

Peter Holdt Christensen (2005):

# VIDENSDELING



## 1. Hvorfor nu vidensdeling?

Vidensdeling er noget, vi altid har gjort. Men vidensdeling er nogle gange lidt problematisk

I de senere år har der været en stigende interesse i at praktisere vidensdeling. Populariteten kan skyldes, at begrebet er blevet moderne. Det kan også skyldes strukturelle forandringer som fx hurtigere adgang til viden. Og endelig er situationen nu den, at medarbejdere ofte ikke er livstidsansatte.

Fordelen ved den tilfældige vidensdeling er, at den ikke er underlagt en form for kontrol og ledelse. Struktureret vidensdeling er langt mere problematisk, og forstyrrer måske mere end den gavner. Men selvom vidensdeling ofte forekommer tilfældigt, så kan der dog være god grund til at strukturere den.

Vidensdeling er ofte blevet betragtet som noget naturstridigt, fordi det udelukkende er modtageren, der tilsyneladende får gavn af den. Men viden dels ikke kun for at opnå en økonomisk gevinst - viden deles også for at hjælpe andre.

Det kan være problematisk, at/hvis vidensdeling bliver rutineret, sådan at viden deles mellem de samme personer. Disciplinering af vidensdeling drejer i høj grad om at vide, hvem der har behov for den viden, jeg besidder.

## 2. Hvad er vidensdeling?

Virksomheder bruger ofte mange ressourcer på at opfinde den dybe tallerken adskillige gange. Men tilsyneladende er der flere og flere virksomheder, der er blevet opmærksomme på disse problemer og som med alle mulige og umulige tekniske hjælpemidler forsøger at bekæmpe barriererne for vidensdeling.

Der kan være to formål med at dele viden: For det første ønsket om at skabe ny viden, og for det andet ønsket om at blive bedre til at udnytte viden.

Definition: Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende - og eventuelt lagre - denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.

Vidensdeling er en smartere form for læring, end den erfaringsbaserede læring. Vidensdeling handler om at hoppe over, hvor gærdet er lidt lavere

Nonaka & Takeuchi har især fokuseret på, at viden enten kan være tavs eller eksplicit, og udfordringen for at få succes med vidensdeling er at give medarbejderne mulighed for at socialisere og derved opbygge et bedre, fælles sprog

Barriererne for vidensdeling opstår som en konsekvens af

- Videns klæbrige karakter (ofte er viden tavs og klæber til den, der har viden)
- Manglende fælles forståelse mellem de personer, der deler viden
- Ingen viden om viden
- Ingen mulighed for at dele viden
- Ingen vilje til at dele viden.

I de senere år er der øget interesse om begrebet ”praksisfællesskaber”, fordi disse fællesskaber åbenbart ikke oplever nær så store problemer med vidensdeling, som fx mere formelle grupper som projektgrupper.

## 3. Vidensdeling i perspektiv

At dele er at gøre et hele til noget mindre. Men at dele er også et bytteforhold, hvor den, der deler ud, får noget igen. Og medarbejdere vil jo egentlig gerne dele viden med hinanden for bl.a. at hjælpe hinanden.

En central udfordring for ledere er at sikre, at medarbejderne har den adfærd, der bedst muligt tjener virksomhedens interesser. I nogle virksomheder reguleres adfærden fx gennem regler og kontrol - Taylorismen er et eksempel på dette. I andre virksomheder reguleres adfærden ikke direkte, men der sættes nogle mål for, hvad medarbejderne skal lave.

Det antages ofte, at viden har det med at klistre til personer eller virksomheder, fordi disse gennem anvendelsen af denne viden kan opnå fordele, som de, der ikke har denne viden, ikke kan opnå. Men antagelsen om, at der eksisterer egoistiske motiver er ikke altid gyldig.

Der kan være egoistiske motiver for ikke at ville dele, for når der deles, så bliver der jo mindre til mig. Manglende vidensdeling kan også skyldes, at medarbejderne ikke har mulighed for at dele viden - fx fordi de ikke kan overskue, hvem der kan have glæde af deres viden

Når vidensdeling motiveres af et ønske om at hjælpe andre, så reguleres processen gennem en form for gensidighed til den anden eller de andre - der etableres et socialt bytteforhold.

Formålet med det organisatoriske bytteforhold (som ikke nødvendigvis er frivilligt) er at sikre den mest effektive udnyttelse af virksomhedens ressourcer, og dette opnås ved at en række regler og rutiner koordinerer indsatsen fra disse ressourcer.

Motiver	Formål	Regulering	Udbytte
Økonomisk	Maksimering	Markedskræfter	Ekstern fordel
Organisatorisk	Koordinering	Direkte eller indirekte magtanvendelse	Effektivitet Formel anerkendelse Tilhørsforhold
Socialt	Hjælpsomhed	Gensidighed	Intern fordel Social forpligtelse Uformel anerkendelse

Vidensdeling er ikke en strøm af viden, der flyder fra en afsender til en modtager. Vidensdeling er derimod et bytteforhold, hvor viden strømmer fra en afsender og til en modtager, og derefter strømmer der en eller anden kompensation fra modtageren til afsenderen.

## 4. Virksomhedens værdifulde viden

Når virksomheder praktiserer eller vil praktisere vidensdeling, er det oftest ikke helt klart, hvad det er for en viden, der skal deles, hvem der skal dele den og hvornår vidensdeling skal finde sted.

Når virksomheden repræsenterer et system af specialister, er vidensdeling så overhovedet mulig? Hvorfor overhovedet bekymre sig om vidensdeling, når vidensdeling i den grad komplicerer individualiseringen, og individualiseringen i den grad komplicerer vidensdeling?

Thompson definerer tre typer af afhængighed:

Type	Karakteristika	Koordinering
Aggregeret afhængighed	Hver delproces foregår isoleret fra andre delprocesser, men bidrager sammen med de øvrige delprocesser til det organisatoriske output. Foregår ofte i stabile og gentagende miljøer.	Regler, rutiner og standardisering
Sekventiel afhængighed	Den ene delproces er afhængig af den foregående. Nogle aktiviteter skal udføres før andre. Foregår ofte i mere dynamiske miljøer med krav om løbende tilpasning til nye muligheder.	Planlægning
Gensidig afhængighed	Delprocesser er afhængige af hinanden, således at output fra en delproces har indflydelse på en anden, der igen har konsekvenser for den første. Koordinering af den gensidige afhængighed forekommer i handlingen og ofte i miljøer, der er uforudsigelige og omskiftelige	Gensidig tilpasning og deling af viden i handlingen

Vidensdeling handler ikke udelukkende om deling af den faglige viden. Behovet for vidensdeling kan også opstå som en konsekvens af, at den afhængighed, der forekommer, ikke reguleres - eller efterleves - tilstrækkeligt i virksomhedens aktiviteter.

Der er naturligvis temmelig mange opfattelser af, hvad der er den værdifulde viden, og dermed også hvad der bør være genstand for vidensdeling. En værdifulde viden har forskellige udtryk, som dels repræsenterer forskellige fagligheder og dels repræsenterer den måde, disse fagligheder koordineres på:

- Den faglige viden. Kan være erhvervet gennem uddannelse, oplæring og praksis
- Den koordinerende viden. Sikrer, at den faglige viden koordineres til en samlet indsats.
- Den objektbaserede viden. Beskriver anvendelsen af den faglige eller koordinerende viden på et objekt.
- Den relationsbaserede viden. Beskriver viden om hvem - eller hvad - der ved hvad.

Den faglige, koordinerende, objektbaserede og relationsbaserede viden er alle i en eller anden grad væsentlige for de aktiviteter, der foregår i virksomheden - og derfor er det også nødvendigt, at de alle i en eller anden grad deles.

Det er netop analysen, erkendelsen og accepten af afhængighed, som er afgørende for at kunne identificere hvem der skal dele viden, hvornår der skal deles viden og hvilken type viden, der skal deles. At praktisere vidensdeling uden at spekulere over, hvilke typer af afhængighed og hvilke typer af viden, der eksisterer, resulterer let i, at vidensdeling bliver en døgnflue.

Jo mere graden af afhængighed øges, jo flere typer af viden forudsættes delt.

## 5. Hvor er den værdifulde viden

En række edb-programmører indførte en dag en vidensmappe og aftalte, at alt det de fandt (på nettet), som de fandt interessant, skulle de tage et print af og putte i mappen. Men mappen blev hurtigt meget uoverskuelig at finde rundt i. Og sådan er der en risiko for at det går, når man etablerer en vidensbank i organisationen. Det bliver let uoverskueligt.

Det er den værdifulde viden, vi ønsker at gøre til genstand for vidensdeling. Men hvem afgør, hvad der er værdifuld viden?

Viden kan enten skubbes eller trækkes rundt i organisationen. Når viden skubbes rundt, har den ikke nødvendigvis nogen konkret modtager - og derfor kan der udvikle sig tidsrøvende vidensspam. Omvendt kan der opstå situationer, hvor medarbejdere ikke ved, at de har behov for (ny) vidn og derfor udfører opgaver på baggrund af gammel viden. Så der er et dilemma.

En væsentlig forudsætning for overhovedet at komme i gang med vidensdeling er at vide, hvor den værdifulde viden eksisterer. Hvis vi ikke ved, hvor den viden, vi har behov for, er, så er der risiko for, at vi begynder at skabe viden, som andre i virksomheden allerede har skabt.

Jo længere tide, det tager at lede efter, hvor vi måske kan finde værdifuld viden, jo større er risikoen for, at vi opgir denne proces og i stedet begynder at opfinde den dybe tallerken én gang til.

Viden findes i det enkelte individ go i en eller anden dokumenteret form uden for individet.

Type af viden	Skrift	Tale	Handling
Faglig viden	Fagtidskrifter, håndbøger, brugervejledninger, internettet	Uddannelse, kolleger, tidligere kolleger	Uddannelse praksis
Koordinerende viden	Forretningsgange, proceduremapper	Personalemøder, kolleger, proceduremapper	Oplæring
Objektbaseret viden	Journaler Logbøger	Morgenmøder, dialog, kolleger	Observation, praksis

Selvom der er mange strukturer, hvor viden er tilgængelig, så foregår vidensdeling alligevel også meget usystematisk og tilfældigt.

Viden om, hvor viden eksisterer, bør være en balance mellem at vi struktureret bliver gjort opmærksom på, hvor der eksisterer værdifuld viden, og at vi får mulighed for tilfældigt at blive opmærksom på, hvor der eksisterer værdifuld viden.

Vidensdeling er en proces, der dels bør understøtte igangværende aktiviteter, men også en proces, der ikke her og nu (men måske senere) har konsekvens for igangværende aktiviteter, men som dog i øjeblikket bliver opfattet som en løsrevet del af disse og derved give mulighed for planlagte tilfældigheder.

## 6. Adgang til den værdifulde viden

For at få adgang til viden er man nødt til at afsløre sin uvidenhed, og dette kan i nogle tilfælde være for pinligt. Tillid kan være løsenet for at forbedre deling af viden.

Når adgangen til viden skal sikres, må der for det første forekomme en tilstrækkelig kompensation i bytteforholdet, mellem den, der har viden, og den der har brug for viden - og for det andet må eventuelle strukturelle epistemiske barrierer reduceres.

Den, der giver viden, kompenseres ved at opleve, at han i høj grad tilpasser sig den norm for vidensdeling, der eksisterer i virksomheden.

Når viden er blevet fundet, så skal man naturligvis også have del i den, for derved at kunne anvende den i konkrete aktiviteter.

Vidensdeling reguleres gennem økonomiske, organisatoriske eller sociale incitamenter.

Det er nemmest at dele den objektbaserede viden. Deling af den faglige og den relationsbaserede viden er mere vanskelig at regulere, for det første fordi deling af denne form for viden ikke nødvendigvis foregår i tilknytning til konkrete aktiviteter og for det andet fordi ledelsen kun i mindre grad har mulighed for at se, hvilke fordele vidensdeling har bidraget med.

Den tavse viden kommer oftest til udtryk gennem handling, hvorimod det er muligt at nedskrive den eksplicite viden. Og tilsyneladende eksistere en stor del af vores viden i en form, som er skjult - eller som ikke er så let tilgængelig, som den viden vi fx kan læse os til.

Den tavse viden kan ses ved det arbejde, den har gjort, og den tavse viden opnår synlighed i form af best practise.

At få adgang til viden handler om, at motivet for at indgå i det bytteforhold, som vidensdeling repræsenterer, er større end barriererne for ikke at ville indgå i bytteforholdet. Men det handler også om, at der kan være forskellige motiver for at ville - eller ikke ville - dele viden, og dermed også forskellige former for kompensation for at bytte viden.

## 7. Vidensdeling i praksis

Mange medarbejdere oplever ofte, at de ikke har viden om, hvor de kan få mere viden til at løse konkrete opgaver - eller de oplever, at den viden, de lige selv har skabt, faktisk allerede findes et andet sted i virksomheden. Disse problemer er dog ikke entydigt knyttet til forklaringen om, at da viden er magt, så deles viden ikke fordi dette fører til mere magt. Snarere handler det om, at der mangler nogle organisatoriske rammer, som giver mulighed for at frivillighed til vidensdeling kan praktiseres.

I forsøget på hele tiden at blive bedre til at gennemføre de daglige aktiviteter er det specielt den faglige viden og den relationsbaserede viden, der er i fokus.

Problemet med at dele viden indeholder to centrale delproblemer: (1) at disciplinere den vidensdeling, der understøtter dagligdagens aktiviteter og (2) at undersøgte mulighederne for hele tiden at blive vedre til at udføre dagligdagens aktiviteter ved at søge efter muligheder for at dele viden.

Disciplineringen af vidensdeling handler om at kortlægge den eksisterende afhængighed mellem virksomhedens forskellige aktiviteter.

Man kan anvende en vidensmægler - en person, der i virksomheden får til opgave at mægle viden mellem den, der har objektbaseret viden, og den, der mulighed har behov for denne viden. En vidensmægler synliggør i høj grad omkostningerne ved at forsøge at disciplinere vidensdelingen. Men selvom disciplinering af vidensdeling koster penge, så er der også penge at spare.

Alternativer til en vidensmægler kan være møder, journaler, logbøger, gule sedler, teknologiske platforme m.m.

Mange medarbejdere efterlyser en påskønnelse for indsatsen med at disciplinere vidensdeling. Det vigtigste er ikke en eller anden form for compensation (2 fl. Vin, eller hvad det nu kan være...) men den anerkendelse, der udtrykkes af andre.

Disciplinering af vidensdeling styres i høj grad gennem den planlægning og udførsel af arbejdet, der i mange år har præget virksomhedens aktiviteter. Der er altså en risiko for, at vidensdeling bliver indgroet, sådan at vi deler den samme viden med de kolleger, vi altid har delt med.

Mange virksomheder forsøger i øjeblikket at etablere et overblik over, hvem i virksomheden, der ved hvad.

Det, der fremmer vidensdeling, er især funderet i det organisatoriske og sociale bytteforhold. Der eksisterer ofte et ønske om at hjælpe andre - og oftere er der en vilje til at denne viden med andre, end der er modvilje til at dele.

Det, der hæmmer vidensdeling, er altså ikke så meget uviljen mod at dele viden, men snarere nogle strukturelle og epistemiske forhindringer.

## 8. Vidensdeling - fup eller fakta

Der er noget, der tyder på, at vidensdeling er det rene fup - at det bare er gammel vin på nye flasker. Når det kommer til stykket, så bruges vidensdeling måske udelukkende retorisk i et forsøg på at brande virksomheden som en moderne vidensvirksomhed.

Principperne bag vidensdeling er jo logiske nok: Det er selvfølgelig vigtigt at være god til at udnytte, hvad virksomheden allerede ved.

Men hvad nu, hvis der er en positiv økonomisk sammenhæng mellem investeringer i en organisatorisk praksis for vidensdeling og så de resultater, det fører til.

Vidensdeling handler ikke om regler og direkte overvågning - det ødelægger oftest det engagement medarbejderne allerede har for at ville dele viden.

Ikke desto mindre handler vidensdeling også om at acceptere situationer, der ikke umiddelbart forekommer rationelle. Hvis man accepterer det, så kan denne forståelse være med til at ændre opfattelsen om vidensdeling fra at være et fupnummer til i stedet at være en proces, der faktisk viser sig at give virksomheden bedre muligheder for at håndtere den viden, den allerede besidder.