kombination – virksomhedens lager af viden: Konceptet med at team-lederne vedligeholder den lokale Tips & Tricks i teamet ses med et formelt perspektiv som et kritisk punkt i den videnskabende cyklus. I konceptet er der brugt teknologi, så kun team-lederne kan redigere i teksten, hvilket medfører at deres opgave er løbende at samle op på ny viden. Den opgave udfører de i en stor del af tiden, da de fungerer som en form for service for team-medlemmerne, og på den måde hele tiden konfronteres med den slags viden, som kan ligge på Tips & Tricks og som de så kan generaliseres team-medlemmerne så kan søge i.

Administration – effektivisering af analoge koncepter: Selvom der kan argumenteres for at konceptet om de forbudte numre kan bruges i en videnskabende sammenhæng, så er det mere rimeligt at forstå det som et konceptet der tjener en mere administrativ funktion. Det er meget effektivt, at medarbejderne i LN

Marketing kan indtaste numre, som andre ikke må ringe op til, men om her ligefrem er tale om viden er svært at (blive ved med at) påstå. Igen et koncept, som mere hører hjemme i en anden kategori af informationssystemer.

Værdier og normer – påvirke fælleskultur: Intranettet kan bruges som kommunikationsmedie og CMS er et koncept, som gør det muligt på en nem måde at lave envejs-kommunikation. Konceptet er så nemt at bruge, at enhver team-leder hyppigt både har mulighed for og lyst til at kommunikere til resten af teamet via intranettet. Det er team-lederne som har adgang og det er derfor indbygget i konceptet, at ledelsens forgrening ud i organisationen på en *effektiv* måde kan kommunikere virksomhedens holdning, da team-lederne kender de medarbejder, som de skriver til.

Sociale netværk – ikke arbejdsrelaterede koncepter: Virksomheden vælger at indføre en masse koncepter på intranettet til medarbejderne, som tilsyneladende ikke har noget med arbejdet at gøre. Dette koncept kan ligesom med *Blå & Gratis* og *Gul & Gratis* resultere i en forstærkning af virksomhedens sociale netværk, set med et socialt perspektiv. Medlemmerne bruger konceptet til afstresning, men mange af koncepterne vedrører de andre medlemmer i organisationen som eksempelvis endnu en digital markedsplads eller en online quiz. Yderligere at lade medlemmerne tilgå intranettet hjemmefra kan med et socialt perspektiv have den fordel at de andre medlemmer i organisationen bliver en større del af den enkelte medarbejders verden og på den måde skabes og forstærkes det sociale netværk i organisationen.

11

Diskussion

Her samles op på resultaterne fra analysen, som ved at blive sammenstillet validerer hinanden. I nogle tilfælde bliver forklaringerne kombineret for bedre at give mening. De udledes derefter til en liste af retningslinier for hvordan intranet kan bruges til videnledelse.

Dette kapitel samler op på diskussionen af analyseresultaterne i hver af de fire cases. Diskussionerne sammenfattes i tabellen på næste side og giver et indtryk af hvor høj en gyldighed analysens resultater må siges at have. Der er gentagelse af de fleste resultater, men også afvigelse. Nedenfor sammenlignes resultaterne der fører til en forklaring hvorudfra listen af retningslinier bygges.

Sammenligning af case-studier

Ved at sammenligne de fire forskellige cases er det muligt både at validere de generaliseringer, som er lavet i diskussionen af hver case, og eventuelt nuancere nogen af resultaterne ved at kombinerer dem med hinanden.

Skemaet ovenover afslører at der ikke er fundet noget tegn på koncepter, der understøtter internalisering. Men internalisering er den fase i den videnskabende cyklus, hvor eksplicit gøres til tavs viden i individet. Og vil blandt andet gøre sig gældende ved aktivt brug af eksplicit viden. Derfor er den generelle brug af intranettet til at søge viden og bruge den i sit arbejde et udtryk for internalisering.

Analysen har desuden beskæftiget sig med koncepter, som endelig viser sig ikke at have de store videnskabende egenskaber. Det er forholdsvis nemt at lave en funktion på intranettet, som eksempelvis et lokale-booking-system, men det tilhører ikke nødvendigvis klassen af videnskabende koncepter, bare fordi det har plads på intranettet.

Generelt kan det siges om disse administrative koncepter, at de er lagt på intranettet for at lette den daglige arbejdsgang og spare ressourcer og tid. De kan senere udnyttes i sammenhænge, hvor det vil give mening at tale om videnledelse. Eksempelvis er der ikke meget videnledelse over timefaktureringssystemet hos MB Revision, men lige så snart de indsamlede data bruges i forbindelse med konkurrence-/belønningssystemer, så kan de betragtes som del af en strategi for videnledelse.

Nedenunder bliver hvert emne, diskuteret på tværs af de fire cases, i forsøget på at forstå en generel sammenhæng mellem brugen af intranet og videnledelse og for senere at tjene som grundlag for udformningen af retningslinierne.

Emne		Nykredit	MB Revision	Amtet	LN Marketing
Formelt perspektiv	Socialisering	Skabe svage forbindelser mellem organisationens medlemmer, vha. telefonbog så nye grupper nemmere kan opstå og derefter opbygge stærke forbindelser der er kravet for at socialisering kan finde sted.			
	Eksternalisering	Gøre meningsfuld dialog mulig for medlemmer i organisationens grupper ved brugen af forum, som eksempelvis i <i>team-room</i> .		Projektrummet stiller et medium til rådighed for meningsfuld dialog mellem medarbejdere på tværs af organisationen og endda ud af organisationen.	
	Kombination	Meningsfuld søgning i virksomhedens lager af viden forudsætter at lagret vedligeholdes. Kun velkvalificerede personer (<i>konsulenter</i>) har adgang til at redigere i udviklingshåndbogen på intranettet, hvilket sikrer at det er eksperter der sorterer <i>skidt fra kanel</i> .	Standardregnskaber repræsenterer en form for opsamling af viden som medarbejderne kan søge igennem. Konceptet giver kun nogle ganske få kvalificerede medarbejdere, mulighed for at tilføje og redigere i denne samling. Sådan et koncept kan inddrages (sammen med håndbøgerne) som en mekanisme der sorterer og publicerer virksomhedens lager af viden.	Konceptet med dokumentserveren er at undgå, at ingen sidder på sin viden, og at alle derfor har mulighed for at søge på alles viden. Lagret af information er dog ikke valideret, men søgefunktionen kan også inddrage dokumenternes metadata, så det bliver nemmere for medarbejderen selv at sortere <i>skidt fra kanel</i> .	Teamets lager af viden (Tips & Tricks) vedligeholdes af team-lederne. Medarbejderne i teamet har mulighed for at søge på den indsamlede viden, men teknologien begrænset dem fra ikke selv direkte at ændre på teamets eksplicite viden. Det er et taktisk træk, da team-lederne har en fornemmelse for hvad der er brug for og kan generalisere de input de får fra medarbejderne.
Andet	Administration		Håndbøgerne bærer i konceptet præg af en praktisk effektivisering af virksomhedens informationsbehandling (hurtigere og nemmere adgang til formel viden).	Selvbetjeningskoncepter letter og effektiviserer administrationen og fungerer dermed som informationsbehandler frem for videnledende.	Konceptet om de <i>forbudte numre</i> er mere rimeligt at betragte som en administrativ funktion, der effektiviserer arbejdsgangen, og altså ikke ligefrem <i>skaber viden</i> .
Socialt perspektiv	Værdier og normer	Strategisk påvirkning af virksomhedens fælleskultur over længere tid, ved at lade adgangen til at postere nyheder være forbeholdt for ledelsen (generel orientering om virksomheden) og udvalgte medarbejdere (fagligt specifikke nyheder).	Effektiv orientering om virksomheden fra ledelsen kan påvirke medarbejdernes fælleskultur med egne værdier og normer, samtidig med at åbenbaring af den enkelte medarbejders præstation vha. time-faktureringen øger konkurrencen og ændrer derved den enkeltes værdier og normer.	Nyhedsfunktionen kan indføres som koncept i strategien for videnledelse, hvis ledelsen ønsker at påvirke fælleskulturens værdier og normer.	CMS er et koncept, som egentligt er grundlæggende for hele administrationen af intranettet, men det har nogle fordele for især understøttelsen af social viden. Det er nemt at bruge og når samtidig ledelsens forgreninger ud i organisationen i form af team-ledere har adgang til det, og personligt kender modtagerne, så kan fælleskulturens værdier og normer påvirkes i den retning ledelsen ønsker det.
	Sociale netværk	Ikke arbejdsrelaterede koncepter får medarbejderne til i et vist omfang at inddrage privatlivet i organisationen. Dette kan styrke organisationens sociale netværk. <i>Blå & Gratis</i> er designet, så det er medarbejdernes sted, hvor medarbejderen får fuld kontrol.		Den digitale markedsplads <i>Gul & Gratis</i> er et ikke-arbejdsrelateret koncept, som kan indføres for at styrke det sociale netværk.	De ikke arbejdsrelaterede koncepter på intranettet er til kun for medarbejderne. Det kan forstærke medarbejdernes private relationer, især når mange af koncepterne vedrører de andre medarbejdere og at intranettet kan tilgås hjemmefra. De andre medlemmer bliver en større del af den enkeltes verden.
	Gruppearbejde			<i>Projektrum</i> er en samling af teknologier under samme tag, som alle tager udgangspunkt i medarbejderen og relationer til andre medarbejdere kan understøtte arbejde i grupper på tværs af tid og sted.	

Socialisering

Det er ikke her muligt at validere resultatet, da der i analysen ikke er forekommet andre eksempler på koncepter, der understøtter konvertering af tavs til tavs viden, end i Nykredit. Men ud fra denne ene case kan der generaliseres, at intranettet understøtter socialisering ved at skabe svage links mellem organisationens medlemmer.

Svage links går på tværs af forskellige faggrupper og kan udnyttes når der skal oprettes nye fagområder eller laves nye projektgrupper. For direkte at være i stand til at overføre tavs viden til hinanden, så er der behov for stærke forbindelser mellem hinanden, som når to bagere har arbejdet sammen i en længere periode. Men processen *socialisering* bliver ifølge Nonaka (1994) *aktiveret* af gruppedannelse eller som nævnt dannelse af et nyt fagområde. Derfor kan koncepter på intranettet, som understøtter de svage forbindelser mellem organisationens medlemmer, bruges til denne form for videnledelse.

Eksternalisering

To case-studier (Nykredit og Amtet) forklarer denne sammenhæng mellem intranet-koncept og videnledelse. Koncepterne har den egenskab at give plads til meningsfuld dialog mellem medarbejdere der arbejder med samme projekt eller samme fagområde. Hvis socialisering blev aktiveret af gruppedannelse, så bliver eksternalisering tilsvarende aktiveret af succesfulde runder med meningsfuld dialog. Både Nykredit og Amtet giver mulighed for at medarbejdere inden for et vist område eller projekt kan indgå i en åben dialog med hinanden via et forum på intranettet, under det respektive *rum* for området.

Kombination

Der er fundet evidens på en sammenhæng mellem emnet kombination og intranetbrug i alle fire cases. I denne fase skal organisationen lade processen konvergere, så den nye viden kan tages i brug og samtidig lægge til grund for yderligere videnskabelse. Dette foregår ifølge det formelle perspektiv ved at begrunde den just opståede viden. I tre af de fire cases understøttes denne *begrundelse* af intranet-koncepter, der giver adgang til individer, som er udvalgt på baggrund af faglig ekspertise, til organisationens lager af viden. Ekspertene kan så tilføje, redigere og fjerne eksplicit viden i lagret. Selve lagret af viden kan i alle cases søges igennem af alle individer i organisationen.

I undersøgelsen af Amtets brug af intranettet er der ikke fundet evidens på, at udvalgte medarbejdere således *begrunder* ny viden. Her giver konceptet alle adgang til at tilføje og til at søge. De kan også give hinanden rettigheder til at redigere i dokumenterne og teknologien åbner således op for, at flere kan være med til at validere og således begrunde den fremkomne viden. Til dokumenterne tilføjes også metadata som konceptets søgefunktion udnytter, så det bliver nemmere for medarbejderen at lede igennem det hav af viden, der nødvendigvis må opstå når alle har mulighed for at tilføje.

Gentagelsen af enslydende resultater fra analysen peger dog på, at der er en sammenhæng mellem det formelle perspektivs kombinationsfase og brugen af intranettet. For at lade intranettet understøtte

kombinationsfasen kan der bruges teknologier, der ved brug indsamler, opbevarer og viser organisationens formaliserede viden samtidig med at en mekanisme i disse teknologier sørger for, at eksperter vurderer om den indsamlede viden skal opbevares og vises eller forkastes og måske forbedres. På den måde fungerer eksperterne i organisationen som en slags portvagter, der bestemmer vendepunktet for den videnskabende cyklus.

Værdier og normer

Alle fire cases giver en forklaring på sammenhængen mellem *værdier og normer* fra det sociale perspektiv og brugen af intranetteknologi. I alle tilfælde er det strategien at bruge intranet-teknologier til at påvirke fælleskulturen blandt individerne i organisationen. Især konceptet om at bruge intranettet som et nyhedsmedie er udbredt. Teknologien bag sådan et koncept kan være mere eller mindre avanceret men i alle cases bruges der teknologi til mere end *bare* at skrive en nyhed i html og gøre den tilgængelig på serveren. Koncepterne har en visningsdel og en administrationsdel.

Visningen foregår lidt forskelligt fra case til case men bygger i princippet på samme idé om at vise nyheder dér hvor de er mest relevante. En forskel er eksempelvis MB Revision der på startsideen præsenterer brugeren for alle kategorier af nyheder. Funktionen er dog designet til at vise de forskellige nyheder opdelt i kategorierne og naturligvis med de omkring fem seneste nyheder øverst. Hos Nykredit er det kun den generelle kategori der vises på intranettets startside. Og her indeholder konceptet den funktion at brugeren skal klikke på *læst* for at den ikke vises på startsideen igen. Både Nykredit og LN Marketing bruger *lokale nyhedsvisninger* i deres team- hhv. projektrum.

Generelt er ledelsens *publicering af information om virksomheden* et brugt koncept, som det med det sociale perspektiv er muligt at relatere til et ønske om fra ledelsens side at påvirke visse værdier og normer i fælleskulturen, som relaterer sig til arbejdet. Dette påvirkningsønske kan ses som en langsigtet ledelsesstrategi (af social viden) som kan suppleres med yderligere koncepter. Afsøring af medarbejderpræstationer i MB Revision, baseret på målinger også foretaget på intranettet ved hjælp af et timefaktureringsystem. Og Content Management Systemet hos LN Marketing som gør det muligt at lade mellemliderne skrive mere personlige nyheder til deres egne teams, så kommunikationen med større chance *rammer plet*. Disse koncepter påvirker også medarbejdernes fælles værdier og normer til arbejdet og arbejdspladsen.

Sociale netværk

Inden for dette emne er samlet de koncepter, der betegnes som mindre seriøse og *kun for sjov*. Men de er der. Og kan med det sociale perspektiv relateres til videnledelse med formålet at styrke det sociale netværk i organisationen. Koncepterne får denne effekt på videnledelse, ved at være designet så de vedrører medarbejdernes mere private side, samtidig med at indebære kontakt med de andre medarbejdere og deres

private sider. Endvidere ser det ud til, men det er kun observeret hos LN Marketing, at muligheden for at tilgå intranettet hjemmefra kan styrke det sociale netværk yderligere.

Selve teknologien og brugsformen i koncepterne kan variere, men hvis der er tale om at involvere medarbejderne, så er der sandsynligvis involveret brugsformer som transagering med systemet, som eksempelvis med den digitale markedsplads, hvor medarbejderen posterer sit tilbud ved at gå i dialog med systemet, hvorefter alle andre brugere kan se tilbuddet listet blandt andre tilbud på markedspladsen.

MB Revision er den eneste virksomhed uden sådanne ikke-arbejdsrelaterede intranet-koncepter, hvilket direktøren forklarer efter interviewet med at *"det er der simpelthen ikke tid til"* og henviser til at medarbejderne i forvejen kæmper med at nå det de skal. Denne forklaring bruger LN Marketing også, bare med modsat fortegn. Medarbejderne har et vist mål de skal have nået når dagen er omme og bruger her de ikke arbejds-relaterede ting til at puste lidt ud. Det drejer sig om to vidt forskellige virksomheder som også lader til at have forskellige formål med at lede viden. Revisionsarbejde skal meget nøje overholde visse standarder, mens telefonsalg stort set drejer sig om hurtigst muligt at få flest mulige kunder, uanset teknikken. Denne diskussion tages op igen efter sammenligningen af case-studierne.

Gruppearbejde

Kun i Amtets intranet er der fundet evidens for koncepter der fuldt ud kan understøtte gruppearbejde. Hos Nykredit findes dog et koncept som tilsyneladende ser ud til at kunne understøtte gruppearbejdet, men som fejler på et punkt ved at centralisere magten. Men disse team-rooms, som de kaldes hos Nykredit, findes i to udgaver. Et rum der er en officiel del af intranettet og et andet, hvor gruppen der bruger det selv kan kontrollere både struktur og indhold. Ulempen ved ikke at være klassificeret som officielt team-room er at der ikke linkes til det fra intranettet og desuden giver empirien ikke svar på hvordan et uofficielt team-room bruges.

Amtet bruger deres projektrum på tværs af organisationen og endda i forbindelse med flere andre organisationer. Det er et færdigt koncept fra Microsoft, som i modsætning til et officielt team-room hos Nykredit giver alle brugere i et projektrum samme rettigheder. På den måde er det indbygget i konceptet, at magten hele tiden vil skifte, hvorfor risikoen for polarisering med deraf følgende gruppætænkning er lille. Koncepter der skal understøtte gruppearbejde må derfor designet til hele tiden at re-fordele magten i gruppen.

Sammenhæng

De to perspektiver er tilsammen i stand til at forklare sammenhængen mellem videnledelse og brugen af intranet ved at sætte fokus på intranettets koncepter, for sammenhængen ser ikke ud til at kunne findes i teknologien alene. Konteksten for brugen skal inddrages for at forklare konsekvenserne for den specifikke sammensætning af teknologi, hvorfor analyseenheden fra starten af også blev defineret som en kombination

af brug og teknologi (koncept). Resultatet er slutteligt ovenstående gennemgang af de i case-studiet mest fremtrædende teoretiske emner.

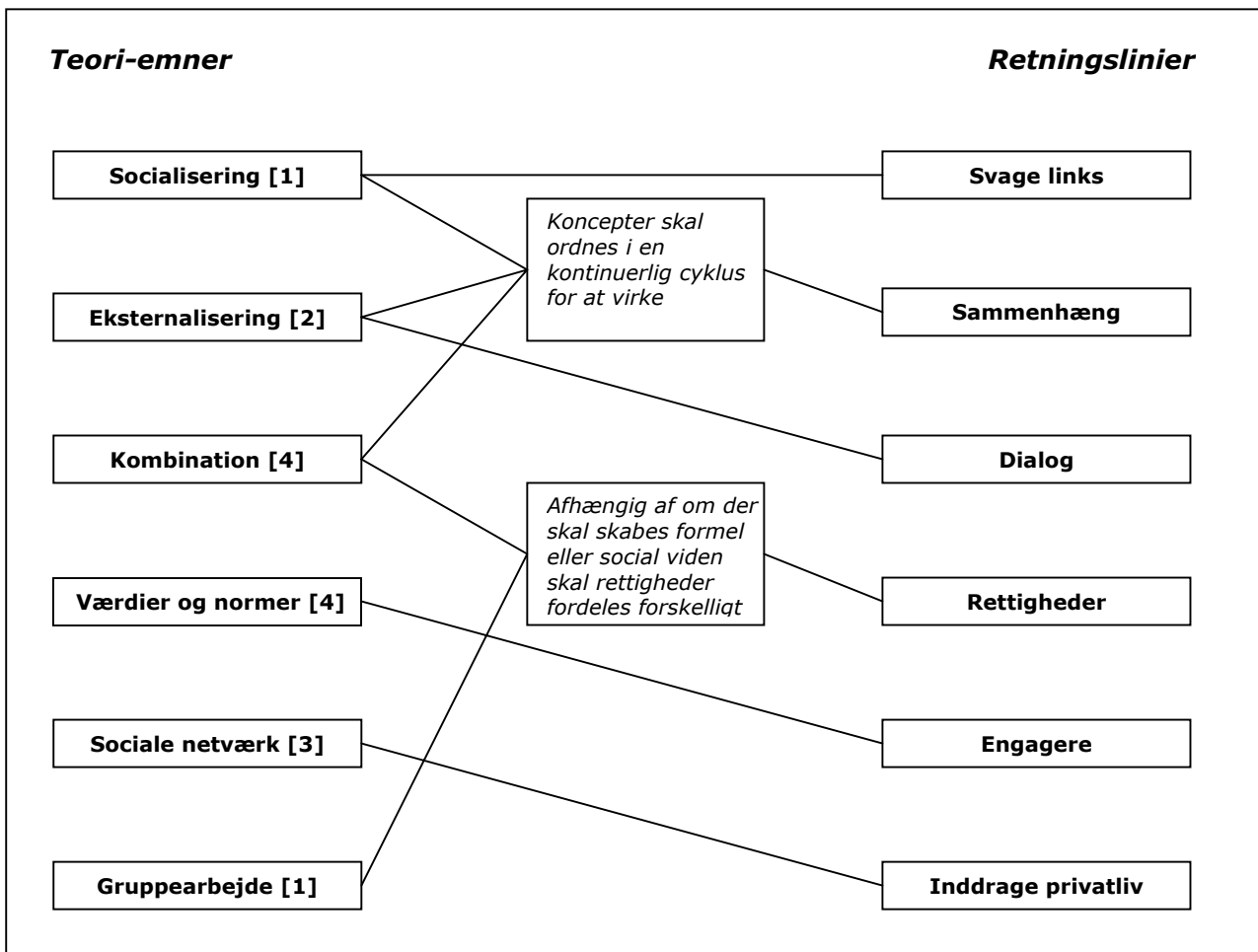
Der ser ud til at forme sig en sammenhæng mellem videnledelse, formålet med videnledelse og koncepterne på intranettet. Alle tre begreber er afhængige af hinanden. Én bestemt situation kræver én form for viden, mens en anden situation kræver en anden form for viden. Eksempelvis i tilfældet med koncepter der ikke er arbejdsrelaterede, de kan ifølge analysen understøtte det sociale netværk i organisationen, så social viden på den måde kan opstå og eksistere. Men hvis situationen ikke i særlig høj grad kræver social viden, som eksempelvis regnskabsføring, så er der heller ingen grund til at designe intranettet i denne situation til at understøtte ledelse af social viden. Formålet bestemt af situationen må derfor afgøre hvilken form for videnledelse der skal bruges. Begge perspektiver bliver derfor nødt til at sameksistere i organisationen, så længe der er flere forskellige situationer der kræver hver deres form for viden.

Udformningen af et intranet-koncept til videnledelse skal både tage hensyn til den specifikke situation hvori det skal anvendes og følge et passende sæt af principper for videnledelse, hvorfor konceptet afhænger af både situationens formål og videnledelse. Følgelig kan den dokumenterede sammenhæng nu bruges til at udforme en liste af retningslinier for hvordan et intranet kan bruges til videnledelse.

Retningslinier

Sammenligningen af de fire cases er grupperet i teoretiske emner på samme måde som resultatet af diskussionen i hver case. Med disse emner som udgangspunkt opstilles en række af retningslinier for brugen af intranet til videnledelse. Teorien er udgangspunktet, da retningslinierne skal guide i valget af teknologi ud fra ønske om strategi og *ikke* omvendt; valg af strategi for videnledelse, eksempelvis ud fra hvilken teknologi der er til rådighed.

Retningslinierne udledes af ovenstående gennemgang hvor pointen i forhold til koncept-design skærpes, så listen bliver koncis og derved har større mulighed for at blive operationaliseret. To forklaringer (et fra hvert perspektiv) er sammenfaldende. Eksternalisering forklarer nemlig, at ny viden skal filtreres af eksperter og derfor at rettighederne skal fordeles forskelligt, mens gruppearbejde forklarer, at magten ikke må blive fastlåst hvorfor rettighederne skal være ens for alle (i gruppen). Dette bliver således slået sammen til én retningslinie, som på baggrund af formålet foreskriver konceptets design. Desuden opstår der en ekstra retningslinie, som skal fortælle, at retningslinierne fra det formelle perspektiv skal følges således at alle fire tilstande er organiseret i en kontinuerlig cyklus, for at videnskabelse kan finde sted i organisationen. Denne proces illustreres med følgende figur, som samtidig introducerer navnene for hver retningslinie. Tallet i de [firkantede klammer] illustrerer i hvor høj grad det teoretiske emne har vundet genklang. Eller rettere sagt; hvor mange cases der understøtter denne forklaring.



Ovenstående figur og gennemgangen lidt højere oppe leder frem til undersøgelsesrapportens sidste tabel. Her er retningslinierne beskrevet og alle illustreret med et eksempel fra undersøgelsen.

1) Svage links: Socialisering kan aktiveres af koncepter der skaber svage forbindelser mellem individer. Konceptet skal i designet opfordre til at individer med et specifikt mål efterfølgende udvikler stærke forbindelser mellem hinanden.

Eksempel: Medarbejderprofiler med oplysninger om medarbejdernes kompetencer (Nykredit).

2) Dialog: Eksternalisering kan understøttes med koncepter, der giver individer inden for en bestemt gruppe eller felt mulighed for at føre en faglig og meningsfuld dialog. Designet skal omfatte at individerne har mulighed for at formulere sig skriftligt og at alle i gruppen kan følge med i dialogen.

Eksempel: Debatforum hvor individer med samme formål har adgang (Amtet).

3) Rettigheder: A) Opdatering og udnyttelse af organisationens *lager* af viden, kan understøttes med koncepter der teknisk gør det muligt at indsamle, opbevare og søge information. Et koncept der indsamler information skal være designet således at kun eksperter har adgang til at vurdere om ny viden skal gemmes hhv. kasseres. B) Er situationen derimod sådan, at opgaverne med fordel kan løses baseret på erfaring gennem gruppearbejde, så er det vigtigt at give alle individer i gruppen lige rettigheder.

Eksempel A: Kun team-ledere har adgang til at redigere i Tips & Tricks (LN Marketing)

Eksempel B: Ved tværfaglige projekter oprettes et projektrum hvor alle har lige rettigheder. (Amtet)

4) Sammenhæng: De første tre punkter, der understøtter det formelle perspektiv, skal ordnes således at de indgår i en kontinuerlig cyklus. Det er vitalt for processen, at koncepterne ikke får lov at stå alene, men at der er indarbejdet en praksis i organisationen der afspejles i designet, således at det ene koncept tager over hvor det forrige slap.

Eksempel: Ved at søge igennem medarbejdernes profiler ved projektsammensætning, er det en fordel hvis der samtidig kan oprettes et projektrum hvor medarbejdere kan føre meningsfuld dialog. Og derudover hvis opgaven kræver at der skabes formel viden yderligere i projektrummet at give forskellige rettigheder til medarbejderne, således at det kun er de bedst kvalificerede der kan sortere i den information der fremkommer.

5) Engagere: Værdier og normer i organisationens fælleskultur kan påvirkes over længere tid ved at bruge koncepter der på en eller anden måde engagerer individet i virksomheden. A) En strategi er at informere om organisationen på intranettet. Både ved at ledelsen publicerer nyheder et sted hvor alle læser dem, og ved at lade nøglepersoner som mellemledere publicere i mere fagspecifikke områder af intranettet.

B) Ved yderligere at tilføje koncepter hvor nogle af de målbare værdier som organisationen stræber mod offentliggøres for hver enkelt medarbejder, kan der opnås engagement ved på den måde at lade individerne i organisationen konkurrere med hinanden.

Eksempel A: Ledelsen placerer generelle nyheder på startside af intranettet og mellemledere skriver nyheder i den del af intranettet der er relateret til vedkommendes område (alle organisationer)

Eksempel B: Antallet af timer den enkelte medarbejder fakturerer sine kunder, vises og sammenlignes med

de andre medarbejderes resultater (MB Revision).

6) Inddrage privatliv: Hvis opgaven kræver social viden er det en fordel at styrke de sociale netværk i organisationen. Intranettet kan understøtte denne form for videnledelse med koncepter, der er designet, så de giver plads til aktivitet der ikke nødvendigvis er arbejdsrelateret og som involverer individer på tværs af organisationen.

Eksempel: Digital markedsplads hvor medarbejderne selv har magten og som er designet, så det er problemfrit for en medarbejder at sætte noget til salg. På den måde inddrages medarbejderne privat og der oprettes link på tværs af organisationen.

Konklusion

Problemformuleringen er blevet opfyldt ved at undersøgelsen systematisk er kommet frem til en forklaring på hvilken sammenhæng der er mellem intranetbrug og videnledelse. Og ud fra dette i diskussionen har opstillet et sæt retningslinier for hvordan intranettet kan bruges til videnledelse. Det er ikke teknologien alene, men sammenhængen mellem teknologi og brug i en bestemt situation, som kan relatere sig til sammenhængen i videnledelse.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en undren over at organisationer, på trods af behovet og på trods af de teknologiske muligheder, ikke får indfriet deres forventninger til deres nye intranet. I løbet af en ganske kort årrække har de fleste virksomheder med eget netværk fået implementeret deres eget intranet. Nogle har købt en færdig løsning, andre har fået konsulenter til at designe det, men de fleste har *gjort det selv*. Intranettets tekniske muligheder er blevet lovprist, og heller ikke uden grund. Det er billigt, det er fleksibelt og det kan med fordel inddrages i ledelsesmæssige sammenhænge – især med henblik på viden. Og viden opfattes netop som organisationens største værdi, så der er et stort incitament for at implementere et intranet og samtidig også store forventninger til resultatet.

Med udgangspunkt i dette problemområde formuleres en problemstilling der sigter mod at nå frem til en forklaring på og nogle retningslinier for, hvordan en organisation kan bruge et intranet til videnledelse. Metoden til at undersøge dette felt skal være velegnet til at arbejde i omskiftelige omgivelser og sigte mod at generalisere ud fra eksempler. Case-studiet bidrager med at styre undersøgelsen udenom faldgruber som eksempelvis at starte med at indhente empiri uden et undersøgelsesdesign (spørgeramme). Spørgerammen udformes på baggrund af teori, som derfor skal udarbejdes som det første skridt i metoden.

Det teoretiske begrebsapparat opbygges ud fra ønsket om at forstå processerne i videnledelse og adopterer derfor både en generelt accepteret teori, men også en teori der giver modspil til den første. De to konkurrerende perspektiver viser sig at have forskellige styrker i analysen. Hvor det ene perspektivs forklaring halter, der bidrager det andet perspektiv med en mere hensigtsmæssig. Der viser sig også at være steder hvor begge perspektiver kan give nogenlunde lige gode forklaringer og kombineres derfor med hinanden. Fire virksomheder undersøges. De er i deres forretningsdomæne vidt forskellige men beskæftiger sig naturligvis med viden i et eller andet omfang og bruger desuden intranet. Feltstudierne forløber problemfrit og empirien analyseres med teorien.

I hver case diskuteres analysens resultater og der gives et bud på en forklaring. Hver case sidestilles og forklaringerne sammenlignes for at validere det endelige analyseresultat. Sammenhængen mellem videnledelse og brugen af intranet grupperes indenfor de teoretiske emner der er fundet evidens for i empirien. Begge perspektiver er lige godt repræsenteret og overordnet viser det sig at de kan bruges forskelligt afhængig af situationen. Der er forskellige situationer i en organisation, som kræver at viden

opfattes og håndteres forskelligt. Og disse situationer kan med denne undersøgelse forklares med enten det formelle eller sociale perspektiv. Der er dog situationer, som ikke falder ind under nogen af perspektiverne, men som må placeres i en kategori for sig selv. De minder om hinanden, men kan genkendes på, at det er data og ikke viden de kræver at få håndteret.

Der er ikke noget mønster i den teknologi de forskellige situationer kræver, mønstret består mere i hvordan forskellige teknologier kombineres med en mere eller mindre ubevidst strategi i et koncept for at løse en opgave i en bestemt situation. Derfor er forklaringen på sammenhængen ikke særlig enkel – tværtimod ganske kompleks, hvorfor det ikke er svært at forstå at mange organisationer oplever at deres intranet ikke lever op til deres forventninger. Undersøgelsen må siges at være nået frem til en forklaring på sammenhængen i hvert fald i de fire organisationer der er blevet undersøgt. Resultaterne er i et passende omfang blevet valideret og generaliseres derfor til et sæt retningslinier for brugen af intranet til videnledelse.

Retningslinierne er for nemmere at kunne operationaliseres udformet til konkrete emner, der ligger indenfor problemområdet. De er komponeret ud fra undersøgelsens sluttelige forklaring på sammenhæng og kombinerer nogle af emnerne. For hvert råd gives et eksempel fra empirien og teoretisk set føres retningslinierne på den måde tilbage til virkeligheden, og inden for rammerne af undersøgelsen er problemformuleringen derfor løst tilfredsstillende.

Det kan yderligere konkluderes, at problemet med brugen af intranet ikke ligger i teknologien men i hvilken sammenhæng den bruges. Det er altså ikke teknologien der er barrieren men nærmere opfattelsen af hvordan den skal bruges. Derfor kan det betale sig for virksomheden, der skal til at indføre eller ændre sit intranet, at nuancere opfattelsen af intranettets muligheder. Det er ganske problemfrit at udvikle en funktion til at dele filer på intranettet, men om konceptet er hensigtsmæssig i forhold til situationen er en anden sag, som kræver større opmærksomhed, hvis intranettet skal have succes. Følgende afsluttende citat summerer på udmærket vis hovedresultatet af denne undersøgelse;

HRM policies may be at least an equally important element in the management of knowledge work as the technology which has received so much attention hitherto.

Newel et al. 2002 (side 86)

Perspektivering & Refleksion

Der er ikke nogen eksempler på internalisering og det kunne være interessant at afprøve retningslinierne i praksis eksempelvis ved aktionsforskning. Gyldigheden af interviewmaterialet set med humanistiske øjne.

I sammenfatningen af analyseresultaterne er der ikke nogen eksempler på processen internalisering i den videnskabende spiral. De tre andre processer er repræsenterede, men selve den del hvor eksplicit bliver til tavs viden i individet udebliver. Det kan selvfølgelig forklares med, at ibrugtagning af informationer fundet på intranettet kan være en proces, hvor den nye (formelle) viden, som er fundet på intranettet, operationaliseres og på den måde langsomt indlæres og bliver til færdigheder i individet, som senere kan udnyttes til at skabe ny tavs viden og så videre.

Dette synes dog at være en noget tilfældig brug af intranettet og ikke rigtig foreneligt med den proces, som Nonaka (1994) beskriver som værende indbyrdes ordnet og kontinuerlig. Der kunne måske med fordel tænkes i koncepter der supplerer den tilfældige indlæringsproces (eksplicit til tavs viden) på intranettet. Sådanne koncepter eksisterer allerede og kaldes for e-learning. Det kunne være interessant at kaste mere lys over denne ubesvarede del af undersøgelsen og lede efter situationer, hvor sådanne koncepter udnyttes. E-learning blev ganske flygtigt nævnt i et af interviewene med Amtet, men det var ikke mere konkret end at de havde forestillet sig at bruge sådan noget som video-klip på intranettet for at spare dyre kursus-timer og desuden højne kvaliteten af den enkelte medarbejders slutresultat (Tina, blok 3500). Det antyder dog at holdningen i hvert fald hos Amtet er ved at være klar til denne type koncepter.

Desuden kunne det være interessant at afprøve de fremkomne retningslinier i praksis, for at se hvor generelt gældende de er. På den måde ville de blive valideret yderligere og måske flere tilføjet. Dette ville involvere en undersøgelsesmetode, som passende kunne være aktionsforskning. Ved at intervenere i undersøgelsesområdet og få lov til at ændre på intranettet i henhold til den givne virksomheds ønsker og formål med videnledelse, kunne der på samme måde som i denne undersøgelse observeres på medarbejdernes brug af intranettet. Konteksten for intranettet kunne i noget større grad blive medtaget og dermed ville flere af virksomhedens rutiner afspejle sig i undersøgelsens empirimateriale. Denne forskningsmetode er passende, fordi der her vil blive startet ud med en hypotese (retningslinierne) som er operationaliserbar og klar til at blive testet i dens anvendelsesområde.

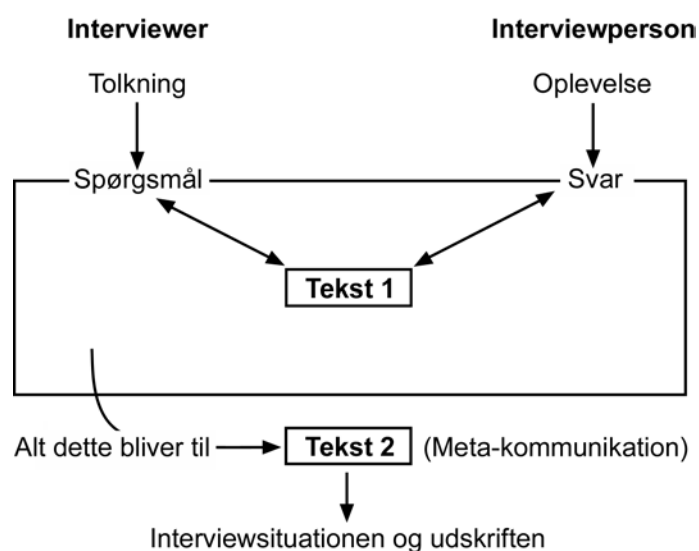
Et område som dette case-studie ikke har beskæftiget sig med er selve implementeringen af et intranet eller dele heraf. Dette kunne være en interessant dimension, da det også ville inkludere mange af de samme emner som fra det sociale perspektiv som magt, tillid og sociale netværk. Der kan argumentere for at det

ville være nødvendigt at tilføje denne dimension, før en eventuel intervention i en virksomhed kunne finde sted. Undersøgelsens resultater giver absolut ingen ide om hvilken strategi der skal benyttes for med held at indføre ændringer i et eksisterende eller at bygge et helt nyt op.

I tilknytning til implementering fortæller undersøgelsen, at virksomheder bør være opmærksomme på hvilken type viden de har med at gøre i hver situation, når nye koncepter skal indføres. Selvom koncepter der fastholder viden og måske allerede er implementeret i organisationen ser fordelagtige ud, så kan der være en grundlæggende konflikt i forhold til den type af videnledelse det pågældende koncept har til formål at understøtte. Det kan være svært ikke at forfalde til velkendte metoder, når der opstår mange situationer i organisationen, der skal understøttes af intranettet. Derfor er det her vigtigt, at virksomheden løbende *reflekterer* over deres brug af intranettet og justerer til efter behov, så ikke koncepter ubemærket drejes over til at blive brugt i situationer, som ifølge undersøgelsen måske fortjener en anden strategi og dermed koncept.

Med hensyn til brugen af empiri fra det forrige semester så er der gjort nogle overvejelser om gyldigheden. I kapitlet Feltstudier argumenteres der for at det er brugbart, da spørgerammen kort sagt ville være blevet designet på samme måde. Men der kan stilles spørgsmål til om metoden holder, hvis ikke analysen har nøjagtigt det samme teoretiske udgangspunkt som spørgerammen er blevet designet efter. På humaniora, hvor informatikstuderende har sin gang en stor del af studietiden, er der ingen tvivl om at empirien ville kunne bruges. Nedenstående figur illustrerer hvorfor. Her ville der blive argumenteret for, at det jo ikke er organisationen, intranettet, individerne eller nogle andre objekter (Tekst 1) som analyseres, men kun selve empirimaterialet der fortolkes (Tekst 2). Denne forklaring skal ses i lyset af, at konteksten tages med i fortolkningen og på den måde stiller forskeren i en mere tydelig position, som en del af den *tekst* der analyseres. Analysen i denne undersøgelse har også taget hensyn til konteksten og mere eller mindre bevidst (og bevist) tolket derfra. At vi som interviewere selv er til stede i situationen og også påvirker, ikke nødvendigvis emnet (Tekst 1) men den eller de interviewpersoner der udspørges, er ikke et ukendt fænomen.

Et kendt tilfælde i denne retning er Hawthorne Eksperimenterne, som i første omgang søgte at forklare den positive indvirkning ved indførelse af mere lys på arbejdspladsen. I anden omgang viste det sig



at den positive effekt skyldes at medarbejderne var under et helt andet lys; *rampelyset* og øgede deres produktivitet samtidig med at den generelle tilfredshed blandt medarbejderne også steg (Waring 1991). Derfor synes sund fornuft at veje tungere end at holde sig meget stringent til sin metode.

Men om man kan tillade sig stadig at kalde undersøgelsesmetoden for et case-study er et helt andet spørgsmål, som mere drejer sig om pålideligheden og altså ikke gyldigheden. Spørgsmålet er om andre forskere kan gentage undersøgelsen og komme frem til de samme resultater. Det drejer sig ikke om at lave det samme studie igen, men et tilsvarende ud fra den samme metode og så derfra at nå til de samme resultater. I kraft af den dokumentering der er blevet foretaget i løbet af undersøgelsen, så burde det være mulighed for et lignende studie. Og med hensyn til denne afvigelse fra metoden, så er den jo også dokumenteret (og reflekteret over) hvorfor andre forskere kan tage højde for dette.

Litteraturliste

Kilderne brugt i undersøgelsen er her listet i alfabetisk orden efter forfatterens efternavne.

- Alavi, Maryam and Lediner, E. Dorothy (1998). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and an Agenda for Research.
- Alvesson, Mats (1999). Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists
- Dahlbom, Bo and Mathiassen, Lars (1993). Computers In Context. The Philosophy and Practice of Systems Design. NCC Blackwell.
- Damsgaard, Jan og Scheepers, Rens (2001). Using Intranet Technology To Foster Organizational Knowledge Creation. Global Co-Operation in the New Millennium. The 9th European Conference on Information Systems. Bled, Slovenia, June 27-29, 2001
- Drucker, Peter F. (1999). Knowledge-Worker. Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review Vol. 41. No.2 Winter 1999.
- Føllesdal, Dagfinn; Walløe, Lars og Elster, Jon (1999). Politikens bog om Moderne Videnskabsteori. Oversat og bearbejdet af Karsten Klint Jensen. Politikens Forlag A/S.
- Karlsbjerg, Jan og Damsgaard, Jan (2001). Make or Buy – A taxonomy of intranet implementation strategies.
- Kolind, Lars (2000). Vidensamfundet. Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede. Gyldendal.
- Mathiassen, Lars and Robertson, M. and Swan, J. (1993). Cracking the Code: The Dynamics of Professional Knowledge. To be submitted to European Knowledge Management Conference, 2003.
- Meyers, Michael D. (2001). <http://www.qual.auckland.ac.nz>
- Mintzberg, Henry (1983). Structure in Fives. Designing effective organizations. Prentice Hall.
- Newel, Sue; Robertson, Maxine; Scarbrough, Harry and Swan, Jacky (2002) Managing Knowledge Work. Palgrave.
- Nielsen, Peter Axel (2002). Forelæsningsrække omhandlende forskningsmetoder.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of knowledge creation.
- Nonaka, Ikujiro and Konno, Noboru (1998). The Concept of “Ba”: Building A Foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol. 40. No. 3. Spring 1998.
- Plato. Parmenides · Theaitetos · The Sophist · The Statesman, Translated with an introduction by John Warrington (1961).

- Polanyi, Michael (1958). *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy* by Michael Polanyi. The University of Chicago Press.
- Qvortrup, Lars (1998). *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal 1. udgave.
- Rombauer, Irma S.; Becker, Marion Rombauer; Becker, Ethan (1997). *Joy of Cooking*. Scribner.
- Shannon, C. and Weaver, W. (eds) (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Spiegler, Israel (2000). *Knowledge Management: A New Idea or a Recycled Concept?* *Communications of AIS* Volume 3, Article 14.
- Sørensen, Niels Bo (2000). *Organisationers form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng*. Samfundslitteratur.
- Videnskabsministeriet (2003). *Regeringens videnstrategi - viden i vækst*. Baggrundsrapport.
- Warring, Stephen P. (1991). *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945*. The University of North Carolina Press.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Sage Publications.

15

Bilagsgliste

Bilagene er ikke vedlagt denne rapport, men kan hentet fra følgende adresse: <http://www.cs.auc.dk/~thesis>

Bilag A: Udledning af spørgeramme på baggrund af teori

- Begrundelse for spørgerammen
- Praktisk udførelse af interview
- Efterbehandling af empiri
- Ændringer i spørgeskema efter pilottest

Bilag B: Blokudskrifter af interview

- Nykredit
- MB Revision
- Nordjyllands Amt
- LN Marketing