

# Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse</b> .....	<b>1</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>4</b>
Specialets anliggende.....	4
<b>Problemformulering</b> .....	<b>5</b>
<b><u>Del 1.</u></b> .....	<b>6</b>
<b>OBSERVANS OG ANALYSEMETODE</b> .....	<b>6</b>
<b>Magtens tjenere</b> .....	<b>6</b>
<b>Critical Management Studies</b> .....	<b>9</b>
Hvad er CMS.....	9
Alvesson og Deetz tilgang til CMS.....	10
Udviklingen af Kritisk teori og postmodernismen.....	11
<b>Åbning af spændingsforholdet og tildeling af midlertidig enhed</b> .....	<b>12</b>
Konsensus - dissensus dimensionen.....	12
Lokal/ - Elite/A-priori dimensionen .....	12
<b>Kritisk teori og organisationsforskning</b> .....	<b>13</b>
Ideologikritik.....	13
Kritik af Ideologi kritik.....	15
Kommunikativ handlen .....	16
Kritisk organisationsstudiers bidrag.....	17
<b>Postmodernisme og organisationsforskning</b> .....	<b>17</b>
Diskursers centrale placering .....	18
Fragmenterede identiteter .....	19
Kritik af tilstedeværelsesfilosofi .....	19
Fornægtelse af fokus på de store tænkeres grundlæggende ideer.....	20
Viden/magt sammenhængen .....	21
Forskning som modstand og ubestemmelighed .....	22
<b>Kritisk teori og Postmodernismen i relation til hinanden</b> .....	<b>22</b>
<b><u>Del 2.</u></b> .....	<b>25</b>
<b>Knowledge Management</b> .....	<b>25</b>
- <b><i>dets eksplicite rationale</i></b> .....	<b>25</b>
<b>Hvorfor Knowledge Management?</b> .....	<b>26</b>
Viden som en værdi i virksomheder .....	29
<b>Hvad er Knowledge Management</b> .....	<b>30</b>

Vidensgenerering .....	32
Fælles faktorer .....	35
<b>Præmisserne for Knowledge Management .....</b>	<b>35</b>
Hvad er viden? .....	36
Davenport og Prusaks vidensbegreb i forhold til Knowledge Management .....	36
Principper for Knowledge Management .....	39
Tillid .....	39
Markedsterminologien .....	40
Videnskodificering og koordinering .....	41
<b>Udfordringer for Knowledge Management .....</b>	<b>42</b>
Købere .....	43
Sælgere .....	44
Mæglere .....	44
Uformelle netværk .....	45
Praksisfællesskaber .....	45
Monopoler .....	46
Kunstig knaphed .....	47
Handelsbarrierer .....	47
<b>Fordele ved Knowledge Management .....</b>	<b>48</b>
Højere arbejdsmoral .....	48
Større organisationssammenhæng .....	48
Et rigere videnslager .....	48
En organisation styret af vidensstærke ideer .....	48
<b>Opsamling .....</b>	<b>49</b>
<b><u>Del 3.</u> .....</b>	<b>51</b>
<b>Alternative rationaler for Knowledge Management .....</b>	<b>51</b>
Lader viden sig overhovedet styre? .....	51
Socialvidensskabens rolle - magtens tjenere .....	52
Kritisk teoretisk analyse af KM .....	53
Ideologikritik .....	53
Kommunikativ handlen .....	55
Opsamling .....	55
Postmodernistisk analyse af KM .....	55
Diskurs .....	55
Fragmenterede identiteter .....	56
Kritik af tilstedeværelsesfilosofi .....	56
Fornægtelse af fokus på de store tænkeres grundlæggende ideer .....	56
Viden/magt sammenhængen .....	57
<b>Opsamling .....</b>	<b>57</b>
Forskning som modstand og ubestemmelighed .....	57

<b>Alternative rationaler .....</b>	<b>58</b>
<b>Konklusion.....</b>	<b>59</b>
Eksplizitte rationaler .....	60
Alternative rationaler .....	61
<b>Abstract.....</b>	<b>62</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>63</b>

# Indledning

## **Specialets anliggende**

Hovedanliggendet for dette speciale er dels at identificere det eksplicite rationale for Knowledge Management, dels at identificere og diskutere alternative rationaler herfor.

Viden er et begreb, der dukker op oftere og oftere i aviser, reklamer, medier og på den politiske arena. Organisationer og virksomheder bruger vidensbegrebet i beskrivelser af deres centrale arbejde og hele samfundet kaldes for et videnssamfund. Knowledge Management (KM) er derfor et begreb, der er på dagsordenen i de fleste virksomheder. Virksomhederne reagerer på at vi lever i et globalt videnssamfund, hvor succes måles efter, i hvor høj grad virksomheder kan tilpasse sig den hurtige forandrede dagsorden og kan holde trit med konkurrenterne, samtidigt med, at de kan forsvare deres egne innovationer. Her står KM lige for døren med løsningen til problemet. Med udviklingen af nye teknologier er vidensdelingen blevet gjort lettere tilgængelig for alle og konsulentbureauer står klar til at kaste konsulenttydelser på bordet, der skal løse virksomhedernes problemer med at overleve.

Jeg var i 8. semester i praktik på et kommunikationsbureau, der specialiserer sig i storytelling og var her med til at arrangere en workshop om vidensdeling for VL67 gruppen. Her tog jeg udgangspunkt i Peter Holdt Christensens bog, Vidensdeling - perspektiver, problemer og praksis og supplerede med interviews med både fortalere og modstandere af vidensdelingsbegrebet. Herudover gennemførte jeg en række interviews med deltagerne til workshoppen, om deres erfaringer og oplevelser med vidensdelingen. Jeg oplevede her en differentieret erfaring med anvendelsen af vidensdeling. De så som regel kulturen på arbejdspladsen, som den største barriere for effektiv vidensdeling – at medarbejderne ikke ønskede at dele viden, fordi de betragtede deres viden som en personlig ejendom, der gav dem magt. Samtidigt pegede de på teknologien, hvor det handlede om tilgængelighed og brugervenlighed – hvis der er et godt og brugervenligt system, så er folk også villige til at dele viden. Sidst men ikke mindst pegede de på at den viden der skal deles skal være hurtig, relevant og præcis. Svaret fra konsulentbureauet var kort fortalt, at det handlede om en kulturforandring, hvor man skal lære medlemmerne at forstå, dele og anvende viden igennem fortællinger.

Jeg arbejder frivilligt i Mellemerika komiteen, hvor jeg sidder i forretningsudvalget, der er organisationens ledelse imellem landsmøderne og således

har det politiske og økonomiske ansvar imellem landsmøderne. Organisationen er dog præget af en meget flad struktur, hvor de mange forskellige grupper reelt har 100 procent frihed til at agere som de lyster. Dette har så givet nogen problemer, da størstedelen af de gamle erfarne kræfter af den ene eller anden grund er forsvundet enten helt væk, eller ud i periferien, hvilket har gjort, at der har været en række fejlbeslutninger i forhold til de regler vi har. Samtidigt med dette afslutter alle de projekter, som er en del af organisationens økonomiske grundlag, således at der skal nye aktiviteter på banen eller omstrukturering af organisationen, for at den kan overleve i forhold til den nye situation. Dette har krævet, at vi som organisation har været nødt til at se indad og finde frem til kernen af vores egen forståelse, samt finde løsninger til, hvad vi skal gøre ved problemet med, at viden og erfaring forsvinder med aktivister der forlader organisationen. Normalt sker dette løbende, således at der altid er nogen, der kan videregive erfaring og viden. Vi har for at finde løsninger på problemerne startet en række organisatoriske tiltag, hvor omdrejningspunktet har været vidensdeling. Her har det største problem været at få nogen til at have interesse i at bruge tiden på det, da den tid der bliver brugt er frivillig, og sagtens kan rende op i 20 timer om ugen og vælger således at prioritere anderledes.

Jeg har således haft to meget praktiske tilgange til vidensdelingskonceptet.

En helt anden vinkel på vidensdelingsproblematikken, kommer fra min 9.semestersopgave, hvor jeg skrev om det professionelle arbejdes degradering. Her gennemgik jeg arbejdets historie og hvad arbejdet betyder for os. Vægten var lagt på Taylors indførsel af tid og bevægelses studier af arbejdet og den indflydelse disse studier havde på arbejdet og på Harry Braverns kritik af dette. Fokusområdet var her, at arbejderne før i tiden besad den viden der var krævet for at arbejdet kunne udføres, og at ledelsen skulle sørge for at de udførte den. Men Taylorismen forandres dette til at ledelsen besad denne viden, og arbejderne udførte det arbejde, som denne blev sat til. Arbejdet blev således gjort uafhængigt af arbejderens evner. I min opgave, hvor jeg efterprøvede Braverns teser på det professionelle vidensarbejde, kunne jeg se, at den kritik som Braverman lagde på Taylorismen stadig havde relevans den dag i dag. Jeg ser en masse paralleller i Braverns teser og den gennemgang og analyse jeg har haft af den til de problematikker der kan være i forbindelse med KM.

## **Problemformulering**

Hvilke eksplicite rationaler kan af- og udlæses i Knowledge Management teoriens forskrifter?

Hvilke alternative rationaler kan opstilles for Knowledge Management.

# Del 1.

## OBSERVANS OG ANALYSEMETODE

I dette kapitel vil jeg først præsentere den videnskabelige observans som specialet lægger sig i, for herefter at præsentere det teoretiske bagland som udgør fundamentet og udgangspunktet for specialets analytiske anliggende

### **Magtens tjenere**

*I det følgende afsnit, vil jeg se på, hvordan socialvidenskaben har udviklet sig i takt med den virksomhedsorganisatoriske udvikling og se på hvordan den har udviklet sig fra et mål om at re-humanisere industrien til at være et adfærdsregulerende og kontrollerende redskab, som virksomhedsledere kan bruge til at konsolidere og udvide deres magt.*

I midten af det tyvende århundrede, hvor statslige reguleringer og stærke fagforeninger medførte stadig voksende udgifter for de amerikanske virksomheder, begyndte virksomhedsledelser at få øjnene op for betydningen af forståelsen af den menneskelige adfærd, fordi de blev overbevist om, at dette var en af de sikre veje til at forbedre deres væsentligste våben i kampen om magt og fortjeneste. Men den industrielle socialvidenskab vedblev at være rigere i dets løfte end i dets resultater.<sup>1</sup> Hvad har så været det løfte, der har været og stadig bliver givet? I 1913 redegør Hugo Münsterberg<sup>2</sup> at arbejdere vil få mere i løn, deres arbejdstimer vil blive reduceret, mentale depressioner og utilfredshed med arbejdet vil forsvinde alt sammen igennem anvendelsen af psykologi på arbejdspladsen. Psykologen G Stanley

---

<sup>1</sup> Grey & Willmott, 2005: 29

<sup>2</sup> Hugo Münsterberg (1863-1916) var en tysk-amerikansk psykolog, der var en af pionererne indenfor anvendt psykolog og som spredte hans forskning og teorier til industrielle/organisatoriske, juridiske, medicinske, kliniske, pædagogiske og forretningsmæssige områder. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Hugo\\_M%C3%BCnsterberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Hugo_M%C3%BCnsterberg))

Hall<sup>3</sup> tog skridtet fuldt ud og erklærede at "Our task is nothing less than to rehumanize industry"<sup>4</sup>

Sociologer kom ligeledes med indskud til, hvordan de kunne medvirke til at optimere arbejdet. Hvis ledelserne ville samarbejde, kunne de forsyne ledelsen med nyttige analytiske værktøjer og profitable aktivitetsguider. Men netop dette samarbejdskrav gjorde, at sociologernes koncept ikke kunne fungere optimalt, idet den dominerende elites placering i samfundet blev accepteret af sociale videnskabsfolk placeret i industrien og tvunget af ledelsens magt og egen ideologisk støtte hertil forhindrede dem i at arbejde kritisk og arbejde for målet om bedre arbejdspladser for arbejderne. I stedet endte de med at forsyne ledelsen med teknikker, der støttede ledelsens mål om mere profit. Sociologen C. Wright Mills beskriver dette ved at sige at: "den intellektuelle bliver mere en tekniker, en idémand i stedet for en som modsiger sig sine omgivelser, beskytter den individuelle type og forsvare sig selv imod død-ved-tilpasning."<sup>5</sup>

Ledelserne mål med anvendelsen af socialvidenskab handlede ikke om socialansvarlighed, men om at angribe det gamle problem med omkostninger og medarbejderloyalitet med nye våben. De krævede af sociologerne, at de i deres beskæftigelse koncentrerede sig eksklusivt om de snævre produktivets- og loyalitetsproblemer. Nogle sociologer advarede imod, at denne procedure ville resultere i et forvredet syn på industrien, uden at se at dette var præcis det syn som raffinerede ledere ønskede. Effekten af dette var ifølge Elton Mayo<sup>6</sup>, at den unge intelligente følte væmmelse og blev tvunget til at forlade sin kamp for menneskelig oplysning.<sup>7</sup>

Ledelser er i forretningsverdenen for at skaffe penge og kun når socialvidenskaben støtter dette mål vil ledelser anvende dem. Derfor har den virksomhedsansatte socialvidenskabs mål været at følge ledelsens mål om at reducere fagforeningernes magt, øge arbejderne produktivitet og dermed sænke udgifterne og maksimere

---

<sup>3</sup> G Stanley Hall (1844-1924) var en amerikansk psykolog og underviser der var en af pionererne indenfor amerikansk psykologi. Hans interesser fokuserede på børns udvikling og evolutionsteori ([http://en.wikipedia.org/wiki/G.\\_Stanley\\_Hall](http://en.wikipedia.org/wiki/G._Stanley_Hall))

<sup>4</sup> Grey & Willmott, 2005: 30

<sup>5</sup> Grey & Willmott, 2005: 30-31

<sup>6</sup> Elton Mayo var sociolog og psykolog og er grundlægger til human relation bevægelsen

<sup>7</sup> Grey & Willmott, 2005: 32

profitten. Ved på denne måde at være lønansatte folk, der gør hvad de bliver beordret at gøre og gøre dette arbejde godt, er de med til at modkæmpe andet personale, grupper, klasser og institutionelle interesser, som står i opposition til yderlige dominering fra den moderne virksomhed.<sup>8</sup>

Den præmis som den industrielle socialvidenskab og i særdeleshed den psykologiske del kom til at arbejde under var en ide, der stemte overens med den beskrivelse at arbejderne som Taylor i sin tid opstillede. Arbejderen, der valgte at melde sig i fagforeninger, var en mand, der var dum, følelsesladet, klassebevidst, uden rekreative eller æstetiske interesser, usikker og bange for ansvar. Derfor blev målet at afskaffe utilfredshed blandt medarbejderne for derigennem at afskaffe nødvendigheden af fagforeninger.<sup>9</sup> Psykologen Arthur Kornhauser pointerer i 1947 at industriel psykologi er blevet et ledelsesredskab i stedet for en social videnskab, men trods denne kritik, vedblev de fleste af de socialvidenskabelige specialister, der var ansat i virksomheder med at være tilfredse med at udvikle og forfine de teknikker, som lederne udtrykte interesse for, og de implikationer, der dermed opstod i forhold til deres forskning, gad de enten ikke bekymre sig om eller også bifaldt de blot situationen.<sup>10</sup>

Elton Mayo ledede mere end nogen andre individer det industrielle forskningsområde. Han pointerede blandt meget andet, at mange af de amerikanske ledere var bemærkelsesværdig mænd uden fordomme.<sup>11</sup> Mange ledere har dog eksplicit udtalt, at deres brug af socialvidenskaben og deres evner er for at kontrollere mennesker.<sup>12</sup>

Socialvidenskaben har været succesfuld i at udvikle redskaber som ledelser kan anvende til at manipulere medarbejdere. Specifikt er gruppeteknikker et redskab, som flittigt bliver anvendt til at udvikle den rette attitude. Igennem motivationsstudier, igennem rådgivning, igennem selektionsværktøjer udviklet til kun at ansætte en bestemt type medarbejder, igennem holdningsanalyser, kommunikation, rollespil og alle de andre mange værktøjer har socialvidenskaben langsomt bevæget sig imod adfærdsvidenskab og derigennem har de givet ledelser et smart nyt redskab til deres kontrolproblemer. Ledelsers tidligere anvendelse af

---

<sup>8</sup> Grey & Willmott, 2005: 33-34

<sup>9</sup> Grey & Willmott, 2005: 36

<sup>10</sup> Grey & Willmott, 2005: 39

<sup>11</sup> Grey & Willmott, 2005: 35

<sup>12</sup> Grey & Willmott, 2005: 40



autoritet er blevet afløst af manipulation og medarbejdere kan nu ikke længere være sikre på hvornår de bliver udnyttet. Og den industrielle ansatte socialvidenskab er selv blevet et offer for denne manipulation, idet de er blevet blændet af den kontinuerlige villighed til at tjene magten i stedet for den menneskelige forstand. Igennem årene har socialvidenskaben udviklet en adfærdsvidenskab, der nærmer sig at kunne kontrollere og styre folks adfærd, og når man lægger denne magt i hænderne på virksomhedsledere, så får de et redskab så bliver magtens redskab umådeligt farligere end der før er blevet antydnet.<sup>13</sup>

## **Critical Management Studies**

*Jeg vil i dette afsnit beskrive kritiske ledelses studier (Critical Management Studies – CMS) Hvordan kritik skal fremsættes og anvendes er en vedvarende debat, som jeg i dette afsnit vil gennemgå og dermed fremkomme til en tilgang til, hvordan Managementlitteraturen og i dette tilfælde Knowledge Management kan bearbejdes kritisk. Afsnittet vil ligeledes gennemgå hvorfor CMS er et vigtigt redskab at anvende.*

### **Hvad er CMS**

Forskellige tilgange til CMS deler det synspunkt, at meget af det, der bliver betragtet som videnskabelig og objektiv forskning inden for ledelse ikke er meget andet end en genbrugt version af elitære grupperes tanker, der er blevet institutionaliseret som modtaget visdom. Når man studerer ledelse kritisk, så involverer det, at man udfordrer og nedbryder denne tankegang på en måde, der åbner for muligheder for alternative måder at lede på, som er mindre socialt splittende og økologisk destruktiv.<sup>14</sup>

Den postmodernistiske kritiske tilgang stiller spørgsmålstegn til om fastsættelsen af en neutral, objektiv viden overhovedet er muligt. Postmodernister ønsker ikke at forkaste videnskab eller reformere det for at gøre det mere kritisk. I stedet er målet at reevaluere den følelse af universel overlegenhed og autoritet det bliver tillagt.

Kritisk realisme bevæger sig "retroductively" fra de empiriske begivenheder til de strukturelle mekanismer, som bliver betragtet som en betingelse for deres fremkomst. Disse mekanismer bliver betragtet som ægte, om end de ikke er håndgribelige eller målbare, idet de ikke har nogen kausal magt – en magt der er "retroduced" fra deres effekt i form af begivenheder. For eksempel bliver der argumenteret for, at begivenheder, inklusiv magtkampe mellem individer og grupper

---

<sup>13</sup> Grey & Willmoptt, 2005: 41

<sup>14</sup> Grey & Willmoptt, 2005: 57

indenfor en organisation kan blive forklaret ved at referere til samfundets mere omfattende strukturer og magt relationer.<sup>15</sup>

### **Alvesson og Deetz tilgang til CMS**

Mats Alvesson og Stanley Deetz<sup>16</sup> har skrevet en gennemgang af kritisk og postmodernistisk tilgang til organisationsstudier, som jeg vil gennemgå og herefter tage udgangspunkt i, i min analyse af Knowledge Management.

Kritisk og postmodernistisk tilgang indeholder ifølge Alvesson og Deetz både massiv mængde og en stor kompleksitet. De er samtidig fyldt med forskelle og konflikter både indenfor dem selv og de to tilgange imellem og det er derfor umuligt at sige noget, der på samme tid stiller sig retfærdigt til emnet, samtidigt med at det fremstilles sammenhængende og kort. De mener dog, at det er vigtigt at arbejde frem til en forståelse af tilgangene.

Forskere i organisations og ledelsesstudier er relativt sent begyndt med kritisk teori og postmodernisme. Ifølge Alvesson og Deetz er dette ikke underligt, idet organisationer har været indesluttet i modernistiske forudsætninger og de to ledende forskningstraditioner har haft en dogmatisk og udelukkende tradition af positivistisk eller marxistisk tilbøjelighed.

Den kapitalistiske virksomhed har, for at kunne modstå den udvikling den har mødt, gennemgået en historisk udvikling, hvilket har medført, at tilgangen til organisatoriske studier har ændret sig sammen med denne udvikling. Organisationens øgede størrelse, den hurtige implementering af kommunikation og informationsteknologier, globaliseringen, ændringer i arbejdets natur, redueringen af arbejdsklassen, mindre fremtrædende klassekonflikter, professionalisering af arbejdsstyrken, stagnerende økonomier, udbredte økologiske problemer og turbulente markeder er alle en del af de samtidige kontekster, der kræver en forskningsmæssig modreaktion.

De modernistiske virksomheder er blevet tvunget ud i at finde alternative ideer til at lede virksomhederne, idet prisen på at implementere integrations- og kontrolsystemer begyndte at stige, således at udgiften af implementeringen oversteg den værdi, som systemerne tilførte virksomhederne. Der blev således indført temaer som virksomhedskultur, identitet, kvalitets- og serviceledelse samtidigt med et kald

---

<sup>15</sup> Grey & Willmott, 2005: 58

<sup>16</sup> Mats Alvesson er professor i business economics ved Lund universitet. Stanley Deetz er professor i kommunikation ved Colorado universitet.

efter fornyet lederskab, sjæl og karisma. De redskaber som ledelsen anvendte medførte mindre fokus på arbejdermagt og adfærd og mere fokus på kontrol af arbejdernes tanker og holdninger. Disse sociale forandringer medførte, at en tiltagende mængde af postmoderne og kritiske tilgange til organisationsstudier blev taget i anvendelse.

Den postmodernistiske og kritiske tilgang spænder over et bredt spektrum og kan derfor være svært at indsnævre. Den kritiske tilgang inkluderer for eksempel ofte enhver tilgang, der arbejder med en grundlæggende kritisk eller radikal tilgang til det samtidige samfund, hvor fokus er på at undersøge udnyttelse, undertrykkelse, urimeligheder, asymmetriske magtrelationer, forvreden kommunikation og falsk bevidsthed. Den postmodernistiske tilgang breder sig endnu længere ud og er blevet brugt til at beskrive sociale modus, historiske perioder med større sociale og organisatoriske forandringer, samt filosofiske tilgange til organisationsstudier. De fokuserer på menneskets konstruerede natur og virkelighed og lægger vægt på sproget som et system til at danne forskel og adskillelse og argumenterer derigennem imod store teoretiske systemer som Marxisme eller funktionalisme. De lægger vægt på magt/viden sammenhængen og herunder den påstandsrolle som eksperter i dominerende positioner påtager sig. De lægger vægt på den funktion som medier i det samtidige samfund spiller.

Mats Alvesson og Stanley Deetz vælger dog at indsnævre begge dele, således at de nærmer sig et fælles område, således at deres fokus er på at kritisere status quo og støtter marginaliserede grupper og grupper, der er bragt til tavshed. Deres fokus på postmodernismen er, at organisationer ikke skal ses som værende postmodernistiske eller ej, men derimod, at organisationer skal studeres ved hjælp af de teoretiske tilgange som postmodernismen tilbyder. Deres fokus er således på den filosofiske tilgang, hvor de fremhæver de sociale og politiske tekster og anvender koncepterne fragmentering, tekstualitet, og modstand i disse studier.<sup>17</sup>

### **Udviklingen af Kritisk teori og postmodernismen**

Kritisk teori og Postmodernisme placerer begge deres tanker i forhold til fire specifikke udviklinger indenfor vestlige tanker. (1) Magt/viden relationerne, der opstod i Nietzsches perspektivisme, (2) et ikke-dualistisk konstruktivistisk bedømmelse af erfaring og sprog opstået af fænomenalistisk hermeneutik og strukturel lingvistik, (3) en historisk baseret socialkonflikt teori opstået med Marx, og (4) et kompleks menneskesubjekt opstået med Freud.

1. Den første rejser spørgsmålet til enhver form for grundlag til viden.

---

<sup>17</sup> Grey & Willmott, 2005: 60-63

2. Den anden anbringer alle perspektiver indenfor social/historisk/lingvistisk kontekster
3. Den tredje fjernede uskyldigheden af social/historisk/lingvistisk perspektiver ved at positionere dem indenfor et materiel produceret sociale divisioner og fornægte enhver form for glat historisk enheds udvikling.
4. Den fjerde giver en kompleks konfliktfjernet og ofte misforstået subjekt i stedet for et vidende, samlet, autonom person og derigennem udfordrer enhver krav på simpel rationalitet og en klar og fast identitet.

Samlet set så blev mennesker, realiteter og sociale relationer ikke-essentielle konstruktioner, men derimod konstrueret under specifikke vilkår

## **Åbning af spændingsforholdet og tildeling af midlertidig enhed**

Alvesson og Deetz har opstillet en model for hvordan postmodernismen og kritisk teori er ens, set i forhold til andre tilgange til organisationsstudier og hvordan de er forskellige fra hinanden.

### **Konsensus - dissensus dimensionen**

Konsensus og dissensus skal ikke, som man umiddelbart kan forledes til at tro, forstås som enighed eller uenighed, men derimod som en præsentation af enhed eller forskellighed -fortsættelsen eller splittelsen af en sammenhængende dominerende diskurs med tillid eller mistillid som grundlæggende forventning.

I forhold til dissensus, så er mennesker, rangorden og objekter konstrueret på arbejdet og i sociale relationer og derfor er den erkendelsesmæssige verden baseret på politiske beslutningsprocesser, der ofte demonstrerer dominering over andre og derfor kan og bør bestrides.

I forhold til konsensus så opfattes identiteten af mennesker, objekter og social rangorden som neutral eller konstrueret således, at de er legitime og givne og bare venter på at blive opdaget i en videnskabelig undersøgelse.

### **Lokal/ - Elite/A-priori dimensionen**

Disse to dimensioner bruges til at påpege forskellen på kritisk teori og postmodernismen, samtidig med at det pointerer forskellen på normativ og fortolkende studier.

Den elitære/ a priori side præsenterer forskeren som en stærk agent med privilegeret indsigt, der er implicit eller eksplicit allieret med forskellige grupper i samfundet og derfor bliver den fordrede viden en del af den proces som bliver studeret og dermed en reproduktion af det bestående

På den lokale/opdugket side bliver sociale grupper selv set som konstruerende og magt og dominering som splittet samtidigt med at forskningsagendaen i sig selv bliver dominerende. På den måde bliver koncepter som 'arbejder', 'fattig', 'ejere' osv. set, ikke som noget der repræsenterer virkeligheden, men derimod som koncepter, der indeholder magt

## **Kritisk teori og organisationsforskning**

Hovedformålet for kritisk teori set i forhold til organisationsforskning, har været at skabe et samfund fri for dominering. Organisationer bliver overordnet set som politiske skuepladser og derfor bliver socialteorier og teorier om beslutningstagning i den offentlige sfære set som passende tilgange til forskningen. Internt i organisationer har fokus været på de instrumentale fornuftsslutninger, diskursive slutninger og samtykke processer inden for arbejdspladser. Men selvom kritisk teori stiller sig kritisk i forhold til ledelse og ser ledelse som institutionaliseret og ledelsens ideologi og praksis bliver set som værende et udtryk for en samtidig form for undertrykkelse, så er kritisk teori til forskel fra Marxismen ikke i sig selv modstander af ledelse. Kritisk teori tilbyder i sig selv masser af redskaber til ledere og ledelse, herunder refleksionsredskaber set i forhold til karrierevalg, intellektuelle ressourcer til at modreagere imod totalitære tendenser og stimulering til at inkorporere et bredere sæt af kriterier og overvejelser i beslutningsprocesser.<sup>18</sup>

### **Ideologikritik**

Ideologikritikkens oprindelse kommer med Marx og hans analyse af arbejdsprocesser, hvor han fokuserede på kapitalejernes økonomisk udnyttelse af arbejdstagerne baseret på direkte tvang og strukturelle forskelle, samt hvordan denne udnyttelsesrelation er maskeret og i stedet forsøgt at få den til at fremtræde legitim. Grunden til dette fokus på ideologi var at arbejdere ofte ikke kunne gennemskue denne udnyttelse og det klassebaserede revolutionære potentiale de besad. Fokus har sammen med den organisatoriske udvikling udviklet sig i retning af et fokus på, hvorfor tvang sjældent er nødvendigt og hvordan systemiske processer producere aktiv samtykke. Ideologikritik udvidede sig fra udelukkende at koncentrere

---

<sup>18</sup> Grey & Willmott, 2005; 72-73

sig om klasserelaterede problemer til at fokusere på hvordan kultur-ideologisk kontrol opererer i relation til alle medarbejdere, inklusiv forskellige ledelsesniveauer.

Et stort problem inden for den akademiske verdens ledelsesteori er, at den er ideologisk. Det vil siges den tjener de dominerende grupper og støtter ledere med ideer og ordforråd til at gennemføre en kulturel-ideologisk kontrol på arbejdspladsniveau og giver det hele en videnskabelig aura der således understøtter introduceringen og brugen af dominerende ledelses teknikker. <sup>19</sup>

Samlet set så gentager der sig fire temaer angående organisationer, når man ser på det fra et ideologikritisk perspektiv: 1) Naturalisation af den sociale orden, eller den måde en social/historisk konstrueret verden vil blive behandlet som nødvendig, naturlig, rationel og selvindlysende; 2) Almengyldigheden af ledelsesinteresser og undertrykkelsen af modstridende interesser; 3) Den instrumentale dominering og formørkelsen af konkurrerende fornuftsslutninger; og 4) hegemoni, den måde hvorpå samtykke bliver organiseret.

1. Ideologikritik kræver organisationer tilbage til at blive opfattet som social historiske konstruktioner, hvor de skal undersøges hvordan de er formet, støttet og transformeres af både interne og eksterne processer. Naturalisation handler om illusionen om, at organisationer er naturlige objekter, der fungerer som et svar på menneskets behov. Dette billede på organisationer beskytter dem imod at blive undersøgt som værende produceret under specifikke historiske sociale vilkår og ud fra specifikke magtrelationer. Ved at undersøge naturalisationen af det bestående og tingliggørelsen af sociale processer, medvirker det til at udstille det strukturelle indbyrdes forhold mellem institutionelle kræfter og den proces, der støtter og forandrer dem samt den proces som deres vilkårlige natur er skjult i og dermed lukket for diskussion.
2. I den nutidige praksis for virksomhedsverdenen er ledelsesgrupper privilegeret i forhold til forskning og beslutninger. Ud fra denne højerestående placering definerer de virksomhedens interesser og interesserelationer. Inden for ideologikritikken bliver disse ledelsesfordele set som historisk produceret og aktivt reproduceret igennem samfundets ideologiske praksis samt inde i organisationerne selv. Samtidigt bliver italesættelsen af interesser set som forvrænget af penges dominerende rolle og produktivitet og forbrug bliver angrebet med de undertrykte værdier

---

<sup>19</sup> Grey & Willmott, 2005: 73-74

såsom autonomi, kreativitet og lyst/glæde ved at anvende dem som objektiver for arbejdets organisering.<sup>20</sup>

3. Tekniske fornuftslutninger blev af Habermas beskrevet som instrumentale. De tenderede imod at kontrollere via udviklingen af middel – mål kæder. Den naturlige opposition hertil beskrev Habermas som en praktisk interesse. Forskellen bestod i, at praktiske fornuftslutninger fokuserede på forståelse og en søgen efter en gensidig beslutning af målet, hvorimod den instrumentale fornuftslutning brugte kontrol og resultatorienterede mål. I et balanceret system så Habermas de to former for fornuftslutninger som naturlige supplerende, men i den samtidige sociale situation bliver formen og indholdet af den moderne sociale forskning og den sociale konstruktion af ekspertise rettet ind efter organisatoriske strukturer for at producere den dominerende tekniske fornuftsslutning. Så længe den tekniske fornuftslutning dominerer, så gør de krav på hele rationalekonceptet og gør dermed alternative former for fornuftslutninger til at fremstå som irrationelle. I det store hele er alternative mål såsom klima, jobberigelse, arbejdslivskvalitet, medvirkende arbejder deltagelse og kultur blevet forandret til at komme under teknisk kontrol for derigennem at anvende det til at udvide de dominerende gruppers interesser i virksomheden.<sup>21</sup>
4. Hegemoni i virksomheden er underbygget af økonomiske anordninger gennemtvunget af kontrakter og belønningssystemer, kulturelle anordninger gennemtvunget af procedurer for specifikke værdier og visioner, og befalings anordninger gennemtvunget af regler og politikker. De er samtidigt situeret i det større samfund med dets støttende økonomiske anordninger, det civile samfund herunder uddannelse, intellektuelle og medierne og sidst men ikke mindst regeringers love. Det hegemoniske system virker ved at gennemtrænge sund fornuft og blive en del af den normale måde at se verden på, ens selvforståelse og oplevelse af behov. På den måde så vil medarbejdere selv strategisk underordne sig og dermed sikre det system der undertrykker deres egen autonomi og mulighed for at agere ud fra et bredere perspektiv i forhold til deres egne interesser.

### **Kritik af Ideologi kritik**

Ideologikritik er selvfølgelig også selv blevet udsat for kritik. Her er der tre kritikformer der typisk cirkulerer. Den første er at ideologikritik typisk er en reaktion,

---

<sup>20</sup> Grey & Willmott, 2005; 75-76

<sup>21</sup> Grey & Willmott, 2005; 76

der forklarer hvorfor det gik galt i stedet for at komme med testbare forudsigelser om fremtiden. En anden kritik går på at ideologikritik er elitær, idet koncepter som falske behov og falsk bevidsthed indikerer svaghed i de selv samme personer som de vil give styrke til. Den sidste kritik går på at ideologikritik simpelthen er for simpelt i sig selv. Konceptet med at en dominerende gruppe virker besynderlig og tilsigtet – at en gruppe har udviklet et system, hvor de kan dominere igennem kontrol af ideer og sikring af deres egne interesser.

Svaret på denne kritik er først og fremmest at have bevæget sig væk fra den traditionelle marxisme og derefter at (a) have gjort sig til fortalere for forskning, der empirisk undersøger udtryk i særskilte kommunikative situationer indenfor dominerende tankesystemer i stedet for at forklare et givent udfald. (b) afholde sig at komme med direkte redegørelser for hvordan folk skal agere. (c) anerkender pluralistiske kvaliteter, men stadig insisterer på at der er en stærke asymmetri imellem forskellige interesser og perspektiver og (d) behandler ideologier som dominerende, men uden at se dem som simple instrumenter eller i elitære gruppers interesser og derigennem vise at eliten ligeledes kan lide af de dominerendes ideers effekter.

Et sidste kritikpunkt til ideologikritik er et fokus på kommunikative perspektiver indenfor kritisk perspektiv. I stedet for at fokusere på socialt undertrykkende ideer og institutioner er fokus på en undersøgelse af kommunikative processer igennem hvilke ideer er produceret, reproduceret og kritisk undersøgt især indenfor en beslutningsmæssig kontekst.

### **Kommunikativ handlen**

Habermas arbejder med den kommunikative-politisk-etiske rationalitet, der er associeret med livsverdenen. Livsverdenen kan ses som fuldstændig rationel til forskel fra systemverdenen der er instrumentaliseret og strategisk. Kravet for at livsverdenen kan ses således er, at den tillader interaktioner, som er guidet af kommunikativt opnået forståelse i stedet for befalinger fra systemverdenen, såsom penge eller formel magt afhængige eller reproduktioner af traditionelle kulturelle værdier. På denne måde bliver beslutningsprocesser baseret på det gode velbegrundede argument der er givet i et åbent forum, i stedet for at være baseret på autoritet, tradition, ideologi eller udelukkelse af deltagere. Grundlaget for denne kommunikative handlen er en undersøgelse af ethvert udsagt på grundlag af følgende underverselle validerings kriterier: forståelighed, oprigtighed, sandfærdighed og legitimitet.



Kritikken af Habermas går på, at han lægger for stor vægt på menneskets rationalitet og klarhed i dets sprog og mellemmenneskelige interaktion<sup>22</sup>

### **Kritisk organisationsstudiers bidrag**

Kritisk teori drager opmærksomhed imod den snævre tankegang der ligger i den instrumentale fornuftsslutning og pengekodens dominerende og viser herigennem, at når instrumentale fornuftsslutninger ikke indeholder praktiske fornuftsslutninger så kan det medvirke til: (1) indskrænkede arbejdsbetingelser, hvor væsentlige arbejds kvaliteter, såsom kreativitet, variation, udvikling og meningsfuldhed, bliver ignoreret eller underordnet instrumentale værdier; (2) udviklingen og styrkelsen af asymmetriske sociale relationer mellem eksperter og ikke-eksperter; (3) kønsdiffereret forudindtagethed i forhold til fornuftsslutninger, asymmetriske sociale relationer og politiske prioriteter; (4) udstrakt kontrol af medarbejderes tænkemåde og fastfrysning af deres sociale virkelighed (5) udstrakt kontrol af medarbejdere, forbrugere og den generelle politisk-etiske agenda i samfundet, igennem massemedierne og lobbyisme, hvor de taler for forbrugerisme og prioritering af pengekode som målestok for værdier og individuel og kollektiv politiske beslutningsprocesser; og (6) ødelæggelse af miljøet igennem affald og forurening.<sup>23</sup>

Ifølge kritisk organisationsstudier forklæder den instrumentale rationalitet sig som teknokrati og foregiver dermed at være neutral og fri for værdiladede politiske og egennyttige områder. Professionel ledelse bliver i teknokratiet medvirkende til en forståelse af menneskelige og organisatoriske mål ud fra eksperter identificering og validering. Ved at associere ledelse med teknokrati og instrumentaliseringen af fornuftsslutninger, bliver det dominerende fornuftsslutningskoncept snæverhed udstillet og sat spørgsmålstejn ved. Den naturlige konflikt mellem idealer og principper bliver betragtet som noget man kan undgå ved at anvende den rette ledelsesmetode, såsom jobberigelse, total quality management, virksomhedskultur. Politiske stridspunkter bliver forvandlet til tekniske problemløsninger, der på en og samme tid producere trivsel for medarbejderne og udvikling for virksomheden.<sup>24</sup>

## **Postmodernisme og organisationsforskning**

Når man ser bort fra de enkelte postmodernistiske forfatteres enkelte agendaer og fokuserer på postmodernismes i et filosofisk baseret forskningsperspektiv, bliver

---

<sup>22</sup> Grey & Willmott, 2005: 79-81

<sup>23</sup> Grey & Willmott, 2005: 82

<sup>24</sup> Grey & Willmott, 2005, 82-83

følgende sæt af ideer ofte fremhævet, som, trods deres adskillelse her, i det store hele er indbyrdes sammenflettet.

- Diskursers centrale placering
- Fragmenterede identiteter
- Kritik af tilstedeværelsesfilosofi
- Fornægtelse af fokus på de store tænkeres grundlæggende ideer
- Viden/magt sammenhængen
- Forskning som modstand og ubestemmelighed

Jeg vil i det følgende gennemgå disse postmodernistiske forskningsperspektiver for at anvende dem i specialets del 3, til at analysere KM begrebet.

### **Diskursers centrale placering**

Postmodernismen voksede ud af den franske strukturalisme, ved at fokusere på filosofiens lingvistiske drejning. Denne tilgang gav postmodernisterne et redskab til at fornægte humanismen ved at kritisere ideen om autonomi og fællesidentiteter og en afvise objektivisme igennem en kritik af tilstedeværelsesfilosofi.

Ved at fremhæve diskursers førsterang antyder postmodernister, at den enkelte person er født ind i igangværende diskurser, der har materiel og vedvarende tilstedeværelse. Når diskurser strukturerer verden strukturerer de på samme tid en persons subjektivitet og udstyrer personen med en bestemt social identitet og en bestemt måde at agere i verden.

En Foucaultiansk måde at se diskurser på, er at se dem som tankesystemer, der er afhængig af såvel som de præger betydningsfulde praksiser, som skaber specifikke former for subjektivitet både lingvistisk og praktisk igennem specifikke magtsystemer. I organisationsstudier kan dette anvendes til at argumentere for, at strategisk anvendt diskurs inddrager individer i praksisser, igennem hvilke de indser sandheden om hvem de er – nemlig strategiske skuespillere. Virksomheders strategiske diskurs har en række magtfulde virkninger, herunder: Vedvarende og forøget forret for ledelsen; en følelse af personlig sikkerhed for ledelsen, ledelses udtrykte maskulinitet, italesættelsen og legitimeringen af magtudøvelse.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Grey & Willmott, 2005: 85-86

## **Fragmenterede identiteter**

Postmodernismen fornægter ideen om det autonome, selvbestemmende individ med en sikker, samlet identitet som centrum i det sociale univers.

Der eksisterer to versioner af denne kritik. Den første foreslår at det vestlige koncept angående mennesket altid har været en myte og finder dette koncept etnocentrisk. Ved at anvende Freuds teorier om spænding og konflikter som centrale for den menneskelige psyke bliver konceptet om et samlet selv betragtet som værende fiktion, der anvendes til at undertrykke disse konflikter og privilegere maskulinitet, rationalitet, visioner og kontrol.

Den anden version foreslår, at opfattelse af individet som sammenhængende, fuldstændigt og potentielt autonomt er falskt i en samtidig historisk og kulturel situation. Hvis identitet er socialt produceret, så vil identiteten være relativt stabil i et homogent og stabilt samfund, hvor der er få dominerende diskurser. Men i det samtidige heterogene, globale, internetsammensluttede samfund bliver de tilgængelige diskurser udvidet kraftigt samtidigt med, at de forandrer sig hastigt. Individet bliver på den måde en del af så mange diskurser, at fragmentering er uundgåelig. Samtidig med samfundets fragmentering bliver identitetsstabiliserende kræfter nedbrudt og personer bliver på denne måde let modtagelige overfor manipulationer og kan derfor blive kastet rundt i systemet, hvor henrykt ekstase går hånd i hånd med at blive domineret uden at blive domineret af en decideret dominerende gruppe.

Det er således vigtigt set i et organisationsanalytisk lys at forholde sig til de menneskelige aktørers destabilisering og deres deraf følgende organiseringsprocesser. Organisering er kontinuerlig opdukkende, konstitueret og konstituerende, produceret og konsumeret af subjekter og undersøgelser bør derfor pege imod de processer, der former subjektivitet i stedet for at se på den proces som individuelle subjekter reagerer på et givent ord.

## **Kritik af tilstedeværelsesfilosofi**

Postmodernister ser det uproblematiske syn på objekter og deres tilstedeværelse i verden, hvor de forsøges defineret og beskrevet ud fra deres essentielle egenskaber, som selvbedragerlige, på samme måde som identitetskonceptet. Verdens *ting* bliver kun til objekter i den specifikke relation til en person for hvem det kan være dette objekt. De fleste postmodernister bekymrer sig om objekters umiddelbare stabilitet samt den besværlighed der er med at udpakke den fulde rækkevidde af aktiviteter som producerer specifikke objekter og opretholder dem.

Alvesson og Deetz beskriver et eksempel med "en arbejder" Ifølge dem er der to ting der er krævet for at 'arbejderen' kan eksistere. Et sprog og et sæt af praksisser, der muliggør at mennesker kan samles og forenes samt inddeles og noget der gør det muligt for disse foreninger og inddelinger at blive anvendt. Spørgsmålene, 'hvad en arbejder er?', 'hvad arbejderens kerneindhold?', 'hvad gør en til en arbejder?', kan ikke besvares ved at se på denne 'noget' som kan beskrives som en arbejder, men ved at se på produktet af den lingvistiske og ikke-lingvistiske praksisser, der gør at denne 'noget' bliver til et objekt. På denne måde bliver en arbejder ikke til noget isoleret. En arbejder implicerer allerede en arbejdsdeling, tilstedeværelsen af ledere (ikke-arbejdere). Arbejderes kerneindhold er således ikke 'objektets' besiddelser, men de sæt af sammenhængende systemer der står i relation til 'arbejderen' - inklusiv arbejdsdeling. Disse sammenhængende systemer, som er baserede på menneskelige forståelser af verden ud fra diskursive og tekstuelle fortolkninger, mener postmodernisterne således skal være fokus for forståelsen. Forståelsen af en arbejder er ikke klar og nærværende, men derimod opsat efter et sæt af modsætninger og omstændigheder – de relationer der gør, at noget ligner eller ikke ligner andre ting.<sup>26</sup>

Betydning kan aldrig være endelig, idet alt 'noget' i denne verden kan være konstrueret/udtrykt som mange forskellige objekter kun begrænset af menneskelig kreativitet og læsere af forhistoriens spor af forståelser. Betydning er således altid ufuldstændig og ubestemt. Forestillingen om fuldstændighed og lukkethed fører postmodernister til at se på politikken både i og af den konstruktioner og muligheder der er for forståelsen, der er skjult bag det åbenlyse.

Mening er ikke universel og fast, men usikker, fragmenteret og lokal. Ethvert forsøg på at få noget til at repræsentere noget er således altid partisk. Skabelsen af skelnen igennem sprogligt brug, er både en nødvendig betingelse for samlivet med andre, men samtidigt uundgåeligt begrænsende, idet det skjuler betydningsfulde alternative sondringer.<sup>27</sup>

### **Fornægtelse af fokus på de store tænkeres grundlæggende ideer**

Ethvert standpunkts styrke er traditionelt afledt af dets grundlæggende udgangspunkt, hvad enten denne er metafysisk eller narrativ funderet. Standpunkter bliver således fremstillet som sikre og uundgåelige i stedet for opportunistiske eller drevet af en higen efter fordele.

---

<sup>26</sup> Grey & Willmott, 2005: 89

<sup>27</sup> Grey & Willmott, 2005: 90

Postmodernister tager stilling hertil ud fra to forskellige men ikke uforenelige tilgange. Den ene er kategorisk, den anden er interesseret i nylige historiske tendenser. Hvis man følger den første tilgang, så er standpunkter og legitimerende beretninger altid fup. De er blevet brugt til (ofte uvidende), at støtte et dominerende billede af verden og dennes samfundsorden.

Følger man den anden tilgang, så noteres det at den hastige udvikling af muligheder og den stigende politiske kynisme har ledt til en social skepsis mod tekster og grundlæggende bevægelser. Sådant en tilgang har ført til en følsom behandling af hvordan historier i organisationer er beslægtet med de store tænkere grundlæggende ideer og hvordan andre er fokuseret på karaktertrækkende af det lokalt situerede. På denne måde kan man således anvende det til at udstille den falske sikkerhed som managementlitteraturen fremstiller.

Men selvom dette kunne ses som et positivt skridt, hvor den primære støtte til dominerende grupper tilbud om sikkerhed der udveksles med underordning bliver fjernet, så er det ikke ensbetydende med marginaliserede grupper får frihed og politiske muligheder. Performativity, hvor et mål for midler til et socialt endemål, bliver et endemål i sig selv. Adgang til computere og information – om muligt mindre fokuseret på viden der er integreret i en person (kundskaber) end på finansielle ressourcer – er blevet et betydeligt redskab til viden og magt. Samtidigt med dette er der kommet nye former for kontrol, henvendt, ikke imod en vision om samfundet og det sociale gode, men imod mere produktion og forbrug<sup>28</sup>

### **Viden/magt sammenhængen**

Postmodernisterne behandler magtbegrebet anderledes end de fleste andre tekster om organisationer. Fokus er ikke på den magt som man besidder eller tilegner sig, men derimod på at magt er tilstede i de diskursive formationer – i de lingvistiske distinktioner, i måder at ræsonnere og materielle praksisser, der samlet organiserer sociale institutioner og producerer bestemte former for subjekter.

Magt ligger i faggrænserne og i de diskurser der understøtter og opretholder dem. Grey og Willmott nævner en række eksempler herunder rekruttering og udvælgelse procedurer, kontor arrangementer, belønning- og kontrolstrukturer, inklusion/eksklusion i væsentlige møder og så videre.

Normativ adfærd bliver understøttet af graden af påstået viden. Træning, arbejdsrutiner, selvovervågning og eksperter omfatter ressourcer til normalisering.

---

<sup>28</sup> Grey & Willmott, 2005: 91

Normative eksperter i særdeleshed og den viden de skaber, giver et dække for de vilkårlige og fordelsskabende diskursive praksisser og faciliterer normaliseringen.

### **Forskning som modstand og ubestemmelighed**

Postmodernistisk forskning tjener først og fremmest som et forsøg på at åbne den ubestemmelighed, som den moderne socialvidenskab, hverdagsbetragtninger, rutiner og praksisser har indesluttet. Resultat af dette er en anti-positiv viden. De primære metoder for postmodernistisk forskning, er dekonstruktion og modstandslæsning samt genealogi. Dekonstruktivisme fungerer primært som et redskab til at kritisere den bestående samtidige filosofi ved at genkalde de undertrykte og udsatte termer, der forsyner systemer og dermed tillader de positive termer at fremstå, som at repræsentere et bestående objekt. Modstandslæsning demonstrerer både konstruktionsaktiviteter samt forsyner ubestemmelighed baseret på det overskydende af det udenforstående. Positivismen og polkonstruktivismen er begge fremlagt som dominerende handlinger og subjektive handlinger der gør vold mod verden og begrænser sig selv i denne proces. Konflikter der har været undertrykt af positivismen, bliver således hevet frem til genovervejelse og den stridende slagmark, hvorpå objekter skabes bliver genoprettet til kreative genovervejelser. Men når man ser på den magt der ligger i at få lukket og lagt låg på problemer og på den måde som det entrer den almindelige fornuftsslutning og rutiner kræver sådanne genlæsninger en udpræget sans for hårdhed og fantasi. For at lave disse genlæsninger kræves en skarp form for ironi, en seriøs legesyge og ofte guidet af den tilfredsstillelse en får af at befri sig selv fra verdens forenkede og voldelige fremstilling.

Socialvidenskabens mål er ikke at nå frem til et facit, men at udfordre styrende forestillinger, fastsatte meninger og relationer og derigennem at genåbne menneskets dannende kapaciteter i relation til andre og omverden.

## **Kritisk teori og Postmodernismen i relation til hinanden**

På samme tid både ligner Kritisk teori og postmodernismen hinanden, samtidigt med, at de er forskellige, men for Alvesson og Deetz har de begge et stort bidrag at yde til organisationsstudier og de er indbyrdes afhængige af hinanden. Uden postmodernistiske temaer, så vil kritisk teori hurtigt mangle en refleksiv vinkel på den elitære kultur og på de moderne magtbetingelser. Og uden at inkorporere kritisk teoretiske tanker, så bliver postmodernismen esoterisk (kun for de indviede). Begge har opmærksomheden rettet imod, hvordan konstruktionen af viden, mennesker og sociale relationer er i en social/historisk og politisk kontekst, samt hvordan de

fremstår i de samtidige organisationer. Og de deler synspunktet om, at dominering ikke er naturlig, men løbende bliver støttet og fremmet, hvilket både organisationer og mennesker taber på – specielt hvis vi overser disse konstruktionsaktiviteter og behandler den eksisterende verden som naturlig, rationel og neutral. Inden for den kritiske teoris sprog er bekymringen tingsliggørelse og inden for postmodernismen er det den filosofiske tilstedeværelses teori. Begge ser organisationer og de socialvidenskaber der støtter dem, som nogen der i højere og højere grad er afhængige af instrumentale fornuftsslutninger, der privilegerer midlet over mål og støtter dominerende gruppers evne til usynligt at gennemføre deres mål.

Men trods mange ligheder er der trods alt forskel på tilgange. Kritisk teori tager til respons til de problemer som begge tilgange ser, at der skal udvides en form for moralsk guidet kommunikativ fornuftsslutning, som leder imod individuel autonomi og bedre sociale valg. Dette skal ske igennem refleksioner af den måde ideologier – kulturelle ideer der bliver taget for givet lige så vel som specifikke budskaber der er konstrueret af magtfulde instanser – entrer i personer/verden/videns konstruktioner og ved at tilvejebringe mere åbne fora til at udtrykke sig i, samt skabelse af en diskurs, der er mere fokuseret imod en fælles forståelse, hvilket vil skabe håb for en produktion af en social enighed og sociale aftaler som opfylder menneskelige behov bedre.<sup>29</sup> Postmodernismen afviser til forskel her denne refleksion og konsensus, idet de forventer at gamle illusioner blot bliver erstattet af nye og disse er med til at skabe nye eliter og dermed nye former for marginaliseringer. Hertil svarer kritisk teori at uden refleksion, konsensus og rationalitet, så er der ikke nogen politik og dermed ingen agenda for et konstruktivt alternativ. Postmodernister modsvarer: politik er nødvendigvis lokal og situeret; og forståelse er mere vigtig en systematisk planlægning. Kritisk teoris svar herpå er, at lokalpolitik er for svagt til at konfrontere systemudbredt køns, - og klassesdominering lige såvel som global fattigdom og miljøproblemer. Men postmodernister fastholder, at organisere sig imod dominering vil både støtte og fastholde dominerende grupper – det skaber dets egen form for dominering. Forskellen på postmodernismen og kritisk teori er stort set det samme som push and pull teorien. Kritisk teori vil handle og skabe retning og instrumentering; postmodernisterne tror at dette træk vil stækkes af kraften bag vores egen subjektive dominering og opfordrer i stedet til at vi træder til side og lader verden hive os imod følelser og tanker der i fremtiden er os ukendte, men kritisk teori har ikke nok tro til at de vil give slip.

Alvesson og Deetz ser dog, trods forskellene, ikke noget problem i at anvende begge tilgange – og det er uden at se dem igennem nye sammenfatning. Den mener, at

---

<sup>29</sup> Grey & Willmott, 2005: 96

der er brug for både konflikt og konsensus og for modstand og planer – balancen mellem de to er, hvad der er vigtigt. Som de skriver

” To say that consensus implies domination, means not that we should make the best decisions we can together, but that we need to continue to look for domination and be ready to move on. To say that resistance lacks a clear politics does not mean that it is not doing something important and ultimately may be the only way we can see through dominations that we like or that benefit *and* limit us”<sup>30</sup>

Den største kritik af kritisk teori, og i endnu store grad, postmodernismen, er deres mangel på empiriske studier. Men kritisk teori og postmodernismens kritik af empirismen og deres fokus på data som konstruerende, der er åbne for en mangfoldighed af fortolkninger, betyder ikke at reflektiv empirisk arbejde ikke kan betale sig. Deres tilgang fokuserer blot på at lade organisatoriske aktører få et talerør som ikke umiddelbart er hæmmet af teorier der placerer empirien i en alt for åbenlys `bureaukratisk`, `patricisk`, `kapitalistisk`, `ledelses` - nedsættende diskurs, et altomfavnende Foucaultiansk magtkoncept, eller en pacificering og fragmentering af subjekter som blotte tillæg til diskurser.

---

<sup>30</sup> Grey & Willmott, 2005: 96



## Del 2.

# Knowledge Management – *dets eksplicitte rationale*

Knowledge Managementrationalet udmærker sig, som ved de fleste andre managementteorier, ved at aktivere de klassiske managements- og ledelsesdyder om at arbejdet skal planlægges, organiseres, koordineres, kontrolleres og medarbejderne skal motiveres. Præmissen for denne tankegang er at styring og ledelse altid repræsenterer et fremskridt.

Jeg vil i denne del af specialet gennemarbejde begrebet Knowledge Management. Først vil jeg se på præmisserne for overhovedet at beskæftige sig med KM. Med andre ord, hvilke samfundsmæssige kausaliteter gør, at begrebet er opstået og har slået igennem. Jeg vil herefter gennemgå, hvad KM er og hvilke præmisser der bliver fremstillet som forudsætninger for, at KM kan blive ført ud i livet. Til sidst vil jeg se på de udfordringer KM står overfor.

Primærkilden til gennemgangen af KM er Thomas H. Davenport og Laurence Prusaks bog; *Working Knowledge – how organizations manage what they know*.<sup>31</sup> Jeg har valgt denne bog af flere årsager. Først og fremmest fordi den bliver refereret til i de fleste bøger om KM, men også fordi det er en bog, der er udkommet nogle år efter at begrebet har slået sig fast som begreb på handelshøjskoler rundt omkring i verden og det må derfor forventes, at den har overstået de værste børnesygdomme, som nye begreber rummer.

---

<sup>31</sup> Thomas H. Davenport er professor i Information Technology & Management ved Babson College.

Laurence Prusak er grundlægger og direktør for IBM Institute for Knowledge Management

## Hvorfor Knowledge Management?

Knowledge Management begrebet er et begreb, der bliver anvendt flittigt på handelshøjskolerne, i konsulentbureauerne og ikke mindst i virksomheder. Samtidigt er det et begreb, der officielt har været i fokus i Danmark. Den 31. august 2005 besluttede Danmarks erhvervsråd<sup>32</sup> at vidensamfundet skal være et tværgående tema for deres første række af rådsmøder.

*"Vidensamfundet er valgt på grund af den helt centrale og omfattende betydning dette emne forventes at få for såvel dansk erhvervsliv som samfundet i sin helhed."<sup>33</sup>*

Erhvervsrådet konkluderer i analysen "Vidensamfundet – en begrebsafklaring" at:

*"Vidensamfund er en økonomi, hvor viden er den største enkeltbidragyder til frembringelse af værdi. Vi kan dog ikke måle, hvor langt vi er kommet i udviklingen af Vidensamfundet.*

*Viden må ses i sammenhæng med Kunnen og Kompetence. Viden er informationer og indsigt, som kan kodificeres i form af patenter, artikler, manualer, programmer mv. Kunnen er de færdigheder, erfaringer og intuitioner, som skal til for at omsætte Viden til produkter eller ydelser, som har en værdi. Kompetence er forudsætningen for Kunnen i form af de formelle og uformelle kvalifikationer, som personer, eller grupper af personer i en bestemt organisatorisk sammenhæng, har erhvervet sig.*

*Læring er den proces, som udvikler kompetence. I et erhvervsøkonomisk perspektiv sker læring dels internt i virksomheden, dels i et samspil med aktører uden for virksomheden. Særligt læring i samspil med eksterne aktører er i fokus. Kompetenceklynger, regionale vækstmiljøer, innovationsmiljøer og Centres of Excellence kan betragtes som forskellige former for læringsmiljøer mellem virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner."<sup>34</sup>*

---

<sup>32</sup> Danmarks Erhvervsråd blev nedsat af økonomi- og erhvervsministeren med det formål at rådgive regeringen om tilrettelæggelsen og udviklingen af den erhvervspolitiske indsats i Danmark.

<sup>33</sup> <http://www.danmarkserhvervsraad.dk/temaer>

<sup>34</sup> Vidensamfundet – en begrebsafklaring.

Hvad de således når frem til, er at viden er samfundets vigtigste element til frembringelse af værdi. For at anvende viden til at skabe værdi, skal man have kunnen som man får igennem ens kompetencer. Ens kompetencer får man igennem læring, som anvender viden til at give personer kompetencer. For at få denne cyklus til at fungere i en organisation er rationalet for KM teorierne således at processen skal styres.

Vi kan således udlede at KM er på dagsordenen, men hvad er der sket i samfundsøkonomien, der har gjort at begrebet er opstået og har slået sig fast?

Verden er i dag således skruet sammen at informationer og viden stort set er tilgængelige for alle og økonomien er i højere og højere grad baseret på verdensmarkedet. Vi lever med andre ord i en globaliseret verden, hvor der forsvinder en masse job, som før blev udført af ufaglærte arbejdere, hvilket sætter nye krav til uddannelse. Samtidigt er vi udsat for en revolution inden for informationsteknologi, hvor vi på internettet på ingen tid kan finde oplysninger om alverdens ting. Peter Holdt Christensen<sup>35</sup> beskriver, hvordan fokus på håndtering af materialer er blevet fortrængt til fordel for anvendelse, skabelse, genbrug, distribution og lagring af viden, samt, at det at have viden i virksomheden kan føre til konkurrencemæssige fordele, hvorimod den virksomhed som ikke besidder viden ikke har – eller kan opnå – nogle fordele<sup>36</sup> Der har dog altid været viden i virksomheder, og siden Taylor<sup>37</sup> har der også været et fokus på at administrere denne viden. Taylors videnskabeliggørelse af produktionsprocesserne er dog en form for viden, der adskiller sig fra den viden, der i dag er i fokus i forhold til vidensvirksomheder, for hvor det før var de materielle elementer, der var i fokus, er det i dag de immaterielle dele, der udgør værdien for virksomhederne.

1980- og 1990'erne har været præget af en organisatorisk forandringsproces, der ifølge Bryan Gladstone<sup>38</sup> er en stor medvirkende faktor til at KM er blevet en nødvendighed. Han beskriver hvordan tiden var præget af Business Process Re-engineering (BPR), hvor hierarkier er blevet nedbrudt og mellemledere er blevet

---

<sup>35</sup> Peter Holdt Christensen er Lektor, Ph.d. på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Handelshøjskolen i København.

<sup>36</sup> Christensen, 2002: 15

<sup>37</sup> Frederick Winslow Taylor er faderen til scientific management og Taylorismen

<sup>38</sup> Bryan Gladstone er tidligere ansat som Lektor ved Sheffield Business School og er pt. Business Development Director ved Response Department Ltd and medejer af IdeaSmiths Consulting Partnership.

fyret. Målet for BPR er, at virksomhederne glemmer fortiden og bliver en heroisk virksomhedsstiger – sund og rask. Men problemet er ifølge Gladstone, at virksomhederne ender med en virksomhed, der er effektiv, men ikke fleksibel, fordi vidensressourcer er forsvundet og de personer, der er tilbage har for travlt til at være innovative.<sup>39</sup>

Christensen følger op på Gladstones rationale for hvorfor KM er en nødvendighed på grund af organisatoriske forandringer og giver selv tre eksempler på forandrede betingelser for virksomheders måde at organisere og lede sine ressourcer på.

- Nye ansættelsesbetingelser forårsaget af mere konkurrenceprægede markeder, hvor medarbejdere i højere grad plejer deres egen karriere, og således ikke er ansat i livstidsansættelser, men i stedet skifter arbejde oftere.
- Organiseringsskift, hvor forudsigelighed, hierarki og regler er afløst af organiseringer baseret på muligheden for at foretage hurtige forandringer, konkurrere globalt, og imødekomme de konstant ændrede krav fra interessenter
- En overgang fra modus 1-vidensproduktion fastlåst i få institutioner som for eksempel forskningsinstitutioner, til modus 2-vidensproduktion som også foregår decentralt hos eksempelvis virksomheder.<sup>40</sup>

Disse forandringer stiller krav til virksomhedernes måde at organisere sig på, og Christensen har opstillet en model, hvor han stiller de forskellige former for traditionelle virksomheder overfor deres alter vidensvirksomheder.<sup>41</sup>

<b>Model 1. 1</b>	
<b>Den traditionelle virksomhed</b>	<b>Vidensvirksomheden</b>
Centraliseret ledelse	Selvledelse
Ekstern opdragsgiver	Opdragsgiver til eget arbejde
Rutiner	Udfordringer

<sup>39</sup> Gladstone, 2000: 79

<sup>40</sup> Christensen, 2002: 17

<sup>41</sup> Christensen, 2002: 17

Modstand mod forandring	Forandring
Kontrol	Selvkontrol
Hierarki	Praksisfællesskab
Lukket for omverdenen	Åben for omverdenen

### **Viden som en værdi i virksomheder**

Davenport og Prusak graver lidt dybere angående hvad KM kan, hvor de beskriver de økonomiske fordele som KM kan levere.

#### ***Den globale økonomis forandringer***

Den globale økonomis forandringer er en god årsag til at fokusere på viden. For at vedholde en konkurrencedygtighed kan virksomheder ikke længere forvente, at de produkter og praksisser, der før gjorde dem succesfulde, vil give dem succes i fremtiden. Virksomhederne er nødt til at satse på viden, da den hurtigt forandrende globale økonomi forenet i forbedret kommunikation og transport giver forbrugerne en endeløs kavalkade af varer og services, som er uden fortilfælde. Størstedelen af fabrikationsarbejdet er blevet outsourcet til lande, hvor lønomkostningerne er lave. Derfor er de vidensbaserede aktiviteter som produktudvikling og processtilrettelægning blevet de primære funktioner for virksomheder og dermed hvad der giver det største potentiale for at give konkurrencefordele.<sup>42</sup>

#### ***Vedvarende konkurrencefordele***

Før i tiden kunne en virksomhed få en markedsfordel via en teknologisk udvikling, som konkurrenterne ikke var i besiddelse af, men det er en fordel, der ikke kan bevares, da konkurrenterne hurtigt kan kopiere, eller forbedre teknologien. Ifølge Davenport og Prusak er viden en vedvarende fordel, da viden altid vil give den vidensrige og vidensledede virksomhed et forspring. Konkurrenter kan altid matche prisen og kvaliteten af markedslederens produkt, men på det tidspunkt de når dette stadie, har den vidensrige og vidensledede virksomhed bevæget sig videre.<sup>43</sup>

Hvis vi skal prøve at opsummere på, hvorfor vi skal KM, så bliver der i høj grad peget på globaliseringen, hvor økonomien er baseret på verdensmarkedet. Og for at konkurrere på det marked kræver det at organisationer kan foretage hurtige

<sup>42</sup> Davenport & Prusak, 1998: 13

<sup>43</sup> Davenport & Prusak, 1998: 16-17

forandringer, hvilket skal ske ved at nedbryde hierarkier, forudsigelighed og regler. For at få konkurrencemæssige fordele skal man have viden i virksomheden og her leverer informationsteknologien redskaber, der gør viden let at lagre og hurtig tilgængelig. Når først man er blevet vidensrig og kan styre og kontrollere denne viden, så har man opnået en vedvarende fordel. Men midt i kampen for at opnå denne fordel, skal der kæmpes mod arbejdere, der i højere grad plejer deres egen karriere, frem for at dedikere deres liv til en virksomhed.

## **Hvad er Knowledge Management**

Selve begrebet Knowledge Management havde sit store indtog med Nonaka og Takeuchi<sup>44</sup> i 1990'erne, da de i deres bog *the Knowledge Creating Company* introducerede konceptet vidensvirksomheden. Meget af den form for KM, der blev indført herefter og indtil begyndelsen af det nye årtusinde, var baseret på investeringer i teknologier, der i meget lille grad gav udbytte tilbage. Der er stadig meget fokus på teknologien inden for KM, men teknologien skal kun opfattes som et redskab, der kan bruges til at forbedre vidensdelingen, uden at rumme noget indhold i sig selv. Teknologi bruges til at lagre data, og videregive det som information, men har ikke nogen indflydelse på om der reelt er nogen vidensoverførsel tilstede. Jeg vil derfor kun i meget lille grad lægge mit fokus på det teknologisk/praktiske område, og i stedet fokusere på viden som begreb, og om hvordan viden deles mellem mennesker, og hvilke komplikationer, der opstår når dette skal ledes.

Davenport og Prusak definerer i år 2000 genudgivelsen af *Working Knowledge* Knowledge management som en administrering af virksomhedens viden gennem et systematisk og organisatorisk specificeret proces til at erhverve, organisere, bevare, anvende, dele og forny både tavs og eksplicit viden af medarbejdere til at forbedre organisationens præstationer og til at skabe værdi<sup>45</sup>

Davenport og Prusak deler vidensbegrebet op i: data; information og viden. Jeg vil komme nærmere ind på denne opdeling i næste kapitel, hvor vi skal se på præmisserne for KM. Her og nu skal vi se på hvordan viden udfolder sig i praksis og hvordan den således kan anvendes i forhold til at lede og styre viden i en organisation.

---

<sup>44</sup> Ikujiro Nonaka er professor emiratus på Hitotsubashi University Graduate School of international Corporate Strategy.

Hiroataka Takeuchi er dekan ved graduate school of international Corporate Strategy ved Hitotsubashi University.

<sup>45</sup> Davenport & Prusak, 2000

Ifølge Davenport og Prusak så er viden til forskel fra data og information værdifuldt, fordi det er tæt relateret til handling. Bedre viden kan føre til målelige forbedringer af effektiviteten indenfor produktudvikling og produktion og kan således bruges til at foretage klogere strategiske og konkurrencedygtige beslutninger angående kunder, distributionskanaler samt produkt og service livscyklusser, men fordi viden ofte er til stede i folks hoveder, er det svært at følge vejen mellem viden og handling. Davenport og Prusak påpeger derfor at det kan være en fordel at reflektere over nogle af de nøglekomponenter, som viden består af, såsom erfaring, sandhed, vurdering og tommelfingerregler.

### **Erfaring**

Erfaring relaterer til, hvad vi har gjort og hvad, der er sket for os før i tiden og er et vigtigt komponent for opbygning af personlig viden. Når man har en høj viden om et emne og igennem erfaring har testet denne viden bliver man en ekspert.

Erfaringsbaseret viden er baseret på genkendelse af velkendte mønstre og skaber dermed en forbindelse mellem hvad der sker nu og hvad der skete dengang. F.eks. vil en ny medarbejder opleve en nedgangsperiode som en krise, hvorimod en erfaren medarbejder har oplevet det før og ved at det sker med jævne mellemrum, men at det ændrer sig igen.<sup>46</sup>

### **Grundregler**

Via erfaring kan der opbygges en række grundregler om hvad der vil ske. Disse grundreglers opbygning har Davenport og Prusak taget fra den amerikanske hærs program kaldet AAR – After Action Review, der er baseret på undersøgelser af, hvad der skulle ske på en mission, hvad der skete på missionen, hvorfor der var forskel på disse to og hvad man kan lære af den forskel.

### **Kompleksitet**

Viden kan beskæftige sig med kompleksitet på en kompleks måde, hvilket er en essentiel kilde til dets værdi. Som Davenport og Prusak skriver.

*”Selvom det er fristende at lede efter simple svar til komplekse spørgsmål og behandle usikkerhed som om det ikke eksisterer, så fører mere viden som regel til bedre beslutninger, selvom det at vide mindre virker klarere og mere bestemt”<sup>47</sup>*

---

<sup>46</sup> Davenport & Prusak, 1998: 7-8

<sup>47</sup> Davenport & Prusak, 1998: 8

Viden skal være vidende om det som viden ikke ved, da ikke viden kan skade en, derfor er opmærksomhed på ikke-viden ekstrem vigtig.<sup>48</sup>

### ***Bedømmelse***

Viden indeholder til forskel fra data og information bedømmelse. Det kan i forhold til, hvad det allerede ved bedømme nye situationer og informationer og det kan forfine sig selv ud fra nye opståede situationer. Viden kan sammenlignes med et levende system, der vokser og forandres, når det interagerer med dets omgivelser/miljø.<sup>49</sup>

### ***Tommelfingerregler og intuition***

Igennem erfaring opbygges en intuition til løsninger på problemer, som bevidst fungere som tommelfingerregler, og ubevidst er en intuition - en naturlig handling på et problem, som man handler efter uden af tænke over hvorfor.<sup>50</sup>

### ***Værdier og overbevisninger***

Virksomheder er opbygget af mennesker og deres værdier og overbevisninger har en stor indvirkning på virksomhedens viden. Grunden hertil er, at personer med forskellige værdier og overbevisninger ser og fortolker den samme situation på forskellige måder og igennem folks handlinger og ord kommer virksomhedens værdier til udtryk.<sup>51</sup>

### **Vidensgenerering**

Hvordan genererer organisationer så den viden, de skal arbejde med? Alle sunde organisationer genererer og bruger viden, men for at få succes med det, skal fokus ikke være på selve processen med at generere viden, men på arbejdets eksterne omstændigheder, herunder placering og teamstruktur.<sup>52</sup> Davenport og Prusak arbejder med 5 tilgange til at generere viden: anskaffelse; dedikerede ressource; fusion; tilpasning; og vidensnetværk. De pointerer i forlængelse af dette, at de bliver tvunget til at forholde sig til viden som noget "håndgribeligt", der kan ledes, selvom at de er af den holdning, at viden i samme grad er en handling og en proces, som det er et artefakt eller en ting.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> Davenport & Prusak, 1998: 9-10

<sup>49</sup> Davenport & Prusak, 1998: 10

<sup>50</sup> Davenport & Prusak, 1998: 11

<sup>51</sup> Davenport & Prusak, 1998: 12

<sup>52</sup> Davenport & Prusak, 1998: 52

<sup>53</sup> Davenport & Prusak, 1998: 53



### **Anskaffelse**

Viden kan anskaffes ved at købe en anden organisation eller ansætte videnspersoner. Når man opkøber et andet firma, køber man ikke firmaet for dets markedsværdi, men for den værdi, som man forventer, at menneskerne i firmaet besidder. Man køber den viden, der eksisterer i folks hoveder. Dette er dog ikke uproblematisk, idet organisatorisk viden bliver skabt i konteksten af deres organisationskultur, hvilket medfører at viden gør modstand, når det skal overføres til en anden organisationskultur. Davenport og Prusak pointerer således at når man således køber en virksomhed for at erhverve viden, er det vigtigt at vide, hvori deres viden består og sørge for at beholde disse videnspersoner, som kan være alt fra den øverste direktør til fabriksarbejdere på gulvet, til at det er den kultur, der eksisterer, der skaber den gode videnserfaring. Forandringer i arbejdsmiljøet kan således spille en stor rolle i viden, der forsvinder.<sup>54</sup>

### **Dedikerede ressourcer**

En god måde at generere viden i en organisation er at oprette grupper, der er dedikeret til kun at generere viden, såsom en Research and Development (R&D) afdeling. Præmissen bag en succesfuld R&D afdeling er at give forskerne i afdelingen frihed til at forske, uden at være hæmmet af at være optaget af profit og deadlines. Desværre sker der ofte det, at R&D afdelinger bliver reduceret, fordi den finansielle værdi af deres genererede viden ikke umiddelbart materialiserer sig og er besværlig at måle, når det sker. Samtidigt skaber en fri R&D afdeling en intern distance mellem denne og resten af organisationen, der medfører, at overførslen af den skabte viden fra R&D til resten af organisationen ikke nødvendigvis sker. Davenport og Prusak påpeger således at her er det, at ledelsen skal træde ind og bygge broer imellem R&D afdelingen og resten af organisationen. Det kan ske gennem formelle overførelses procedurer, møder mellem afdelinger, diskussioner af R&D projekter samt løbende evalueringer.<sup>55</sup>

### **Fusion**

En tredje måde at skabe viden på, er at udnytte at kompleksitet og konflikter kan skabe ny viden. Når man tilsigtet sammensætter mennesker med forskellige evner, ideer og værdier, kan der opstå innovative ideer. Nissans internationale designdirektør siger om innovation.

---

<sup>54</sup> Davenport & Prusak, 1998: 53 - 56

<sup>55</sup> Davenport & Prusak, 1998: 58

*" Innovation occurs at the boundaries between mind-sets, not within the provincial territory of one knowledge and skill base"<sup>56</sup>*

Fordelen er således ifølge Davenport og Prusak, at når man skaber en divergerende arbejdsgruppe, så stabler man en varierende mængde af talent og baggrunde på hinanden og det udvider chancerne for et succesfuldt resultat. De fortsætter dog og forklarer at kravet for at dette lykkedes er, at de forskellige folk skal kunne skabe en forbindelse/sammenhæng imellem sig, hvor der bliver oprettet en fælles begrebsforståelse, således at de er i stand til at forstå hinanden. For ledelsen er det derfor vigtigt at sikre, at samarbejdet mellem de forskellige fremgangsmåder og ideer er positive og ikke blot konfronterende.<sup>57</sup> Davenport og Prusak har ud fra dette opstillet fem ledelsesprincipper, der kan medvirke til at sikre et effektivt udfald af fusionsarbejde.

1. Foster awareness of the value of the knowledge sought and a willingness to invest in the process of generating it.
2. Identify key knowledge workers who can be effectively brought together in a fusion effort
3. Emphasize the creative potential inherent in the complexity and diversity of ideas, seeing differences as positive rather than sources of conflict, and avoiding simple answers to complex questions
4. Make the need for knowledge generation clear, so as to encourage, reward, and direct it toward a common goal.
5. Introduce measures and milestones of success that reflect the true value of knowledge more completely than a simple balance-sheet accounting.<sup>58</sup>

### **Tilpasning**

Den fjerde måde som man kan skabe viden på i organisationer er når man bliver tvunget til at tilpasse sig nye situationer, der fungerer som en katalysator for at generere ny viden. Udover at man bliver tvunget til det på grund af ydre omstændigheder, foreslår Davenport og Prusak at man gør det strategisk, hvor man tvinger sig selv til at reagere på en ikke eksisterende situation. Grunden til, at man vil ønske at tvinge sig selv til at forandre sig, er, ifølge dem, at mennesker har evnen

---

<sup>56</sup> Davenport & Pruska, 1998: 60

<sup>57</sup> Davenport & Prusak, 1998: 61

<sup>58</sup> Davenport & Prusak, 1998: 62

til at lave utrolige spring, når det er presset. Man skal dog huske, at selvom det er muligt at lave signifikante ændringer, så er det ikke muligt at ændre sig totalt. En virksomheds kernekompetence er hvor virksomhedens egentlige styrke er, hvis man ændrer den, så dør virksomheden.<sup>59</sup>

### **Netværk**

Den sidste måde Davenport og Prusak nævner, som en måde viden kan blive genereret på, er via uformelle, selvorganiserede netværk i en organisation. Når denne type netværk deler nok viden til, at de kan kommunikere og samarbejde effektivt, skaber deres løbende samtaler ofte ny viden. Manglen på en formel vidensdelingspolitik og procedurer skaber dog det problem, at viden måske nok når frem til, hvor den kan anvendes, men det kan tage lang tid og foregå af mange omveje.<sup>60</sup>

### **Fælles faktorer**

Det, der kan læses ud af alle disse måder, som viden genereres på, er, at det kræver tid og plads til at hellige sig videnskabelse og ledelsen skal indse, at videnskabelse både er en betydningsfuld aktivitet for at få succes, men også noget, der kan opfostres. Viden er svært at måle og når forsøg på videnskabelse bliver forkludret, kan det have katastrofale følger, men en virksomheds viden er dets største aktiv og hvis virksomheden ikke kan skabe ny viden, så vil den sandsynligvis dø.<sup>61</sup>

## **Præmisserne for Knowledge Management**

I det følgende vil jeg se på, hvilke præmisser, der bliver fremstillet som forudsætninger for, at Knowledge Management kan blive ført ud i livet.

Christensen beskriver indledningsvis, at for at det overhovedet skal give mening at anvende KM, så skal det sikres, at det giver organisationen strategisk fordele, og for at sikre det, så skal det anvendes resultatorienteret. Han pointerer, at hvis KM bliver anvendt gennem sporadiske initiativer til at forandre eller imødekomme virksomhedens eller vidensarbejderenes kultur eller arbejdslogik, vil det ikke på længere sigt give resultater.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Davenport & Prusak, 1998: 63-65

<sup>60</sup> Davenport & Prusak, 1998: 66

<sup>61</sup> Davenport & Prusak, 1998: 67

<sup>62</sup> Christensen, 2002: 2

Davenport og Prusak går videre med denne præmis og pointerer, at for at KM skal trives, så skal virksomhederne opsætte hvilke roller og færdigheder, der er påkrævet for at opfange, distribuere og anvende viden. De mest succesfulde organisationer er dem, hvor vidensledelse er en del af alles job. Det korte svar på succesfuld vidensledelse syntes således at være at ansætte kloge mennesker og lade dem tale med hinanden. Desværre er den anden del af det råd den svære del at sætte i værk. Viden bliver delt hver dag via uofficielle samtaler, men denne form for vidensdeling er lokal og fragmenteret, hvilket skaber problemer, når man søger ekspertise. Jo større og mere kompleks en organisation er, jo mindre er sandsynligheden for, at vi finder den ekspertise, vi søger, inden for det område af organisationen man selv færdes.

### **Hvad er viden?**

Men før det overhovedet kan lade sig at gøre at arbejde strategisk med viden, er det vigtigt først og fremmest at få defineret, hvad viden rent faktisk er for et begreb. Helt klassisk så stammer definitionen af viden fra Platon og lyder således: "Viden er sand, begrundet overbevisning". Hvis man ser epistemologisk på egenskaberne, ophavet og grænserne for den menneskelige viden og erkendelse, så lader viden sig svært definere. Hvornår er viden anvendelig og relevant i forhold til den virkelighed vi opererer i? Hvis man ser positivistisk på virkeligheden, så ses den som objektiv og indiskutabel, hvorimod hvis der ses på virkeligheden med kritisk rationalistiske briller, så kan objektiviteten først findes, når fagfolk har dannet en intersubjektiv enighed.

Diskussionen af, hvad viden er og hvordan det skal ses og forstås i de forskellige videnskabsteoretiske tilgange, kan fortsætte i en uendelighed, men det er klart, at viden er meget svær at bestemme.

### **Davenport og Prusaks vidensbegreb i forhold til Knowledge Management**

Davenport og Prusak pointerer, at når man arbejder med viden set i et vidensdelingsperspektiv, skal det ikke nødvendigvis ses som sand underbygget videnskabelig viden. Fokus skal i stedet være på at definere viden på en måde, der gør det anvendeligt for de mennesker, der er involveret i det. De deler vidensbegrebet op i tre underbegreber; data, information og viden, hvor data og information i sig selv ikke er viden, men er relateret til vidensbegrebet. De pointerer, at der er flere elementer i vidensbegrebet end data, information og viden, såsom visdom, indsigt, resolution, handling osv. De vælger dog umiddelbart ikke at gå mere i dybden med disse begreber, idet de placerer begreberne visdom og indsigt i

kategorien viden og resolution og handling placeres i kategorien – hvad kan du gøre med viden”<sup>63</sup>

For at få en forståelse af deres vidensbegreb, vil jeg nu se nærmere på de tre kategorier, som de inddeler begrebet i.

### **Data**

Den første kategori de deler vidensbegrebet op i er data, som de definerer som et sæt af adskilte, objektive facts om begivenheder, som i en organisatorisk kontekst bedst kan beskrives som en struktureret registrering af transaktioner, der typisk opbevares i et teknologisk system. Data fortæller intet om, *hvorfor?* - Det har ikke meningsfuldt indhold. En stor fare ved fokusering på dataindsamling er dataoverload, hvor det bliver svært at identificere, hvilken form for data, der er af betydning, samt ikke mindst problemet med, at data ikke indeholder nogen indbygget mening. Data siger intet om dets vigtighed eller irrelevans, men det er vigtigt for organisationer, fordi det er essentielt råmateriale som skal anvendes til at kunne skabe information.<sup>64</sup>

### **Information**

Den næste kategori Davenport og Prusak deler vidensbegrebet op i er information som de definerer ved at beskrive det som en besked/meddelelse med en afsender og en modtager. "Inform" betyder at give form til og er præcis det information handler om - at forme den person som modtager informationen. Den vigtigste opgave for information er derfor, at modtageren rent faktisk opfatter beskeden som information. Information kan eksistere i hårde netværk, som har synlige og afgrænsede strukturer og i bløde netværk, som er uformelle og ad hoc for eksempel som en mundtlig besked over kaffen.

Information kræver samtidigt, at det rummer en form for værdi for ikke bare at være data. Her har Davenport og Prusak opstillet en række måder dette kan gøre på:

- Kontekstualisering – vi ved, hvorfor der er blevet indsamlet data
- Kategorisering – vi kender til, hvad der er blevet analyseret eller dataets nøgle komponenter.
- Beregning – enten er dataet blevet analyseret matematisk eller statistisk.
- Korrigering – fejl er blevet fjernet fra dataet

---

<sup>63</sup> Davenport & Prusak, 1998: 1-2

<sup>64</sup> Davenport & Prusak, 1998: 2-3

- Fortætning – Dataet er blevet opsummeret i en kortfattet version

De pointerer dog i forlængelse heraf, at selvom computere ofte kan hjælpe med at tilføje disse værdier, så skal der ofte menneskelig indblanding i til at tilføje konteksten og heri ligger problemet med at adskille informationen fra det medie der leverer den. Det er budskabet og ikke mediet der leverer værdien.<sup>65</sup>

### **Viden**

Den tredje og sidste kategori som Davenport og Prusak deler vidensbegrebet op i er viden. De forklarer, at viden er svært at give en klar definering på, men mange mennesker har en intuitiv definition af viden, som værende rigere end data og information og at den vidende person opfattes som en person, der har et gennemgribende, informeret og troværdigt begreb om subjektet. Det er en person, der både er uddannet og intelligent. I stedet for at tage den store diskussion af viden og forsøge at definere den, vælger de i stedet at give en pragmatisk definition af viden i organisationer.

”Viden er et flydende miks af referencesystemer, bestående af erfaring, værdier, kontekst baseret information og ekspert indsigt, der tilvejebringer et strukturelt skelet, der kan bruges til at evaluere og inkorporere nye erfaringer og informationer. Det udspringer fra og anbringer sig i tankerne af videnspersonerne. I organisationer bliver det ofte ikke kun indlejret i dokumenter eller andre opbevaringssteder, men også i organisatoriske rutiner, processer, praksisser og normer.”<sup>66</sup>

Via denne definition viser de, hvor kompleks viden er. Viden eksisterer i mennesker som en integreret del af den menneskelige kompleksitet og uforudsigelighed. Hvis man ser på en virksomheds aktiver, så er de normalt definerbare og konkrete, men vidensaktiver er meget sværere at præcisere og fastholde. Det skyldes, at viden både kan ses som en proces eller som noget, der er lagret.

Ligesom information kommer af data, kommer viden af information og for at information skal blive til viden, skal det ifølge Davenport og Prusak gennemgå en transformation som en af understående:

- Sammenligning: hvordan kan information om denne givne situations sammenlignes med andre situationer vi kender?

---

<sup>65</sup> Davenport & Prusak, 1998: 3-5

<sup>66</sup> Davenport & Prusak, 1998: 5

- Konsekvens: hvilke implikationer har informationen for beslutninger og handlinger?
- Sammenhæng: hvordan forholder denne stump viden sig til andet viden?
- Konversation: hvad tænker andre mennesker om informationen?

Viden bliver overleveret igennem struktureret medier, såsom bøger og dokumenter og person-til-person kontakt fra konversation til lærlinge anordninger.<sup>67</sup>

### **Principper for Knowledge Management**

Davenport og Prusaks definition af viden og anvendelsen af det i praksis, fører dem frem til en liste over en række principper for Knowledge Management.

- Viden udspringer fra og er til stede i folks tanker.
- Vidensdeling kræver tillid
- Teknologi aktiverer nye videnshandlinger.
- Der skal opmuntres til vidensdeling og det skal belønnes.
- Ressourcer og støtte fra ledelsen er essentielt.
- Vidensinitiativer bør begynde med et forsøgsprogram
- Kvantitative og kvalitative målinger behøves for at evaluere initiativet.
- Viden er kreativt og der bør opmuntres til alternative og uforventede metoder.<sup>68</sup>

### **Tillid**

En af de absolut vigtigste faktorer for at få en succesfuld vidensdeling er ifølge Davenport og Prusak tillid. Uden tillid er der stor sandsynlighed for, at alle initiativer imod vidensdeling vil fejle. De har således listet tre måder som tillid skal etableres på for at videns markedet skal fungere:

1. *Tillid skal være synlig.* Det skal være synligt for medlemmerne af organisationen, at viden bliver belønnet, og det skal kunne bevidnes. En erklæring i organisationens missions papir, er ikke tilstrækkelig
2. *Tillid skal være allestedsnærværende.* Hvis der er dele af det interne videns marked som er utroværdigt, bliver hele markedet asymmetrisk og mindre effektivt.

---

<sup>67</sup> Davenport & Prusak, 1998: 5-6

<sup>68</sup> Davenport & Prusak, 1998: 24

3. *Pålideligheden skal starte i toppen.* Tillid har det med at strømme nedad i en organisation. Den øverste ledelses eksempler kan ofte definere normer og værdier for firmaet. Hvis topledelsen er troværdig, vil tillid sive og komme til at karakterisere hele firmaet. Men hvis de kynisk udnytter andres viden til personlig vinding vil mistillid forplante sig igennem hele virksomheden.<sup>69</sup>

De giver et bud på et godt redskab til at skabe tillid, ved at anvende det som den amerikanske hær kalder "face-time". Altså tid til at mødes ansigt til ansigt. Dette vil i længden også medføre en øget personlig forpligtelse overfor deadlines, da den personlige kontakt øger ens ansvarsfølelse overfor modparten.<sup>70</sup>

### **Markedsterminologien**

Davenport og Prusak sætter vidensdeling ind i et markedsterminologi for at skabe en forståelse for hvordan og hvorfor folk vil dele og handle med viden. Her er de nået frem til, at der er mindst tre faktorer, der har betydning: *gensidighed*, *anseelse* og *uegennytte*.<sup>71</sup> *Gensidighed* handler om at man forventer at kunne få viden igen, når man deler viden eller at virksomheden belønner via aktieoptioner eller partnerskaber, således at delt viden i sidste ende skaber værdi for vidensælgeren.<sup>72</sup> *Anseelse* handler om, at når man får et rygte som en god vidensdeler, er der større sandsynlighed for, at der opstår gensidig vidensdeling, da folk ved, at denne person er god til at dele sin viden. Denne anseelse kan samtidigt være medvirkende til, at man modtager en højere løn. Arbejdere på alle niveauer føler et stadigt stigende pres for at hæve deres individuelle anseelse i forhold til deres demonstrerede viden, færdigheder og kompetencer, idet løftet om vedvarende ansættelse i bytte for lang og loyal tjeneste er en forsvindende faktor.<sup>73</sup> *Uegennytte* handler om at vidensdelere er motiveret, delvist af en kærlighed til det de laver, delvist af en naturlig tilskyndelse til at hjælpe. For at denne form for vidensdeling skal florere i organisationer kræver det ifølge Davenport og Prusak, at der ansættes venlige mennesker som behandles pænt, hvorimod den forsvinder, når virksomheders fokus er på at kræve mere tid og energi ud af medarbejderne.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Davenport & Prusak, 1998: 35

<sup>70</sup> Davenport & Prusak, 1998: 35

<sup>71</sup> Davenport & Prusak, 1998: 31

<sup>72</sup> Davenport & Prusak, 1998: 32

<sup>73</sup> Davenport & Prusak, 1998: 33

<sup>74</sup> Davenport & Prusak, 1998: 34



## **Videnskodificering og koordinering**

En præmis for at vidensdeling skal fungere i en organisation er ifølge Davenport og Prusak, at den skal være tilgængelig i en form, der gør den tilgængelig for dem som søger den. Viden skal kodificeres, så den bliver så organiseret, eksplicit og transportabel, som det er muligt.

Det største problem, i forhold til dette, er at kodificere viden uden, at det mister sin værdi og bliver ændret fra viden til information eller data. Davenport og Prusak har derfor opstillet fire principper, som man bør have i baghovedet, hvis man ønsker at have succes med at kodificere viden.

1. Managers must decide what business goals the codified knowledge will serve (for example, firms whose strategic intent involves getting closer to the customer knowledge).
2. Managers must be able to identify knowledge existing in various forms appropriate to reaching those goals.
3. Knowledge managers must evaluate knowledge for usefulness and appropriateness for codification.
4. Codifiers must identify an appropriate medium for codification and distribution.<sup>75</sup>

Davenport og Prusak pointerer i forlængelse heraf, at relevant viden er langt vigtigere end komplet viden og når den viden, der er relevant er identificeret, så er næste skridt at identificere kilden til denne viden.<sup>76</sup>

### ***Tavs viden***

Tavs viden er ifølge Davenport og Prusak en vigtig, men besværlig ressource at kodificere, men det er vigtigt, at den viden, en person besidder, er tilgængelig på andre tidspunkter, end når en person har tid til at dele den, eller endnu værre, at viden forsvinder med personen, hvis denne forlader firmaet. For at løse dette problem foreslår de at anvende mentorordninger eller lærlinge stillinger. Målet er at få viden indlejret som en proces eller et produkt, således at det er uafhængig af den person, hvorfra den anvendte viden kommer fra. Det er dog svært at vurdere, hvornår viden er blevet personuafhængig. Det er reelt først til at vurdere, når man

---

<sup>75</sup> Davenport & Prusak, 1998: 69

<sup>76</sup> Davenport & Prusak, 1998: 69

ønsker at anvende den førnævnte viden uden den person, der har leveret den til at begynde med.<sup>77</sup>

### **Videnskort**

Når viden er blevet kodificeret, så foreslår de den samlet i et "videnskort" der både kan være et decideret kort, et "de gule sider" eller en intelligent designet database. Fælles for dem er at de peger imod viden, men indeholder det ikke. På samme tid kan videnskortet bruges til at evaluere virksomhedens viden og afsløre styrker, der kan udnyttes og svagheder, der skal udfyldes.<sup>78</sup> Den største værdi i modelleringen af videnprocesser ligger ifølge Davenport og Prusak i, at identificerer de variabler i modellen, som kan påvirkes fra ledelsen og ikke i, at man når frem til en nøjagtig forståelse af input og output af viden<sup>79</sup>

### **Den politiske del af videnskortlægningen**

Davenport og Prusak kommer kort ind på, hvilken politisk indflydelse videnskortlægningen har internt i organisationen, hvor de forklarer, at hvis viden bliver anerkendt og belønnet i en organisation, vil et videnskort, ud over at være et videnslokaliseringsredskab, være et symbol på status og succes. Dette medfører, at når man giver ens viden væk, så afgiver man godt nok sin magt og indflydelse, men samtidigt opnår man anerkendelse og indflydelse ved at være i besiddelse af viden. Den politiske diskurs over et videnskort bliver således på samme tid negativ og positiv. Positiv, da det viser, at viden har betydning, men negativ, fordi den forvrider det videnskort, der skulle vise viden og ikke magt.<sup>80</sup> Dette bringer mig frem til næste afsnit, hvor jeg vil se på de udfordringer som KM står overfor.

## **Udfordringer for Knowledge Management**

Jeg har i det foregående set på hvad Knowledge Management er og hvilke præmisser der skal være til stede, for at det skal kunne fungere. Jeg vil nu se på hvilke udfordringer Knowledge Management står overfor.

Ifølge Davenport og Prusak eksisterer viden i et marked, der ligesom markedet for produkter og services har købere og sælgere, som forhandler sig frem til pris de kan nå til enighed om. Folk søger efter viden, fordi de forventer, at denne viden vil

---

<sup>77</sup> Davenport & Prusak, 1998: 83

<sup>78</sup> Davenport & Prusak, 1998: 72

<sup>79</sup> Davenport & Prusak, 1998: 80

<sup>80</sup> Davenport & Prusak, 1998: 79

hjælpe dem med at få succes i deres arbejde. Når virksomhedsledere støtter op om vidensdeling, sker det typisk ud fra den formodning, at viden bevæger sig uden friktion eller motiverende initiativer. Når vidensdeling så ikke sker, er det typisk softwaren eller manglende træning, der får skylden. Forklaringen skal ifølge Davenport og Prusak i stedet findes i at folk sjældent giver værdifulde besiddelser, herunder viden, væk, uden at forvente at få noget til gengæld.<sup>81</sup> Og det er netop her at vidensdelingens største udfordring ligger. Hvordan får man folk til at se en værdi i at give sin viden væk? Davenport og Prusak har valgt at tænke i KM i markedstermer, som I sig selv er komplekse og svære at analysere og influere, fordi det i følge dem giver os en forståelse af, hvorfor eller hvorfor ikke videnshandel foregår.<sup>82</sup>

For at forstå organisationers helhed, skal de forstås igennem både det økonomiske, det politiske og det sociologiske. Davenport og Prusak fremstiller dette i deres vidensmarkedsrelation.

*"If the political reality of an organization is such that calculating and secretive hoarders of knowledge thrive, then potential knowledge buyers will have no currency valuable enough to tempt them to share their expertise. Knowledge exchange will be minimal. If it is considered a sign of weakness or incompetence within the culture of an organization to admit to a problem you can't solve on your own, then the social cost of "buying" knowledge will be too high"*<sup>83</sup>

For at belyse dette problem, inddeler Davenport og Prusak således markedet i købere, sælgere og mæglere, inden de går i dybden med, hvilke faktorer der spiller ind i folks lyst til at vidensdele.

### **Købere**

Videnskøbere er folk, der forsøger at finde en løsning på et problem, der har en kompleksitet og usikkerhed, der udelukker et nemt svar. Det er svar, der for at forstå dem, indeholder følelsesmæssige skjulte meninger. De søger viden, fordi det har tydelig værdi for dem. Det vil hjælpe dem med et salg eller udføre en opgave mere

---

<sup>81</sup> Davenport & Prusak, 1998: 25-26

<sup>82</sup> Davenport & Prusak, 1998: 51

<sup>83</sup> Davenport & Prusak, 1998: 27

effektivt. Det vil forbedre deres dømmekraft og evner til at tage bedre beslutninger. Kort sagt. Det vil gøre dem mere effektive i deres arbejde.<sup>84</sup>

### **Sælgere**

Videnssælgere er personer i en organisation, der internt har et omdømme som værende en person med en betydelig viden om en proces eller et subjekt. Ikke alle personer er videnssælgere. Enten er deres viden en tavs viden, der ikke kan udtrykkes, eller også er deres viden for speciel, til at andre kan anvende den. Derudover kan folk vælge at holde deres viden til dem selv, da deling af viden kan fratage den magt, de har i at have deres viden for dem selv. Dette er den største udfordring for vidensledere – at sørge for, at det er mere belønnende at dele viden, end det er at holde det for en selv.<sup>85</sup>

### **Mæglere**

Vidensmæglere er folk, der skaber forbindelse mellem videnssælgere og videnskøbere. Det er typisk folk, der nyder at udforske organisationen, og derigennem opbygge viden om hvor viden befinder sig. De kan lide at danne sig overblikket. Bibliotekarere indtager ofte denne rolle, og fungerer som vidensmæglere for hele organisationen, hvilket giver dem overblikket over, hvad der foregår overalt. Et problem for en vidensmægler er, at de bliver facilitatorer af andres succes uden at deres bidrag bliver dokumenteret, og derfor bliver de ofte kritiseret og nedprioriteret i organisationer.<sup>86</sup>

I forrige afsnit, fik vi klarlagt at tillid var en af de vigtigste faktorer for en succesfuld vidensdeling. Og heri ligger en af de store udfordringer. Når man sælger viden i en organisation, er opfattelsen af, at man kommer til at modtage tilstrækkelig betaling for det baseret på tillid til køberen og tillid til ledelsen, hvad end denne betaling falder straks eller i fremtiden. Hvis folk tager æren for noget viden, som man har givet dem, vil de miste muligheden for, at man gentager ens vidensdeling overfor dem. Og hvis en ledelse belønner folk for at hamstre deres viden i stedet for at dele det, vil det skabe et mistillidsforhold i organisationen, der ødelægger vidensmarkedet.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Davenport & Prusak, 1998: 28

<sup>85</sup> Davenport & Prusak, 1998: 28

<sup>86</sup> Davenport & Prusak, 1998: 29-30

<sup>87</sup> Davenport & Prusak, 1998: 36

Succesfuld vidensdeling opstår dog ikke alene ved at der er vidensaktører, der ved hvordan de skal dele viden. De skal også kunne finde hinanden. Her mener Davenport og Prusak ikke at en persons position i en organisation eller dennes uddannelse kan indikere, hvor vidt denne besidder den viden man skal bruge. I stedet foreslår de at binde vidensdelingen op på netværk, både de formelle og de uformelle<sup>88</sup>

### **Uformelle netværk**

De uformelle netværk er nogen af de bedste måder at dele viden på. Meget af det arbejde, der foregår i en organisation, foregår på grundlag af, at folk kontinuerligt spørger hinanden om, hvem der ved, hvordan noget skal gøres. Der er dog både fordele og ulemper i uformelle netværk. Da vidensdelingen foregår ansigt til ansigt, afføder det den tillid, som er essentielt for succesfuld vidensdeling. Mere formelle systemer, såsom printede eller elektroniske databaser over medarbejders færdigheder og interesser har en tendens til at blive forældet, straks de bliver etableret. Den primære ulempe ved uformelle netværk, er, at fordi de er uformelle og udokumenteret, er de ikke umiddelbart let tilgængelige for alle der mangler den viden.<sup>89</sup>

### **Praksisfællesskaber**

Videnspersoner, der supplerer hinanden, danner nogle gange fælles grupper kaldet praksisfællesskaber. Ofte deler personerne arbejdspraksis, interesse eller mål. For ledelsen er det vigtigt at opfatte disse praksisfællesskaber som en værdifuld aktiv i organisationen. Desværre medfører omstruktureringer i organisationer ofte at vidensmæglere forsvinder. Ved at fokusere på målbart arbejde og undervurdere det at tale sammen, kan omstruktureringer ende med at modvirke samtaler og selvdannende grupper, hvori der ligger så meget af firmaets viden.<sup>90</sup>

At opfatte arbejdet med vidensledelse i et markedsperspektiv er dog ikke uproblematisk, hvilket Davenport og Prusak også pointerer. Vidensmarkeder adskiller sig fra andre markeder ved at sælgeren er svær at finde, og det er umuligt at værdisætter kvaliteten af den viden der købes, før den er købt.<sup>91</sup> Davenport og

---

<sup>88</sup> Davenport & Prusak, 1998: 34

<sup>89</sup> Davenport & Prusak, 1998: 38

<sup>90</sup> Davenport & Prusak, 1998: 39

<sup>91</sup> Davenport & Prusak, 1998: 39

Prusak kommer derfor ind på hvilke faktorer, der kan gøre vidensmarkeder ineffektive for via denne viden at kunne opbygge et effektivt vidensmarked.

1. Utilstrækkelig information om vidensmarkedet.
2. Vidensasymmetri
3. Videns lokale tilhørsforhold.
  - I. Ofte opstår interessen for vidensledelse, når organisationer indser, at de ikke ved, hvor de skal finde deres egen viden. Information, guider og yellowpages, der ikke i tilstrækkelig grad kan lede en videskøber til en videnssælger er et fundamentalt problem.<sup>92</sup>
  - II. I en organisation kan der i én afdeling være en overvægt af viden og knaphed i en anden afdeling. F.eks. kan den strategiske viden, der er at finde hos topledelsen, ikke være til stede hos mellemlederne, der står for at implementerer den. Vidensasymmetrien skal være der, for at der er et marked, men en kraftig asymmetri medfører, at viden ikke bevæger sig.<sup>93</sup>
  - III. Ofte skaffer man sig den viden, man behøver fra de mennesker, der er ens organisatoriske naboer, primært fordi, at viden handler om tillid og man har tendens til at have tillid til de mennesker, man omgås. Derfor vil man ikke bruge tiden til at undersøge, om der er andre i organisationen, der besidder mere og bedre viden om det man søger.<sup>94</sup>

Ud over de tre ovenstående faktorer, kan vidensmarkeder ifølge Davenport og Prusak, være udsat for faktorer, der gør vidensmarkedet så forvrænget, at det umuliggør at viden bevæger sig.

### **Monopoler**

Hvis der i en organisation eksisterer vidensmonopol – at der kun er en person, eller en gruppe, der har viden, som andre behøver, opstår der en magtfaktor, som kan gøre, at viden ikke bliver delt. Ofte medfører det, at vidensressourcen bliver lejet ud i stedet for at blive delt, da man således kan bevare den magtfaktor, ens vidensmonopol giver en. Dette giver ulemper i forhold til, at den nødvendige viden

---

<sup>92</sup> Davenport & Prusak, 1998: 40

<sup>93</sup> Davenport & Prusak, 1998: 41

<sup>94</sup> Davenport & Prusak, 1998: 41

ikke altid er tilgængelig for dem, der skal bruge den og viden vil ikke blive udsat for det samspil, der kan skabe ny viden.<sup>95</sup>

### **Kunstig knaphed**

Hvis en organisation har en kultur, hvor videnshamstring er normen, så skaber det en kunstig knaphed på viden. Ikke fordi den ikke eksisterer, men fordi at den er svær at få fat i. En anden måde, der kan forekomme kunstig knaphed af viden, er under nedskæringer. Her kan man risikere at fyre folk, der viser sig at besidde essentiel viden.<sup>96</sup>

### **Handelsbarrierer**

Det kan også være videnskøberen, der agerer imod vidensdelingen. Det kan være pga., at man har en "ikke opfundet her" attitude, der handler om at føle ejerskab over ens viden, eller fordi man ikke vil tage imod viden fra personer, der har lav status i organisationen.

For at udvikle et effektivt vidensmarked og herigennem få vidensdelingen til at fungere, skal der ifølge Davenport og Prusak skabes markedspladser. Rationalet er, at når folk har mulighed for at mødes, så udveksles viden. De foreslår at man kan sørge for, at der eksisterer et lokale, hvor folk kan mødes og udveksle viden, f.eks. et kafferum. Man kan også gøre det mere formelt og afholde et vidensmarked<sup>97</sup> eller man kan skabe et forum, hvor folk kan mødes om fælles interesser, hvad enten dette forum tager form af fysisk tilstedeværelse eller virtuelt møde. De virtuelle fora, har på den positive side, at de altid er tilgængelige og valgmulighederne er mange. På den negative side er, at kvaliteten er varierende og der ikke er den personlige kontakt, der tenderer imod svigtende tillid og lav forpligtelse. Når der bliver bygget en markedsplads, ligegyldigt hvad form det så end tager, så er det implicit, at man skal give brugerne tid til at anvende det. Hvis virksomhedens mest indflydelsesrige medarbejder ikke har tid til at deltage i et vidensforum, så virker dette vidensmarked ikke godt.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Davenport & Prusak, 1998: 43

<sup>96</sup> Davenport & Prusak, 1998: 43

<sup>97</sup> Med vidensmarked her, menes et midlertidigt marked, som når et kræmmermarked kommer til byen, hvor folk kan sælge og købe.

<sup>98</sup> Davenport & Prusak, 1998: 46

## **Fordele ved Knowledge Management**

Fordelene ved KM, når der er et velfungerende vidensmarked kan ifølge Davenport og Prusak ses både ved de direkte og de perifere fordele, hvor de direkte fordele handler om, at når viden flyder frit, bliver dets værdi klart udtalt, hvilket medfører, at produktiviteten stiger og innovative ideer udspringer af den eksisterende viden. De perifere fordele handler om højere arbejdsmoral, større virksomheds/organisatorisk sammenhæng og rigere vidensaktier.<sup>99</sup>

### **Højere arbejdsmoral**

Når en medarbejder oplever et sundt vidensmarked, betyder det større arbejdsmorale, fordi de ved at viden bliver værdsat og de ved, at deres medarbejdere vil samarbejde med dem, når de behøver ekspertassistance. Medarbejderkynismen, opbygget af manglende kommunikation, spildt arbejde og manglende information om beslutninger, bliver modarbejdet af et velfungerende vidensmarked.<sup>100</sup>

### **Større organisationssammenhæng**

Når viden aktivt bliver delt i en åben og tillidsfyldt atmosfære, skabes der mulighed for, at alle medarbejdere på alle niveauer kan forstå, hvad der sker i organisationen og dermed kunne rette deres arbejde imod det fælles mål som organisationen har, så arbejdet bliver tilført mening.<sup>101</sup>

### **Et rigere videnslager**

Til forskel fra almindelige markeder, hvor der handles med varer, udvider hvert salg den totale værdi; sælgeren beholder sin vare samtidigt med, at den gives væk. Selve transaktionen genererer ofte også ny viden og samtidigt bliver viden valideret og forfinet igennem den test som køberen laver på den købte viden.<sup>102</sup>

### **En organisation styret af vidensstærke ideer**

Et velfungerende vidensmarked vil teste den officielle tro, der er i organisationen og eksponere de fejl, der er, inden de kan nå at skabe for stor skade. Grunden hertil er, at vidensmarkeder har det med at nedbryde hierarkier, fordi man vælger at følge et

---

<sup>99</sup> Davenport & Prusak, 1998: 48

<sup>100</sup> Davenport & Prusak, 1998: 49

<sup>101</sup> Davenport & Prusak, 1998: 49

<sup>102</sup> Davenport & Prusak, 1998: 49



netværk af viden i stedet for at følge en strukturel arkitektur. Som Steve Jobs, chefen for Apple Computer har sagt, "It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do."<sup>103</sup>

## Opsamling

Jeg har i ovenstående kapitel gennemarbejdet Knowledge Management begrebets eksplicite rationale. Jeg har først og fremmest set på *hvorfor* vi skal KM og har beskrevet, hvordan viden fra officielt hold i Danmark bliver set som samfundets vigtigste element til at frembringe værdi og at KM står klar med redskabet til at styre processen med at omforme viden til værdi. Jeg har beskrevet, hvordan organisatoriske forandringer med nedbrudte hierarkier, karrieremindede medarbejdere, globale markedspladser med hurtige forandringer har ændret kravet til virksomheders måde at organisere sig på og at en vidensrig virksomhed, der kan styre og kontrollere sin viden kan opnå en vedvarende og konkurrencemæssig fordel.

Jeg har herefter beskrevet *hvad* KM er, som kort opsummeret af Davenport og Prusak selv er en administrering af virksomhedens viden gennem et systematisk og organisatorisk specificeret proces til at erhverve, organisere, bevare, anvende, dele og forny både tavs og eksplicit viden af medarbejdere til at forbedre organisationens præstationer og til at skabe værdi. Jeg har beskrevet, hvordan det er svært at følge videns vej fra hoved til handling og har derfor set på de nøglekomponenter som viden består af. Til sidst har jeg beskrevet hvordan virksomheder generer deres viden, hvor jeg har set, at for at lede viden, bliver den nødt til at blive betragtet som en håndgribelig artefakt, selvom viden også er det langt mere uhåndgribelige handling og proces. Jeg kom her frem til, at videnskabelse kræver tid og plads til at udfolde sig og forkludring kan have katastrofale følger, hvor en virksomhed, der ikke kan skabe ny viden, sandsynligvis vil dø på sigt.

Jeg har herefter set på *præmisserne* for KM, hvor jeg har fået klarlagt at KM skal anvendes resultatorienteret og blive en del af alles job. Jeg har set på, hvad viden er, eller rettere, at viden er kompleks og svært bestemmelig og har således beskrevet det set i et vidensdelingsperspektiv, hvor det handler om, at gøre det anvendeligt. Jeg har set på hvordan tillid er en altafgørende faktor for succesfuld vidensdeling, og at viden kan ses i en markedsterminologi, for at se hvordan og hvorfor folk vil dele viden. Jeg har herefter set på hvordan viden skal kodificeres, så den bliver organiseret, eksplicit og transportabel og i forlængelse heraf, at dette er exceptionelt vigtigt i forhold til tavs viden, som ellers let risikere at forsvinde, når

---

<sup>103</sup> Davenport & Prusak, 1998: 50

medarbejdere af den ene eller anden årsag forlader virksomheden. Til sidst har jeg beskrevet Davenport og Prusaks "videnskort" –begreb. Der ud over at være et videnslokaliseringsredskab, kan bruges til at evaluere virksomhedens viden og afsløre styrker og svagheder. I forlængelse heraf har jeg beskrevet, hvordan videnskortet både har positive og negative diskurser i forhold til magt, indflydelse.

Jeg har herefter set på *udfordringerne* for KM, hvor den største udfordring er at få folk til at se en værdi i at give viden væk. Her har jeg gravet dybere i markedsterminologien, og set på, hvordan Davenport og Prusak deler vidensmarkedet op i købere, sælgere og mæglere og har her kunne konkludere at tillid er altafgørende for at markedet fungerer og at det er ledelsens job at belønne vidensdeling og sørge for, at de rette bliver belønnet for det. Jeg har herefter set på, hvordan vidensaktører finder hinanden, hvor det at mødes i netværk foreslås. Jeg har herefter set på, hvad der kan besværliggøre vidensmarkeder og gøre dem ineffektive, hvor utilstrækkelige videnskort, vidensasymmetri og et fokus på lokal viden i høj grad kan besværliggøre et effektivt vidensmarked, og værre endnu kan vidensmonopoler, videnshamstring og handelsbarriere fra køberens side direkte umuliggøre vidensdeling. Davenport og Prusaks løsning er at bygge vidensmarkeder, hvor viden kan handles, men denne løsning kræver for at være en succes, at der afsættes tid til det og at de mest indflydelsesrige medarbejdere deltager.

Kapitlet afsluttede med at se på, de fordele ved KM som Davenport og Prusak opremser. De ser både direkte fordele, hvor produktiviteten stiger og innovative ideer udspringer, samt perifere fordele med højere arbejdsmoral, større organisatorisk sammenhæng og rigere vidensaktier, samt ikke mindst en virksomhed, der nedbryder konformitet og eksponerer fejl.

Ud fra det ovenstående, er jeg kommet frem til følgende *tre eksplícitte rationaler* for KM.

- KM er en administrering af en virksomheds viden igennem en systematisk og organisatorisk proces der skal erhverve, organisere, bevare, dele og forny viden
- KM er en nødvendighed fordi vi lever i en globaliseret, hastigt forandrende verden, hvor vidensrige virksomheder skal styre og kontrollere sin viden, for at opnå en vedvarende og konkurrencemæssig fordel.
- KM er et redskab til at gøre kompleks og svær ubestemmelig viden anvendelig.

## Del 3.

# Alternative rationaler for Knowledge Management

I det følgende kapitel, vil jeg, med udgangspunkt i de præmisser og rationaler jeg har identificeret for Knowledge Management, analysere disse for herigennem at komme frem til alternative rationaler for Knowledge Management og hermed besvare anden del af opgavens problemformulering.

I afsnittet om observans og analysemetode gennemgik jeg, hvordan socialvidenskaben i takt med den virksomhedsorganisatoriske udvikling udviklede sig fra et mål om at re-humanisere industrien, til at være et adfærdsregulerende og kontrollerende redskab, som virksomhedsledere kan bruge til at konsolidere og udvide deres magt.

I mit valg af Davenport og Prusak's indføring i KM, havde jeg som allerede nævnt valgt en teoretisk tilgang, som havde overstået de værste børnesygdomme. De har således i deres gennemgang selv indført flere forbehold som gør sig gældende for at KM skal kunne gennemføres med succes. Det ændrer dog ikke ved, at de aktiverer den altafgørende gældende præmis om at styring og ledelse altid repræsenterer et fremskridt og at arbejdet skal planlægges, organiseres, koordineres, kontrolleres og medarbejderne skal motiveres.

### **Lader viden sig overhovedet styre?**

Davenport og Prusak hævder, at fordi der er sket organisatoriske forandringer, med nedbrudte hierarkier, karrieremindede medarbejdere, globale markedspladser, så skal virksomheder omorganisere sig og styre og kontrollere viden for at opnå en vedvarende og konkurrencemæssig fordel. Men spørgsmålet er om KM er et oxymoron, hvor viden er så varieret og divergeret, at det ikke lader sig lede via konventionelle management tilgange?

Managementlitteraturen forholder sig til deres begreber i en ledelsesmæssig diskurs og tænker således også viden ind i en sådan. Viden bliver i et managementperspektiv set som en proces, der bliver skabt igennem daglig

interaktion mellem individer i en organisation, men bliver samtidigt betragtet som en vare, der kan håndteres og blive anvendt til at skabe konkurrencemæssige fordele. Men viden er ikke umiddelbar håndterbar.

Viden er kompleks og forskelligartet og er derfor svær at lokalisere og angive præcis. Begrebet viden er indlejret i erkendelses og eksistensantagelser og ignorering af dette medfører ofte et simplificeret billede, specielt tanken om at den tavse viden kan transformeres til eksplicit viden simplificerer begrebet. Viden er flygtig og skjult bag sprogbarrierer og udfordret af menneskets kognitive og erkendelsesbegrænsninger. Management er en praksis der arbejder for at strukturere, skabe orden, arrangerer, overvåge, evaluere, kontrollere samt lede komplicerede sociale processer i organisationer. Weick og Westley ser på organisatorisk læring, som er en tilgrænsende teori til KM. De sætter læring i modsætning til organisering og ledelse: "At lære er at disorganisere og øge variationer. At organisere er at glemme og reducere variationer."<sup>104</sup> Knowledge og Management er således to modstridende begreber. Viden er fortløbende og flydende og Management er rettet imod at styre og systematisere. Den ene part er bevægelig og den anden er fast.<sup>105</sup> Knowledge Management litteraturen ønsker på den ene side at viden skal deles på tværs af organisatoriske niveauer og grænser men samtidigt at den skal organiseres, struktureres og kontrolleres.

## **Socialvidenskabens rolle – magtens tjenere**

I afsnittet om observans og analysemetode fik vi klarlagt at socialvidenskaben med dens indtræden i industrien trods et mål om at re-humanisere industrien endte med at være et adfærdsregulerende og kontrollerende redskab, som virksomhedsledere kan bruge til at konsolidere og udvide deres magt.

Jeg vil nu efterprøve KM's præmisser og gevinstrationaler og se om det på samme måde er muligt at se løfter om en socialisering ende som redskaber til at kontrollere og styre folks adfærd.

Vi har set, at Davenport og Prusak siger, at viden skal defineres, så den bliver anvendelig for de mennesker der er involveret i det og at det korte svar på succesfuld vidensdeling er at ansætte kloge mennesker og lade dem tale sammen. De følger op på dette ved at se på principper for succesfuld vidensdeling. Her ser de tillid som den vigtigste faktor og de opstiller tre faktorer: At tillid skal være synlig og

---

<sup>104</sup> Weich and Westley 1999:190

<sup>105</sup> Styhre, 2003: 25

belønnes; At tillid skal være allestedsnærværende; og at pålideligheden skal starte i toppen

Davenport og Prusak ser viden som værdifuldt fordi det er tæt relateret til handling og når man sætter det op overfor deres definition af KM som en administrering af virksomhedens viden gennem en systematisk og organisatorisk specificeret proces til at erhverve, organisere, bevare, anvende, dele og forny både tavs og eksplicit viden af medarbejdere til at forbedre organisationens præstationer og til at skabe værdi, så kan det ses som et mål om at kontrollere medarbejdernes handlinger. Dette kan også ses i deres redskab til at skabe tillid, hvor de foreslår at der anvendes face-time. De understreger dette ved at pointere at det i længden medfører en øget personlig forpligtelse overfor deadlines, da den personlige kontakt øger ansvarsfølelsen overfor modparten. På denne måde siger de således, at via redskabet face-time, kan virksomheder kontrollere medarbejdernes handlinger, hvilket understøtter tesen om at socialvidenskaben og i dette tilfælde KM har udviklet sig til en adfærdsvidenskab, der kontrollerer og styrer folks adfærd.

## **Kritisk teoretisk analyse af KM**

Jeg vil i det følgende lægge en kritisk teoretisk analyse på KM begrebet ud fra den fremlagte teori i del 1 om specialets observans. Målet er at se hvordan KM kan ses, hvis det udsættes for en analyse hvis formål er at skabe et samfund fri for dominering.

### **Ideologikritik**

Denne adfærdskontrollerende kritik lægger sig tæt op ad den marxistiske arbejdsprocesanalyse, hvor kapitalejeres udnyttelse af arbejdstagerne er maskeret og igennem systemiske processer producerer aktiv samtykke på kultur-ideologisk niveau. Ifølge ideologikritikken så tjener den akademiske verdens ledelsesteori de dominerende grupper og støtter ledere med ideer og ordforråd til at gennemføre en kultur-ideologisk kontrol på arbejdspladsniveau. Ser man på organisationer i et ideologikritisk perspektiv, så har Grey & Willmott fremlagt fire temaer, der kan gennemgås: 1. Naturalisation; 2. Almengyldighed; 3. Den instrumentale dominering; 4. Hegemoni. Jeg vil i det følgende analysere KM igennem disse fire temaer, og vi vil se, at de er tæt sammenknyttet.

Hvis vi ser på KM i forhold til naturalisationen af den sociale orden, hvor organisationer illusorisk bliver betragtet som naturlige objekter, der fungerer som svar på menneskets behov, så kan vi også se tegn på dette. Davenport og Prusak beskriver i afsnittet om den politiske del af videns planlægningen, at et videnskort er et symbol på status og succes, som medfører, at når man giver ens viden væk, så

afgiver man godt nok sin magt og indflydelse, men samtidigt opnår man anerkendelse og indflydelse ved at være i besiddelse af viden. Denne præmis rammer netop problemet med naturligheden – at det bliver betragtet som en naturlig følge, at det at dele viden giver anerkendelse og indflydelse.

Ser vi på almengyldigheden af ledelsesinteresser ligger det i forlængelse af det ovenstående, idet den politiske planlægning fungerer på ledelsesniveau og Davenport og Prusak i det ovenstående giver redskabet til at italesætte værdier for vidensdeling overfor arbejdstagere, hvor ledelsen kan fravælge fokus på den direkte fordel for vidensdeling, som er at få produktiviteten og innovationen til at stige og i stedet fremlægge de perifere fordele - at det giver anerkendelse og indflydelse for de arbejdstagere, der besidder og udfører god vidensdeling.

Den instrumentale dominering, hvor tekniske fornuftslutninger dominerer over praktiske fornuftslutninger og dermed gør krav på hele rationalekonceptet kan i forhold til KM også aflæses. Igennem hele bogen beskriver Davenport og Prusak KM i et middel – mål perspektiv, hvor selve Knowledge management begrebet er et middel til at nå et mål om at kontrollere ens organisations viden og derigennem nå markeds-mæssige fordele i en globaliseret verden. De går ind og definerer et vidensmarked, med købere, sælgere og mæglere, men de er godt klar over at succesfuld vidensdeling er svært og kræver en høj grad af tillid. De går derfor ind og definere de perifere fordele som kan ses som de praktiske fornuftslutninger: - at et sundt vidensmarked skaber højere arbejdsmoral; At åben vidensdeling skaber større organisationssammenhæng og sidst; At hver gang der vidensdeles udvides den totale værdi for hele organisationen. Men udsat for en kritisk granskning, kan disse jobberigende og arbejdslivskvalitetsfremmende fordele læses som anvendt til teknisk kontrol til at fremme de dominerende gruppers interesser i virksomheden - i tilfældet af at de aktivt bliver brugt overfor arbejdstagerne.

Det sidste tema som ideologikritikken fremsætter er hegemoni, der gennemtrænger sund fornuft og får medarbejderne til at undertrykke deres egen autonomi, og i stedet strategisk underordne sig systemet ved at betragte det som det normale, der passer til ens selvforståelse og behovsoplevelse. Davenport og Prusak pointerer flere gange at det sværeste for vidensdeling, er at få folk til at dele deres viden med hinanden, samtidigt siger de at succesfulde organisationer er dem, hvor vidensdeling er en del af alles job. Deres primære løsning til succesfuld vidensdeling er som allerede nævnt tillid. Udsat for en kritisk granskning kan det, systematisk at arbejde for at opbygge et tillidsfyldt vidensmarked, ses som første skridt til en hegemonisk forståelse af vidensdeling. Og hvis det samtidigt bliver anvendt i sammenhæng med en aktiv anvendelse af de i ovenstående nævnte perifere fordele for KM, så ser vi således flere tiltag imod hegemoni.

## **Kommunikativ handlen**

Hvis vi ser KM i forhold til Habermas' begreb om den kommunikative handlen, så lægger Daveport og Prusak sig i systemverdenen, der strategisk og instrumentaliseret arbejder for at skabe en effektiv vidensdeling. De berører dog også kort livsverdenen i deres gennemgang af uformellem netværk, hvor viden og delingen heraf foregår frit efter hvordan og hvornår de enkelte medarbejder mangler den. Men de er dog også hurtig til at skubbe denne tilgang til side igen, ved at påpege den ulempe den har ved at uformel, udokumenteret og ikke umiddelbar let tilgængelig for alle der mangler den viden.

## **Opsamling**

Jeg har i ovenstående set, at hvis man lægger et kritisk teoretisk organisationsforskningsperspektiv ned over Daveport og Prusak's fremstilling af Knowledge Management begrebet, så kan man se at de redskaber som KM giver lader sig fortolke og fremstille som redskaber, der kan anvendes til at adfærdskontrollere arbejdstagere og således kan ses, som det ideologikritikken siger om den akademiske verdens ledelsesteori – at de tjener dominerende grupper og støtter ledere med ideer og ordforråd til at gennemføre en kultur-ideologisk kontrol på arbejdspladsniveau. Daveport og Prusak giver ledelsen teknokratiske måder at forstå de menneskelige og organisatoriske mål, hvor den naturlige konflikt mellem arbejdsgivere og arbejdstagere kan undgås, ved at fremlægge KM som et jobberigende redskab til fordel for alle aktører i organisationen.

## **Postmodernistisk analyse af KM**

Vi har i det ovenstående set på hvordan KM forholder sig når det udsættes for en kritisk teoretisk analyse. Jeg vil nu analysere begrebet ud fra en den postmodernistiske organisationsforskningsagenda. Grey & Willmott har, som beskrevet i teoriafsnittet herom, fremhævet et sæt af ideer, som er indbyrdes sammenflettet.

## **Diskurs**

Diskurser kan som skrevet i teoriafsnittet herom, ses som tankesystemer, der når de anvendes strategisk af virksomheder, inddrager individer i praksisser, der gør dem til strategiske skuespillere. Det giver virksomheder en række magtfulde virkninger, herunder specifikt en italesættelse og legitimering af magtudøvelse. Ser vi KM i dette perspektiv, så lægger Daveport og Prusak ud med et anslag om hvorfor KM skal aktiveres. Her påpeger de den globale økonomis forandringer, hvor et fokus på vidensbaserede aktiviteter er nødvendigt for at vedholde en vedvarende konkurrencedygtighed. Bliver dette fremlagt for medarbejderne, stiller det

medarbejderne overfor en diskurs, der siger, at hvis ikke der fokuseres på vidensdeling, så dør virksomheden, derfor er det i alles interesse at udøve det. Når det samtidigt bliver sammenholdt med deres perifere fordele ved vidensdeling med højere arbejdsmoral, større organisations sammenhæng og et rigere samlet videnslager bliver de positive dyder i både pisk (hvis ikke, så dør vi) og gulerods (i får det bedre når i vidensdeler) aktiveret. De har således både italesat og legitimeret den magtudøvelse som en strategisk systematiseret vidensdeling kan betragtes som, når den bliver opholdt imod deres egen formulering om at KM er proces der skal erhverve, organisere, bevare, anvende, dele og forny medarbejdernes viden.

### **Fragmenterede identiteter**

Denne kritik handler om at mennesket ikke er et autonomt selvbestemmende individ. Ideen herom kan dog anvendes til at undertrykke den menneskelige iboende konflikt og privilegere et maskulint, rationelt, visionært og kontrollerende individ. Og i et fragmenteret samfund, bliver individet udsat for så mange diskurser, at identitetsstabiliserende kræfter bliver nedbrudt og man bliver således let modtagelig overfor manipulationer. Set i forhold til KM, lægger det sig tæt op ad det foregående angående diskurser, og med denne vinkel giver det et grundlag til at forstå hvordan aktivt anvendelse af en positiv diskurs angående KM kan forme subjekter i en retning, hvor individet bliver produceret til at blive domineret af diskursen.

### **Kritik af tilstedeværelsesfilosofi**

Denne kritik handler om at definitionen og beskrivelsen af objekter ude fra deres essentielle egenskaber er selvbedragerlige. KM skal således ses i perspektiv af sammenhængende systemer baseret på menneskelige forståelser af verden ud fra diskursive og tekstuelle fortolkninger, der står i relation hertil. Tanken er, at når man forsøger at få noget til et repræsentere noget, er det altid partisk. Når Davenport og Prusak således italesætter præmisser og gevinstrationaler for KM, så er det uundgåeligt begrænsende, idet det vil skjule alternative sondringer. Dette leder igen tilbage til den diskursive analyse, hvor vi netop kan se, at den positive diskursive italesættelse af KM er en partisk fremstilling af begrebet, som forholder sig til KM i den virksomhedsværdiskabende diskurs

### **Fornægtelse af fokus på de store tænkeres grundlæggende ideer**

Postmodernismen kritiserer at organisatoriske standpunkter fremstilles som sikre og uundgåelige i stedet for som opportunistiske der er drevet af en higen efter fordele. De finder disse standpunkter som noget, der bliver brugt til at støtte et dominerende billede af verden og dennes samfundsorden. Et redskab til viden og magt er adgangen til computere og information. Det giver en virksomheder en ny kontrolform, der retter sig imod produktion og forbrug og ikke imod det sociale gode.



Går vi ind og ser på Davenport og Prusaks tilgang til vidensdeling, handler det om så vidt muligt at generere og kodificere den viden der befinder sig i virksomheden. Dette er med til at give ledelsen en redskab til at kontrollere, at medarbejderen bidrager til virksomheden med værdifuld viden og er således med til at lægge selvkontrollerende pres på medarbejderen til at dele sin viden, idet en manglende viden hurtigt kan tolkes, enten som en der ikke har værdifuld viden, eller som en der ikke vil deltage i fællesskabet hvilket giver ledelsen incitament til at skille sig af med medarbejderen.

### **Viden/magt sammenhængen**

Ser vi på viden/magtsammenhængen, der handler om at magt residerer i diskursive formationer – i faggrænserne og de diskurser der opretholder dem, så lægger dette sig igen tæt op ad det foregående, hvor netop kodificeringen af vidensdeling skaber en procedure, der sikrer en normalisering af at vidensdelingen sker. Der skabes en diskurs som skaber, understøtter og opretholder en magtbalance i virksomhedens favør, idet den diskursive praksis om at viden skal deles bliver en normaliseret funktion.

## **Opsamling**

### **Forskning som modstand og ubestemmelighed**

Den sidste postmodernistiske ide som Grey og Willmott har fremlagt kan betragtes som en sammensurium af metoder til postmodernistisk forskning. De fremlægger at de primære metoder er dekonstruktion og modstandslænsning samt genealogi. Vi har i det ovenstående netop brugt disse metoder til at analysere KM ud fra de gennemgående sammenflettede ideer som postmodernismen fremstiller. Vi har aktiveret de undertrykte og udsatte termer, der har skjult sig bag de positivistiske præmisser og gevinstrationaler der er i den diskurs som Davenport og Prusak fremlægger for KM.

Vi har set at mennesket har en fragmenteret identitet, som uden identitetsstabiliserende kræfter er let modtagelig over for manipulation og således set at dette lægger grundlaget til at når vidensdeling fremlægges som en diskursiv nødvendighed, som samtidigt understøttes af en række diskursive fordele er den således italesat og legitimeret som en magtudøvelse. Dette bliver underbygget, da vi ser at KM er fremlagt i en virksomhedsværdiskabende diskurs. Vi har herefter set at vidensdeling fungerer som et redskab til viden og magt, via kodificeringen af viden. Igennem dette skabes en selvkontrollerende arbejdstager, hvis denne ikke ønsker at give ledelsen et incitament til at skille sig af med den pågældende. Dette giver

således virksomheden en magtbalance i dens favør og medvirker til at når vidensdelingen bliver indført, så normaliseres funktionen.

## **Alternative rationaler**

Ud fra den ovenstående kritiske analyse af KM, vil jeg nu fremsætte en diskussion af alternative rationaler herfor.

Hvis vi ser på rationalet for *hvorfor* vi skal KM er det alternative rationale ikke stort anderledes end det eksplicite rationale om at man skal styre og kontrollere sin viden for at opnå en vedvarende og konkurrencemæssig fordel. Forskellige ligger i forståelsen og vinklingen af hvorfor. Hvor den eksplicite forholder sig til virksomheden i forhold til andre virksomheder, handler den alternative om arbejdstagere i forhold til virksomheden.

Vi har i det ovenstående set, at KM fremlægger en diskurs, hvor det at dele viden bliver fremlagt som det eneste rationelle at gøre, både som virksomhed og som arbejdstager. KM ser således medarbejdere, der ikke handler i forhold til præmisserne for KM som irrationelle, hvorpå svaret fra KM er mere ledelse. KM giver redskaber til at adfærdskontrollere arbejdstagerne og tjener således de dominerende grupper i deres kontrol på arbejdspladsniveau. Når virksomheder søger at styre og kontrollere sin viden, kan det læses som et forsøg imod at få kontrol over arbejdsstyrken og dennes modmagt, der er rodfæstet i at medarbejderen besidder sin viden og ikke virksomheden.

Et andet alternativt rationale for KM kan være helt at se bort fra rationalet om at det er for at blive konkurrencedygtig i en globaliseret verden og i stedet se det som redskab til at styre arbejdsprocessen og dermed optimere den mængde arbejde, der kan hives ud af folk. Det kan være svært at se, idet det er blevet pointeret at succesfuld KM kræver tid og ressourcer, men ser man på de perifere fordele, så handler de netop om en højere arbejdsmoral, hvor et velfungerende vidensmarked modarbejder medarbejderkynisme og eliminerer spildt arbejde grundet manglende information og kommunikation.

# Konklusion

Dette speciales præmis har været dels: at identificere det eksplicitte rationale for Knowledge Management; dels at diskutere alternative rationaler herfor. Jeg har i specialets 2. del gennemarbejdet KM's eksplicitte rationale ud fra Davenport og Prusaks bog; *Working Knowledge – how organizations manage what they know*.

Jeg har gennemgået *hvorfor* vi skal KM, hvor det, ud over at viden fra officielt hold i Danmark bliver set som samfundets vigtigste element til at frembringe værdi, først og fremmest handler om at skabe vidensrige virksomheder, der kan styre og kontrollere deres viden og herigennem opnå vedvarende og konkurrencemæssige fordele.

Herefter har jeg set på *hvad* KM er. Davenport og Prusak har selv opsummeret det, hvor de definerer det som en administrering af virksomhedens viden gennem et systematisk og organisatorisk specificeret proces til at erhverve, organisere, bevare, anvende, dele og forny både tavs og eksplicit viden af medarbejdere til at forbedre organisationens præstationer og til at skabe værdi. Og i forlængelse heraf har jeg set at en virksomhed med manglende videnskabelse sandsynligvis vil dø, som en konsekvens af manglende konkurrenceevne.

Jeg har klarlagt, at *præmisserne* for KM er, at det skal anvendes resultatorienteret og at viden skal gøres anvendelig. Jeg har set at den altafgørende faktor for succesfuld vidensdeling er tillid. Jeg har set at viden kan ses i en markedsterminologi, for at se hvordan og hvorfor folk vil dele viden og har herefter set på hvordan viden skal kodificeres, så den bliver organiseret, eksplicit og transportabel. Til sidst har jeg beskrevet Davenport og Prusaks "videnskort" –begreb. Der ud over at være et videnslokaliseringsredskab, kan bruges til at evaluere virksomhedens viden og afsløre styrker og svagheder. I forlængelse heraf har jeg beskrevet, hvordan videnskortet både har positive og negative diskurser i forhold til magt, indflydelse.

Slutteligt har jeg set på hvilket *udfordringerne* KM står overfor ifølge Davenport og Prusak, hvor de fremlægger den største udfordring til at være at få folk til at se en værdi i at give viden væk. Deres svar er markedsterminologien, hvor de deler vidensmarkedet op i købere, sælgere og mæglere og konkludere herpå at tillid er altafgørende for at markedet fungerer og at det er ledelsens job at belønne vidensdeling og sørge for, at de rette bliver belønnet for det. De foreslår herpå at vidensaktører finder hinanden, ved at mødes i netværk. Jeg har herefter set på, hvad der kan besværliggøre vidensmarkeder og gøre dem ineffektive, hvor

utilstrækkelige videnskort, vidensasymmetri og et fokus på lokal viden i høj grad kan besværliggøre et effektivt vidensmarked, og værre endnu kan vidensmonopoler, videnshamstring og handelsbarriere fra køberens side direkte umuliggøre vidensdeling. Daveport og Prusaks løsning er at bygge vidensmarkeder, hvor viden kan handles, men denne løsning kræver for at være en succes, at der afsættes tid til det og at de mest indflydelsesrige medarbejdere deltager.

Jeg har til sidst afsluttet med at se på de *fordele* ved KM, som Davenport og Prusak opremser. De ser både direkte fordele, hvor produktiviteten stiger og innovative ideer udspringer, samt perifere fordele med højere arbejdsmoral, større organisatorisk sammenhæng og rigere vidensaktiver, samt ikke mindst en virksomhed, der nedbryder konformitet og eksponerer fejl.

### **Eksplicitte rationaler**

Ud fra det ovenstående er jeg kommet frem til følgende *tre eksplicitte rationaler* for KM.

- KM er en administrering af en virksomheds viden igennem en systematisk og organisatorisk proces der skal erhverve, organisere, bevare, dele og forny viden
- KM er en nødvendighed fordi vi lever i en globaliseret, hastigt forandrende verden, hvor vidensrige virksomheder skal styre og kontrollere sin viden, for at opnå en vedvarende og konkurrencemæssig fordel.
- KM er et redskab til at gøre kompleks og svær ubestemmelig viden anvendelig.

I del 3 af specialet har jeg *analyseret* på de præmisser og rationaler jeg har identificeret for KM og fremkommet med alternative rationaler herfor. Jeg har først og fremmest set på hvorvidt viden overhovedet lader sig styre, hvor jeg har set, at KM er et oxymoron og således består af to begreber der reelt modarbejder sig hinanden. Jeg har herefter set på hvordan KM, i lighed med den historiske anvendelse af socialvidenskaben i industrien, kan betragtes som en adfærdsvidenskab, der kontrollerer og styrer folks adfærd. Jeg har herefter analyseret KM ud fra en kritisk og en postmoderne organisationsforskningstilgang. Her har jeg set, at KM kan ses som et adfærdsregulerende redskab, der tjener dominerende grupper og støtter dem i en kulturideologisk kontrol af arbejdspladsen. Samtidigt har vi set, at mennesket er let modtagelig for manipulation, som gør, at når KM fremlægges som en diskursiv nødvendighed og fremlægges med en række diskursive fordele, så kan det betragtes som en magtudøvelse. Og når vidensdeling således bagefter via kodificering af viden fremlægger redskaber til at sørge for at

arbejdstagere kommer til at udøve selvkontrol, bliver magtbalancen vippet helt over i virksomhedens favør.

### **Alternative rationaler**

Ud fra ovenstående analyse er jeg nået frem til *to alternative rationaler* for KM.

- KM er et forsøg på at få kontrol over arbejdsstyrken og dennes modmagt
- KM er et forsøg på at styre arbejdsprocessen og derigennem optimere den mængde arbejde der kan hives ud af folk

# Abstract

The thesis at hand is based on the general interest in critical management studies. And as a natural extension of this, is it rooted in a general interest and concern about organisational development methods presented in popular management literature.

I have chosen Knowledge Management as the Management concept to analyse and hereby to find its explicit rationales by which it represents itself.

In the first part of the thesis a frame of reference for the analysis of the management concept is presented. Here I have defined the concept behind critical management studies and expanded the concept of studying management critical with the two approaches – critical theory and postmodern.

In part two of the thesis I have defined the premise of Knowledge Management according to Thomas H. Davenport and Laurence Prusak's book; *Working Knowledge* – how organizations manage what they know. I have defined why we have to have KM. What it is and what the premise is to make it successful and which challenges it faces in its effort to become successful. Finally I have seen which advantages that arise with KM. At the end I used the review of the concept according to Davenport and Prusak to define three explicit rationales for Knowledge Management.

In part three I used the framework presented in part one to analyse the rationales defined in part two. I first asked the question if Knowledge could even be managed, and concluded that the concept was an oxymoron. Then I analysed to see if Knowledge Management like other social sciences could be seen as a broken promise of re-humanising turned into a behaviour-controlling tool, which I found to be true. Finally I analysed the concept according to Critical theory and Postmodernism. The result was that Knowledge Management presented itself in a positive discourse and thereby trying to mask its hidden agenda to control and dominate the workers it affects.

The analysis led me to conclude that Knowledge Management could be seen in a view of one or both of the alternative rationales – that Knowledge Management is a tool to get control over the workforce and its natural resistance. The other is to see Knowledge Management as an attempt to control the workflow and hereby optimizing the amount of work to get out of an employee.

# Litteraturliste

**Davenport, Thomas H & Laurence Prusak** (Harvard Business School Press, 1998): "Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know"

**Grey, Christopher & Hugh Willmott** (Oxford University Press, 2005): "Critical Management Studies – A Reader"

**Christensen, Peter Holdt** (Samfundslitteratur, 2001): " Vidensledelse – Perspektiver til refleksion"

**Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi** (Oxford University Press, 1995): "The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation"

**Gladstone, Bryan** (Birmar, 2000): "Fra Knowhow til viden - den uundværlige håndbog til forståelse og implementering af videnledelse"

**Styhre, Alexander** (Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press 2003): "Understanding Knowledge Management - Critical and Postmodern Perspectives"

**Tsoukas, Haridimos & Christian Knudsen** (Oxford University press 2003): "The Oxford handbook of Organization Theory"

**Weick, Karl E & Frances Westley** (Sage Publications 1999): Organizational Learning: Affirming an Oxymoron, i Handbook of Organization Studies.

**Jensen, Sisse Siggaard, Mette Mønsted, Sanne Fejfer Olsen** (Samfundslitteratur, 2004): " Viden, ledelse og kommunikation"

**Braverman, Harry** (Monthly Review Press 1998): "Labor and Monopoly Capital – The Degradation of Work in the Twentieth Century"

**Collins, David** (Routledge 2000): "Management Fads and Buzzwords: - Critical-Practical Perspectives"

**Taylor, Fredrick Winslow** (1911) "The Principles of Scientific Management"

**Alvesson, Mats** (Sage Publications 2003): "Studying Management Critically"