

Det Rene Videnregnskab

❖ Visualize your knowledge

Det rene videnregnskab er et værktøj der gør det muligt at redegøre for virksomheders viden. Modellen gør det muligt at illustrere hvordan viden bliver skabt, delt og anvendt i virksomheder, hvilket samlet giver et billede af hvordan en virksomhed arbejder med sin viden.

I dag bliver viden anset for at være den vigtigste ressource for virksomheder, og det at kunne forny sin viden og være innovativ er et vigtigt konkurrenceparameter. Af denne grund mener vi, at det er et behov for at kunne måle i hvilket omfang virksomheder skaber, deler og anvender sin viden – både for virksomheder selv, men også for eksterne interessenter.

Vores model består af tre steps

- ❖ Identificering af virksomhedens vigtigste viden
- ❖ Måling af i hvilket omfang denne viden bliver skabt, delt og anvendt
- ❖ Afrapportering og analyse

Modellen blev udviklet af Charlotte Søgaard, Nicolaj N. Petersen og Thomas Røhme i efteråret 2002, i forbindelse med et speciale på IT-højskolen.

I det følgende vil vi kort præsentere modellen. For en mere dybdegående forklaring henvises til specialet "Det Rene Videnregnskab", der kan downloades på knowwhere.dk.

Vores model er primært baseret på teori af Max Boisot.

❖ Hvad er viden?

Vores model tager direkte udgangspunkt i den viden medarbejderne besidder, og som skaber værdi for virksomheden. For at forstå hvad begrebet viden indeholder, er det nødvendigt at introducere to andre begreber; data og information.

Som individ udsættes man konstant for mange forskellige typer data. Disse data opfanger vi – såvel bevidst som ubevidst - gennem vores sanser, dvs. når vi hører, ser, lugter osv. Mængden af data, vi omgives af, er enorm. Tænk bare på, alle de enkelte tal man hører og læser som ansat i en virksomhed. Alene giver de ikke den store mening. Det er nødvendigt at sortere dem, forklare dem og skabe sammenhænge i dem hvis de skal give mening.

Når vi har sorteret og struktureret data i et omfang, der gør, at vi kan kommunikere

at de relevante tal (data) er samlet og forklaret i et dokument. I modsætning til den "rå" data, er denne information forståelig og anvendelig for andre, såfremt de kender til den relevante virksomhed og de produkter den sælger.

Hvis denne information omsættes til konkret handling, er der tale om viden. Hvis en medarbejder bliver i stand til at tage beslutninger og handle, på baggrund af informationen om hvor meget virksomheden sælger, er denne information blevet omsat til viden.



❖ Videnaktiver - virksomhedens vigtigste viden

Ikke al viden er lige central for virksomheden. At redegøre for viden bør tage udgangspunkt i den viden der er specielt vigtig for at få virksomhedens forretningsprocesser til at skabe værdi. Dette kaldes virksomhedens videnaktiver. Dette kan være specifik viden om en central teknologi eller mere generel viden om f.eks. kunder.

En virksomheds videnaktiver er viden om produkter, teknologier, organisation og eksterne forhold, som en virksomhed skal bruge for at få sine forretningsprocesser til at skabe værdi.

❖ At redegøre for viden

Hvordan redegør man for viden? At beskrive den viden, der eksempelvis gør os i stand til at tage i svømmehallen er let nok. Vi kan beskrive, hvor svømmehallen ligger, hvad det koster at komme ind og at man skal tage badebukser på. Problemet opstår, hvis man skal beskrive, hvordan man svømmer. Beskrivelsen bliver noget i retning af, at lave specielle bevægelser med arme og ben, så man holder sig oven vande. Selv om det er svært at beskrive, hvordan man svømmer, har de fleste alligevel en viden om, hvordan man gør.

Dette eksempel kan overføres til, når en tekniker er ude og løse et specifikt problem hos en kunde. Med sig i bagagen har han en række værktøjer, hvis funktion kan beskrives i manualer, samt information om den løsning, kunden har, der skal supporteres. Spørgsmålet er, hvad det er for en viden, der gør ham i stand til at løse den konkrete opgave? Teknikeren bruger selvfølgelig sin viden om de forskellige værktøjer og om kundens løsning. Men hvad er det præcist, der gør, at en specifik løsning bliver valgt frem for en anden? Dette afhænger af andre faktorer, så som et fif han fik af en kollega i kaffepausen, noget han lige har læst om i et fagblad, eller ren og skær intuition, der baserer sig på hans tidligere erfaring. Kort sagt, faktorer,

at spørge direkte til, hvad den førnævnte tekniker ved, vil man kun delvist opnå et fyldestgørende billede af teknikerens samlede viden. Derfor giver det heller ingen mening at søge at måle viden med henblik på at kunne sige, at en virksomhed har så og så meget viden om f.eks. kunderne.

Der er med andre ord behov for et alternativt udgangspunkt, når man vil søge at redegøre for viden, eftersom viden ikke kan måles, tælles eller vejes. Viden kan derimod være kodificeret, abstrakt og diffuseret.

❖ **Kodificering**

Som det tidligere eksempel med svømmehallen viste, kan viden enten være let at udtrykke, dvs. man kan fortælle, hvad man mener, og endda skrive det ned, eller viden kan være svær at udtrykke.

Når man kodificerer sorterer man irrelevant data fra, dvs. "støj", så de resterende data fremstår mere præcist og lettere at udtrykke. Kodificering gør det således muligt at udtrykke sin viden - såvel mundtligt som skriftligt. Herved skabes information, der er mulig at dele med andre. Kodificering betyder, med andre ord, at sortere og ordne den data, som ens viden baserer sig på.

Modsat det at sortere og ordne, opnår man en vis uorden, når man modtager og forstår ny information. Læser man eksempelvis avisen, modtager man ny information, som man automatisk kobler med, hvad man i forvejen ved. Herved bliver informationen omsat til mere personligt fortolket viden, der ikke altid er lige til at udtrykke over for andre.

At viden er lavt kodificeret, betyder, at det er svært at udtrykke og derfor vanskeligt at dele med andre. Dette kaldes også for "tavs viden". Hvis viden er stærkt kodificeret er det muligt at nedskrive, og derfor også lettere at dele med andre. Dette kaldes også for "eksplicit viden".

❖ **Abstraktion**

Viden kan være specifik anvendelig på et konkret område eller generelt tilpasset, så den er bred anvendelig og kan bruges i flere sammenhænge.

Når man gør viden abstrakt, tilpasser man sin viden til at kunne anvendes på et mere generelt plan. Herved skaber man viden, der i højere grad er brugbar for andre, end hvis man tilpasser sin viden til mere konkrete opgaver.

Igen kan man bruge teknikeren som eksempel. Hvis han, efter at have løst problemet ude hos kunden, ønsker at nedskrive sine erfaringer hermed, kan han vælge at gøre dette på to måder: Enten kan han nedskrive det på en måde, så det kun kan bruges i forbindelse med et tilsvarende problem. Derved bliver den viden, han nedskriver meget konkret og kun anvendelig på en specifik problemstilling. Hvis han derimod vælger at tilpasse sin viden, så den bliver mere abstrakt, dvs. generel og bredere anvendelig for forskellige problemstillinger, er der flere, der kan have

almindelig avis, hvor indholdet er gjort abstrakt, dvs. tilpasset en bred læserskare. For at indholdet skal blive konkret anvendeligt for en selv, vil man søge at tilpasse det, så det kan relateres til ens hverdag, problemstillinger m.m. Derved bliver den generelle information man læser til mere konkret anvendelig viden.

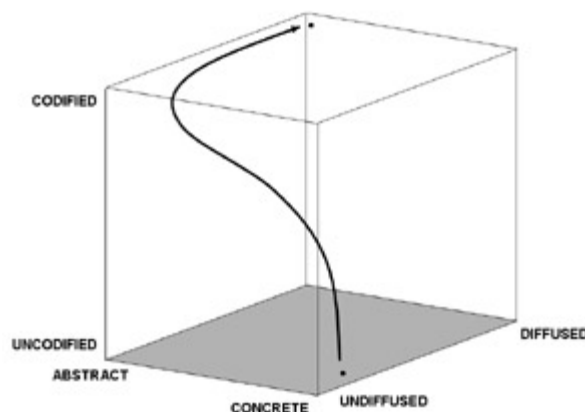
❖ Diffusion

Diffusion handler kort og godt om at dele sin viden. Det vil sige, at gøre den tilgængelig for en given population. Når viden er lavt diffuseret er den kun tilgængelig for en enkelt eller få individer, og når viden er meget diffuseret, er den tilgængelig for en større population. For at viden skal kunne deles med mange, kræver det, at den både er kodificeret og abstrakt, dvs. nedskrevet og tilpasset en bred målgruppe. Hvis ikke viden udtrykkes - enten mundtligt eller skriftligt - kan den selvsagt ikke deles. Det er derimod ikke en forudsætning, at viden også er tilpasset en bred målgruppe. At den er generelt tilpasset, gør den dog mere anvendelig for en bredere population, og derfor også relevant at diffusere bredt.

Efter at have redegjort for de egenskaber, som viden kan have, vil vi nu præsentere en model, der gør det muligt at illustrere sammenhængen mellem disse tre egenskaber.

❖ I-Space

”Information Space” eller I-Space er vores teoretiske udgangspunkt for at kunne redegøre for den viden, der er i virksomheder. I-Space er et tredimensionelt koordinatsystem bestående af akserne kodificering, abstraktion og diffusion. I-Space kan opfattes som en virksomhed, og er derfor velegnet til at illustrere de videnstrømme, der opstår i virksomheden, når medarbejderne udtrykker, tilpasser, deler, forstår og anvender viden. En sådan videnstrøm betegnes i teorien som en Social Learning Cycle (SLC)

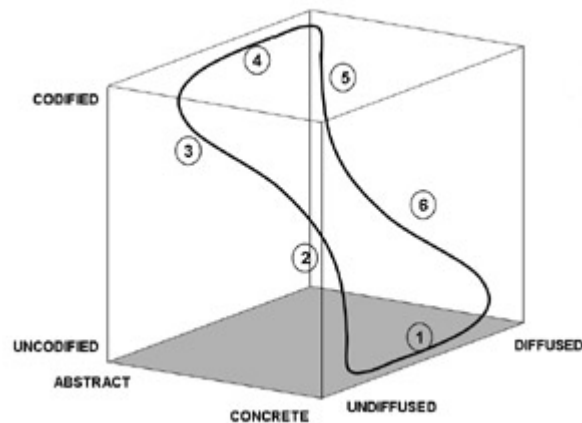


❖ SLC

En SLC viser, hvordan ny viden skabes. Som eksempel kan man tage teknikeren igen, der vælger at nedskrive sine erfaringer med problemet ude hos kunden. Denne viden vælger han at dele via et lokalt intranet. I en anden afdeling sidder en anden tekniker med et tilsvarende problem. Han finder derfor dette dokument særdeles

interessant og vælger at læse det. Samtidig med han læser det, søger han hele tiden at relatere og tilpasse det til sin egen specifikke problemstilling. Næste dag prøver han sin nye viden af i praksis. Han finder efter noget tid ud af, at problemet kan løses langt simplere end den første tekniker har beskrevet det. Derfor vælger han at lægge et nyt dokument ud på intranettet med sine rettelser i. Dette dokument ser en tredje tekniker, som... osv.

På denne måde kunne man blive ved. Sådan skabes ny viden og det er præcis, hvad en SLC illustrerer. En SLC er med andre ord en "læringskurve". SLC'ere kan tage mange forskellige former alt efter hvilken type læring og virksomhed der er tale om. I nogle virksomheder er man bedre til at nedskrive, dvs. kodificere sine erfaringer end i andre, hvorfor SLC'en ligger højere placeret i ISpace. Man kan også forestille sig virksomheder, hvor medarbejderne deler meget viden med hinanden. Her vil SLC'en gå længere ud til højre i rummet (ad diffusionsaksen), end i en virksomhed, hvor 85 Det rene videnregnskab viden kun deles med sidemanden. Kort sagt, viser en SLC, hvordan viden bevæger sig rundt i eksempelvis en virksomhed. En SLC består grundlæggende af en værdiskabende og en værdiudnyttende proces.



- Den **værdiskabende** proces består af punkterne 1, 2 og 3
- Den **værdiudnyttende** proces består af punkterne 4, 5 og 6

➤ Den værdiskabende proces

Denne proces består af en opadgående bevægelse i I-Space, hvor mønstre og sammenhænge i data identificeres (1). Denne første identificeringsproces har ikke været muligt at måle kvantitativt, hvorfor der i det følgende kun vil være tale om fem videnprocesser i forbindelse med SLC'en. Vi starter således med at sortere og finde sammenhænge i data ved at udtrykke (2) og tilpasses (3) dem, jf. figuren. Sammenholder vi denne proces med teknikeren igen, svarer det til at vedkommende ser en ny måde at løse et problem på, nedskriver det og tilpasser det, så andre kan bruge informationen. At denne proces er værdiskabende skyldes, at først når teknikeren har udtrykt sin viden – enten mundtlig eller skriftligt – og tilpasset den en bredere sammenhæng, bliver den brugbar - også for andre. Ønsker man at viden skal deles internt i organisationen, er den værdiskabende proces derfor af afgørende betydning, da disse faser samlet bevirker, at viden bliver mulig at dele samt forståelig og anvendelig for andre i organisationen.

❖ Den værdiudnyttende proces

Den værdiudnyttende proces starter med at viden deles med en eller flere individer. Først når den er blevet delt (4), er der grundlag for at den kan forstås af individet, dvs. gøres mindre kodificeret (5), og herefter konkretiseres, dvs. indlejres i praksis som konkret viden (6), jf. figuren. Den viden, som teknikeren fra PRS har nedskrevet lægger han ud på Intranettet. Her finder en anden tekniker den, og prøver at forstå den ud fra, hvad han i forvejen ved. Ved at konkretisere den pågældende viden, kan han således gøre den specifik anvendelig i forhold til sin egen problemstilling. Dette kaldes også for "learning by doing".

Den værdiudnyttende proces kan betragtes som selve "gevinsten" ved at dele viden, da det først er her, den pågældende viden reelt bruges. Hvor godt den pågældende viden forstås af modtageren og indlejres i praksis afhænger af, hvor godt afsenderen har kodificeret og tilpasset sin viden til målgruppen.

❖ Læring

Hele processen fra at individet opfanger information til individet selv producerer ny viden kan karakteriseres som en læringsproces. Resultatet af at bevæge sig rundt i I-Space er, at ny viden opstår. Ny viden består nødvendigvis ikke kun i form af store innovationer, lige så vigtig er den daglige tilpasning af rutiner, nye måder at gøre ting på osv. Ønsker man at opbygge ny viden, er det væsentligt, at SLC'en når ud i alle hjørner af I-Space.

At det er væsentligt, at SLC'en når langt ud af diffusionsaksen skyldes, at medarbejderne herved får mulighed for at lade sig påvirke af, hvordan andre medarbejdere i SBS løser forskellige problemer, hvilke ydelser de øvrige sektorer sælger osv. Derved opstår der et bredere grundlag for den enkelte medarbejder at se nye sammenhænge og skabe ny viden ud fra.

En anden væsentlig faktor er, at SLC'en når langt ned i I-Space, dvs. at viden også gøres ukodificeret og konkret. Dette skyldes, at det er her, den viden, medarbejderne har opfanget, virkelig bliver skilt ad og sat sammen med, hvad medarbejderen allerede ved. Dette giver, ifølge teorien, den optimale mulighed for se nye sammenhænge og derved skabe ny viden.

❖ Den optimale SLC

Vi har netop beskrevet, hvad man kan kalde en idealmodel for en SLC. Dvs. en virksomhed, hvor medarbejdere dokumenterer det de ved, deler det, aktivt søger ny viden og anvender den optimalt. Dette er teoretisk set optimalt både i forhold til medarbejdernes læring, og det at skabe ny viden. Dette er dog også, hvad man kan kalde et teoretisk glansbillede. Virkelighedens medarbejdere følger ikke nødvendigvis dette mønster, hvilket kan have konsekvenser for henholdsvis den værdiskabende og den

Hvis vi endnu engang tager fat i teknikeren, kan det meget vel tænkes, at han vælger at fortælle andre om sine erfaringer med problemet ude hos kunden, frem for at dokumentere det skriftligt. Det kan også tænkes, at han aldrig når at dele sin nyopnåede viden med andre, før han skynder sig videre til den næste kunde.

Det samme gælder abstraktion. Eftersom det tager tid at tilpasse sin viden til en bredere målgruppe, kan det meget vel tænkes, at han vælger at bruge denne tid ude hos næste kunde i stedet. Det kan også være, at teknikeren simpelthen ikke mener, at den pågældende viden er relevant for andre, og derfor vælger at holde den for sig selv.

Uanset hvad, er resultatet, at den pågældende viden, hverken nedskrives, dvs. kodificeres eller tilpasses. Dette hænger sammen med graden af diffusion. Hvis teknikeren typisk deler sin viden mundtligt med kolleger på gangen eller i kantinen, er der ikke behov for, at han nedskriver og tilpasser den en bred målgruppe. Dette har dog konsekvenser for diffusionen af den pågældende viden, da den således ikke er egnet til at dele med en større målgruppe - eksempelvis via et Intranet.

Den værdiudnyttende proces

Hvad angår udnyttelsen af viden, er der flere forhold, der gør sig gældende. Hvis teknikeren søger efter ny viden, er det ikke nødvendigvis nedskrevet viden, han leder efter. Det kan være, han i stedet vælger at ringe til en kollega, som han ved kan hjælpe med den pågældende problemstilling. Hvis han alligevel vælger at søge efter nedskrevet viden, er det langt fra sikkert, at den viden han finder vil blive forstået eller anvendt. Det kan være, at personen, der har dokumenteret den pågældende viden ikke har været specielt god til at udtrykke sig klart. Et andet problem kan være, at den pågældende viden er tilpasset en meget konkret arbejdsopgave, der falder helt ved siden af det, som teknikeren skal bruge den til.

Med andre ord, er der flere forhold, der gør, at den SLC, man kan tegne for, hvordan en virksomhed skaber, deler og anvender sine videnaktiver, adskiller sig væsentligt fra den ideelle SLC.

❖ En strategisk SLC

Der er således stor sandsynlighed for, at en virksomheds SLC'ere vil placere sig anderledes end den ideelle SLC. Dette behøver dog ikke at være negativt, så længe de afspejler virksomhedens videnstrategi. Lad os se nærmere på to eksempler fra en fiktiv virksomhed med to vidt forskellige afdelinger.

Afdeling A

Afdeling A består af mange medarbejdere med stort set de samme arbejdsfunktioner. Ledelsen er derfor ikke videre interesseret i, at alle medarbejderne løbende dokumenterer deres arbejdsprocesser, da det dels er omkostningsfuldt, dels vil resultere i alt for meget enslydende information. Derfor har ledelsen udpeget nogle nøglemedarbejdere, som skal dokumentere relevant viden med henblik på at resten af virksomheden kan få glæde af den. Derved må man formode, at de fleste medarbejdere i afdelingen ikke dokumenterer deres viden, men blot deler den mundtligt med de nærmeste kolleger, hvis de har behov for det.

medarbejdere ikke nedskriver deres viden. SLC'erne vil derfor ikke gå særlig højt op i I-Space, da man overordnet set ikke dokumenterer særlig meget viden i afdelingen. Dette er ikke godt sammenlignet med den ideelle SLC, men så længe de få nøglemedarbejdere, der har til opgave at dokumentere viden i afdelingen opfylder denne forpligtelse, er SLC'ernes placering acceptabel i forhold til ledelsens videnstrategi.

Afdeling B

Afdeling B er en udviklingsafdeling med små selvstændige teams, der fokuserer på udvikling af forskellige løsninger. Ledelsen lægger vægt på, at disse teams er så selvstændige som muligt, hvorfor de fungerer som "små virksomheder" i virksomheden. Da det er vigtigt løbende at dokumentere udviklingen i de enkelte teams, bliver megen af den viden, man opbygger nedskrevet. Problemet er dog, at den bliver holdt indenfor og derfor kun tilpasset de enkelte teams.

Dette vil resultere i SLC'ere, der godt nok går højt op i I-Space, men som ikke når særligt langt ud af hverken abstraktions- eller diffusionsskalaen. Dette ser umiddelbart heller ikke godt ud i forhold til den ideelle SLC, men hvis ledelsen ønsker, at de små teams skal fungere som små lukkede enheder, passer SLC'ernes placering meget godt til virksomhedens overordnede videnstrategi. Efter at have beskrevet vores teoretiske framework samt redegjort for den strategiske placering af en virksomheds videnaktiver, vil vi nu se nærmere på analysen af SBS' videnaktivers placering i I-Space.

❖ Den rene videnregnskab

Modellen består af tre steps

Step 1 - Identificering af virksomhedens videnaktiver

Gennem paneldiskussioner med medarbejdere identificeres de kompetencer, som medarbejderne mener er vigtigst for at kunne levere deres ydelser. Dernæst spørges der indtil den viden der er nødvendig for at have disse kompetencer.

Step 2 - Redegørelse af virksomhedens videnaktiver

Vores model tager udgangspunkt i en operationalisering af I-space og SLC. Gennem en kvantitativ spørgeundersøgelse undersøges det hvordan medarbejderne kodificerer, deler og gør viden abstrakt.

Step 3 - Afrapportering

Resultaterne indsættes som SLC'er i I-space, og beskrives samt analyseres.

