

Vidensdeling i danske virksomheder

- En kvalitativ undersøgelse af danske virksomheders fokus mod medarbejdernes interne vidensdeling.



Fremforsk, Center for fremtidsforskning
Praktikant Julie Nygaard, Stud.scient.soc.
Foråret 2008

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1 Fremtidens udfordring for danske virksomheder	3
1.2 Den aktualiserede værdi af vidensdeling	4
1.3 Operationalisering	5
2. Metodisk tilgang til undersøgelsesfeltet	7
2.1 Udvælgelse af virksomheder	7
2.2 Analysestrategi	9
3. Analyse	10
3.1 Top-down vidensdelingsorganisationer	10
Vertikal vidensdeling	11
Virksomhedskultur	13
3.2 Kommunikative vidensdelingsorganisationer	15
Det kommunikative forum	16
Personlige netværksdannelser	18
Skjulte videnskanaler	19
3.3 Virtuelle vidensdelingsorganisationer	21
Det virtuelle forum	21
Viden på tværs af organisationen	24
3.4 Vidensdeling i danske virksomheder	25
Vidensdeling i praksis	26
Hovedproblematikker ved vidensdeling	30
Brugerdrevet udviklingsmodel	33
4. Konklusion	36
5. Litteraturliste	38

1. Indledning

Det danske samfund har bevæget sig fra at være et industrisamfund til i dag at være et informations- og videnssamfund. Derfor er viden inden for de seneste årtier blevet en vigtig faktor for danske virksomheder samtidig med, at vidensarbejde og vidensmedarbejdere er blevet relevante begreber for udviklingen af det danske arbejdsmarked. I takt med at viden i stigende grad er kommet i fokus på det danske arbejdsmarked, skal virksomheders eksisterende viden medvirke til at sikre den fremtidige udvikling og eksistens på det danske såvel som det internationale konkurrenceprægede marked.

Som følge deraf har vidensdeling udviklet sig til at udgøre et af tidens mest anvendte begreber i det moderne videnssamfund. Hos de industrielle virksomheder, der var før i tiden, forgik der vidensdeling primært i udviklingsafdelingerne, hvor der blev udviklet nye produkter, og hvor vidensdelingen var forbeholdt udviklingsafdelingerne og bredte sig derfor ikke til medarbejdere i den øvrige organisation¹. Dette forholder sig anderledes i nutidens moderne virksomheder, som har fået øjnene op for, at virksomheders værditilvækst afhænger af, at medarbejderne er i stand til at samarbejde og dele deres viden på tværs af virksomhedens respektive afdelinger, teams og sektioner. Derfor er det således blevet essentielt for moderne virksomheder at rette fokus mod vidensdeling.

1.1 Fremtidens udfordring for danske virksomheder

Parallelt med at moderne vidensvirksomheder retter blikket mod vidensdeling forholder de selv samme virksomheder sig til, at deres eksistensberettigelse i stadigt stigende grad konstitueres af innovative medarbejdere, der formår at skabe konkret og specialiseret viden. Den amerikanske økonom Richard Florida taler i denne forbindelse om den kreative klasse i samfundet², som består af innovative og nytænkende medarbejdere, der udgør drivkraften for, at virksomheder kan opnå succes i fremtiden. Som følge heraf skal virksomheder i udpræget grad investere i den fremtidige udvikling ved at tiltrække og udvikle kreative og innovative medarbejdere og yderligere sikre, at jobfunktionerne konstant sigter mod udvikling og nytænkning, der stiller medarbejderne over for personlige udfordringer.

En vigtig fremtidig faktor for danske virksomheder består således i at skabe kreative medarbejdere, know how samt evnen til konstant at udvikle og tilpasse sig hastigt forandrende

¹ Hildebrandt & Brandt 2008

² Florida 2005

markeder og øvrige omgivelser³. Udviklingen fordrer bl.a., at medarbejderne er i stand til at samarbejde på tværs af organisatoriske skel og samarbejde uafhængigt af alder, kulturelle baggrund, uddannelse osv. Derfor bliver en af virksomhedernes største fremtidige udfordringer at rette optikken mod vidensdeling således, at medarbejdernes kompetencer bliver udnyttet og anvendt på optimal vis.

Med andre ord består virksomhedernes udfordring i at motivere medarbejdere til at dele deres viden på tværs af virksomheden. Forsøget herpå bliver dog problematiseret yderligere af den stigende autonomi, som i dag præger arbejdet i moderne virksomheder. Antropolog Susanne Ekman konkretiserer i forbindelse hermed, hvordan arbejdslivet i dag bliver betragtet som en personlig rettighed og et individuelt livsprojekt frem for en decideret samfundsplicht, som det tidligere var tilfældet for den enkelte medarbejder. Denne udvikling har medført, at jobbet i dag har karakter af et eksistentielistisk projekt for medarbejderen, der således kæmper for at udvise sin originalitet, og søger personlige udfordringer for at opnå tilfredsstillelse gennem arbejdsopgaverne.

Som følge heraf er jobfunktioner i dag meget identitetspræget samtidig med, at den dertilhørende viden er dybt internaliseret hos den enkelte medarbejder⁴. Derfor er det ikke muligt at betragte viden som en åben kilde, der er tilgængelig for alle i virksomheden. Til forskel herfra er virksomheders viden iboende og identitetspræget af den enkelte medarbejder.

1.2 Den aktualiserede værdi af vidensdeling

Undersøgelsens belysning af vidensdeling i danske virksomheder er relevant ud fra den betragtning, at det moderne samfund i stadigt stigende grad avler individer, som i langt større grad end tidligere dyrker sin individualitet⁵. Således har såvel samfundet som danske virksomheder at gøre med individer, som i alle tilværelsens sammenhænge forsøger at bevise sit værd i de sociale samt fritids- og arbejdsmæssige sfærer, som individet er en del af i dag. Dette indikerer samtidigt, at problematikkerne omkring vidensdeling i særlig grad er relevant for det moderne samfund. Herudover er danske virksomheder først gennem de seneste år begyndt at etablere deciderede strukturer, som har til hensigt at sikre vidensdeling fremover. Derfor kan indeværende undersøgelse bidrage til at belyse, hvilke tiltag danske virksomheder har foretaget for at sikre vidensdeling samt forklare, hvorvidt tiltagene har aktualiseret værdi og fungerer inden for rammerne af moderne virksomheder.

³ Hildebrandt 2005

⁴ Giddens 1997

⁵ Giddens 1997

Indeværende undersøgelse sigter derfor mod at afdække, hvordan danske virksomheder har fokus på vidensdeling samt, hvilke strukturelle ændringer de enkelte virksomheder har foretaget - eller mangler at implementere for at sikre vidensdelingen internt i virksomheden fremover. Med andre ord vil undersøgelsen have hovedfokus på, hvilke tiltag de enkelte virksomheder foretager for at sikre at eventuelle videnstab bliver minimeret eller elimineret. Som omtalt bliver vellykket vidensdeling anset som virksomhedens formåen til at sikre, hvorledes deling af viden ikke blot er forbeholdt enkelte medarbejdere, teams, afdelinger eller sektioner, men hvorledes virksomheden formår at dele viden på tværs af virksomheden. På denne måde bliver det væsentligt, hvordan danske virksomheder er i stand til at synliggøre den eksisterende viden således, at den enkelte medarbejder uproblematisk kan anvende de respektive videnskanaler, der er indlejret i virksomheden.

1.3 Operationalisering

I praksis er vidensdeling generelt en ubevidst mekanisme, der foregår mellem mennesker i forbindelse med læringsprocesser. Derfor kan vidensdeling forekomme vanskeligt at strukturere inden for virksomhedsmæssige rammer, eftersom vidensdeling ofte bliver betragtet som et magtfænomen, som er iboende hos det enkelte individ. Således er viden en subjektiv substans, som er internaliseret i det enkelte menneske, hvilket medvirker til, at den virksomhedsmæssige udfordring i dag beror på at skabe koblingen fra den menneskelige viden til dataregistre og andre informationslagre i computersystemer, så den menneskelige know how dermed bliver til gavn for den samlede virksomhed.

Vidensdeling skal forstås som en proces, der fokuserer på at udnytte den eksisterende og internaliserende viden i virksomheden. Vidensdeling skal derved ikke udelukkende betragtes som en deling af medarbejdernes faglige kompetencer, men derimod som at blive bedre til at dele den eksisterende viden i virksomheden. Vidensdeling kan forekomme gennem to former kaldet henholdsvis den formelle og uformelle vidensdeling. Den formelle vidensdeling finder bevidst sted gennem personalemøder, nyhedsmails internt i virksomheden, kurser, læringsprocesser m.v.. Med andre ord er den formelle vidensdeling bevidst og struktureret inden for givne rammer i virksomheden. Til forskel herfra forekommer den uformelle vidensdeling i forbindelse med kommunikation mellem to eller flere aktører, hvor denne dog afhænger af aktørernes lyst til at videregive sin viden til andre i organisationen.

Belysningen af vidensdeling på et organisatorisk niveau sker gennem et fokus på virksomhedens overordnede strukturer. Med andre ord er der fokus på koordinering, som finder sted gennem både intern og ekstern motivation. Derudover vil virksomhedernes vidensdeling blive vurderet ud fra, hvordan den enkelte virksomhed opstiller en decideret platform eller et forbindelsesled, hvor det er muligt for medarbejderne at dele deres viden.

Den viden som undersøgelsen har fokus på er medarbejdernes erfaringsbaserede viden. Den erfaringsbaserede viden konstituerer viden som den enkelte medarbejder har opnået gennem sit arbejde. I forbindelse hermed er der både tale om de færdigheder, som medarbejdere har opnået gennem sit arbejde og den almene viden, som ligger til grund for arbejdsfunktionen. Med andre ord konstituerer den erfaringsbaserede viden, viden som er internaliseret hos den enkelte medarbejder. Den erfaringsbaserede viden befinder sig i spændingsfeltet mellem indoktrinering og socialisering af medarbejderen og dennes faglige kunnen. På baggrund heraf forekommer medarbejdernes erfaringsbaserede viden særligt individualiseret, og udvekslingen heraf forbeholder, at medarbejderen formår at formidle sin særlige viden sådan, at virksomhedens øvrige aktører kan optage den. Den erfaringsbaserede viden bliver brugt af medarbejderne som en eksplicit viden omkring bl.a. virksomhedens kunder og særlige arbejdsmetoder. Dette gør, at den erfaringsbaserede viden forekommer lettere tilgængelig i tilfælde af, at dens udveksling sker i selve arbejdssituationen.

I modsætning til erfaringsbaseret viden sigter indeværende undersøgelse ligeledes mod at afdække, hvorledes medarbejdernes tavse viden er mulig at dele i virksomheden. Den tavse viden forekommer som en personlig del af medarbejderen. Med andre ord kan der være tale om bestemte handlingsmønstre, som medarbejderen er i besiddelse af, og som er et resultat af vedkommendes unikke ageren i forbindelse med eksempelvis virksomhedens kunder, andre medarbejder eller etablerede netværk både i og uden for virksomheden. Dette bevirker, at medarbejderen i mange tilfælde ikke er klar over sin specielle viden samt, at det yderligere er en meget vanskelig opgave for medarbejderen at dele sin tavse viden, da den forekommer som en naturlig del af sin daglige omgang med kolleger. Den tavse viden bliver derfor hovedsageligt delt gennem uformel vidensdeling, hvor medarbejderen implicit italesætter den tave viden.

2. Metodisk tilgang til undersøgelsesfeltet

Ovenstående har placeret rammerne for rapportens undersøgelsesområde. Formålet med denne rapport bliver derved at undersøge, hvilke rammer danske virksomheder opstiller for, at medarbejdere kan dele deres viden og erfaringer med hinanden i virksomheden. Derudover sigter analysen mod at anskueliggøre, hvordan vidensdeling i praksis foregår i danske virksomheder, og hvorvidt der er forskellige tendenser inden for de forskellige typer af virksomheder.

2.1 Udvælgelse af virksomheder

Undersøgelsen er foretaget i danske virksomheder på geografisk spredte områder, som repræsenterer differentierede brancher og udgør både private såvel som offentlige organisationer. På denne måde sigter undersøgelsen mod at opnå en høj repræsentativitet og derved valide undersøgelsesresultater, som er i stand til at give et generelt og fyldestgørende billede af tendenserne i danske virksomheder.

Den geografiske spredning omfatter danske virksomheder i henholdsvis København, Aarhus, Aalborg, Viborg, Nordborg og Frederikshavn. Den geografiske spredning mellem virksomhederne medvirker til at belyse eventuelle nuancer, der kunne forekomme som en konsekvens af, at virksomheden ligger i hovedstadsområdet eller i et udkantsområde i Danmark.

Det er valgt, at både private virksomheder såvel som offentlige virksomheder skal repræsentere grundlaget for analysen. Dette valg er primært foretaget ud fra hensigten om, at belysningen af vidensdeling i danske virksomheder påkræver inddragelsen af såvel private som offentlige organisationer, der tilsammen er i stand til at skabe et samlet billede af vidensdeling i danske virksomheder.

Udvælgelsen af de konkrete virksomheder for undersøgelsesfeltet udgør seks særskilte brancher; offentlige virksomheder, produktionsvirksomheder, finansielle virksomheder, byggevirksomheder, detailvirksomheder og teleservice virksomheder. Valget heraf er gjort ud fra den forudsætning, at den senere analyse ville være i stand til at betragte forskelle mellem brancherne.

I hver virksomhed er der blevet udført 2 interview, som fordeler sig mellem en mellemlider og en medarbejder fra samme afdeling i virksomheden. På denne måde bliver virksomhedens fokus på vidensdeling belyst ud fra to vinkler, som giver et mere validt billede af den praktiske hverdag i den enkelte virksomhed.

Udover udvælgelsen af en medarbejder og mellemlider i hver virksomhed er der foretaget en selektiv udvælgelse af den konkrete afdeling. I forbindelse med udførelsen af interviewene er der ikke valgt samme afdeling i de respektive brancheinddelinger. Årsagen hertil beror på, at analysen sigter mod at betragte differentierede vinkler på, hvordan virksomhederne har fokus på den interne vidensdeling. Interviewene i de finansielle virksomheder er foretaget i såvel erhvervsafdelinger som privatafdelinger. Interviewene i produktionsvirksomhederne er foretaget i selve produktionen og i en marketingsafdeling. Hos byggevirksomhederne er interviewene foretaget blandt arkitekter. Hos televirksomhederne er interviewene foretaget i HR-regi, og i detailvirksomheder er interviewene foretaget blandt salgsassistenten. Endeligt er interviewene i de offentlige virksomheder foretaget i HR-afdelinger og økonomiske afdelinger.

Forinden undersøgelsen er der foretaget to pilotinterviews med henholdsvis en mellemlider og en medarbejder fra samme virksomhed. Den konkrete undersøgelse bygger på 30 interviews, hvoraf de 15 interviews er udført med medarbejdere og de resterende 15 interviews er foretaget med mellemlidere. De i alt deltagende 15 virksomheder er afbildet i nedenstående figur:



2.2 Analysestrategi

Hensigten med analysen er at udlede centrale karakteristika ved danske virksomheders fokus på medarbejdernes interne vidensdeling i virksomhederne. Med andre ord vil undersøgelsen have hovedfokus på, hvilke tiltag de enkelte virksomheder implementerer for at sikre sig mod eventuelle videnstab.

Analysen er opdelt i fire hovedanalyseafsnit, hvoraf de tre første afsnit fremstiller tre grupper, som virksomhederne er inddelt i. Inddelingen af virksomhederne er sket på baggrund af, hvilket hovedfokus virksomhederne har på vidensdeling. Herefter vil sidste afsnit dels samle op på analyseresultaterne og derudover betragte de mere generelle problemstillinger ved praktiseringen af vidensdeling.

Første analyseafsnit behandler de virksomheder, som er inddelt i grupperingen *top-down vidensdelingsorganisationer*. Denne gruppe er særligt kendetegnede ved, at de har det mindste fokus på vidensdeling.

Andet analyseafsnit skildrer den næste gruppe af virksomheder, som fremstilles som *kommunikative vidensdelingsorganisationer*. Denne gruppe af virksomheder har et udpræget fokus på vidensdeling gennem møder, og forsøger derved at sikre en kontinuerlig strømning af viden blandt medarbejderne.

Tredje analyseafsnit betragter gruppen af virksomheder, som har det største fokus på vidensdeling. Denne gruppe af virksomheder omtales som *virtuelle vidensdelingsorganisationer*. Virksomhederne forsøger sig med anderledes tiltag til vidensdeling, som foregår gennem sociale medier.

Endeligt vil fjerde analyseafsnit opsamle på de sammenhænge, der er hos inddelingen af involverede virksomheder. Yderligere vil afsnittet antage et mere overordnet perspektiv på vidensdeling, hvor problematikker som storrumskontorer, intranet osv. diskuteres mere overordnet. Derudover vil afsnittet opstille en brugerdrevet udviklingsmodel og dermed betragte, hvordan danske virksomheder i fremtiden skal sikre vidensdeling.

Gennem analysen vil de respektive virksomheder blive refereret til med den dertilhørende branchekategori. Derudover vil hver virksomhed i de forskellige branchekategorier få påført et mærkat i form af et bogstav. På denne måde er det muligt at følge de enkelte virksomheder til trods for, at virksomhederne er anonyme i undersøgelsen.

3. Analyse

Gennem analysen er det hensigten at bearbejde de indsamlede interviews og dermed give et fyldestgørende indblik i, hvorledes vidensdeling foregår i praksis hos danske virksomheder i såvel offentligt som privat regi. På denne måde vil både perspektiver på vidensdeling fra mellemledere og medarbejderne blive inddraget i analysen.

Analysen er som tidligere beskrevet inddelt i fire afsnit, hvoraf de tre første konstituerer en opdeling af de involverede virksomheder i tre grupperinger kaldet henholdsvis top-down vidensdelingsorganisationer, kommunikative vidensdelingsorganisationer og virtuelle vidensdelingsorganisationer. Opdelingen af virksomhederne er foretaget på baggrund af, hvordan virksomhederne har fokus på vidensdeling. Med andre ord er virksomhederne inddelt efter, hvilket primært tiltag, der anvendes for at fremme vidensdeling hos virksomhederne.

De tre første afsnit vil derfor udgøre overordnede analyser af, hvordan vidensdeling foregår indenfor de tre organisationstyper. På baggrund af de tre første afsnit vil sidste og fjerde analyseafsnit samle op på de tendenser, der er opstillet for danske virksomheder i de foregående analyseafsnit. Derudover vil afsnittet betragte de problematikker, der er ved den tilgang danske virksomheder har til vidensdelingen. Endeligt vil afsnittet opstille en brugerdrevet udviklingsmodel, og derved betragte hvilke tiltag danske virksomheder i fremtiden skal tage for at sikre vidensdeling.

3.1 Top-down vidensdelingsorganisationer

Første gruppe af danske virksomheder inkluderer detailvirksomheder samt en enkelt produktionsvirksomhed. Virksomhederne er særligt kendetegnende ved, at de alle er hierarkisk opbyggede. Den hierarkiske organisering medfører, at virksomhedernes interne vidensdeling er topstyret. Virksomhedernes viden tilgår på denne måde den øverste ledelse, som herefter udvælger de relevante mellemledere, som skal behandle den konkrete viden. Processen gentages nedefter i den øvrige organisation, hvor viden endeligt tilkommer medarbejderne. Implementeringen af processen er det eneste tiltag, der udgør en form for vidensdeling i virksomhederne. Derfor vil dette udgøre grundlaget for det følgende afsnit.

Som afsæt på analyseafsnittet vil det blive belyst, hvordan vidensdelingen fra ledelsen til medarbejderne foregår i praksis, hvilket bliver omtalt som den vertikale vidensdeling. Herefter vil virksomhedernes brug af vidensdelingsværktøjer eller mangel på samme blive skildret. Endeligt

bliver top-down vidensdelingsorganisationernes overordnede vidensdelingskultur belyst, hvilket samtidig opsamler på afsnittets hovedtendenser.

Vertikal vidensdeling

Som sagt er det et generelt træk ved top-down vidensdelingsorganisationer, at beslutningerne bliver taget i toppen i virksomhederne, hvorefter de bliver ført ned gennem de enkelte organisationsled. Dette er et bevidst træk fra ledelsens side, da ledelsen i disse virksomheder generelt er af den holdning, at det ikke er al viden, der er væsentlig for den enkelte medarbejder at have kendskab til. På denne måde beslutter ledelsen, hvor langt ned i virksomhedens hierarki at viden skal vandre, hvilket ofte ikke er til de yderste led i virksomheden:

”Jeg tror faktisk, at mange af de teamlønnede meget gerne ville vide noget mere om, hvad der bl.a. sker i udviklingsafdeling, og hvad status er på produkterne. Det er vi ikke gode nok til, dem som ikke gør brug af mails, de får sgu ikke informationen før, at der kommer en supporter ud og går i dialog med dem derude. Der sker så meget, og det går så stærkt, at der ikke er nogen som orker at holde alle timelønnede medarbejdere informeret.”

(mellemlider, produktionsvirksomhed A)

Den vertikale vidensdeling bliver ofte begrænset af, at ledelsen ikke har tid til at sikre, at virksomhedens viden tilkommer medarbejderne. Eftersom virksomhederne ikke har etablerede faste rammer for, hvor meget viden, og hvilken viden den enkelte medarbejder skal have til rådighed, er *tiden* en afgørende faktor i forbindelse hermed. Hvis der ikke er tid til at vidensdele, bliver det ikke gjort og andre faktorer bliver i stedet prioriteret som mere væsentlige.

Vidensdelingen fra ledelsen til medarbejderne er yderligere afhængig af implicite normer i de enkelte afdelinger/teams i virksomheden. Det er mellemliderne i afdelingerne, som beslutter, hvorvidt viden fra direktionen skal videreformidles til medarbejderne i de respektive afdelinger. I de fleste tilfælde forbliver den overordnede viden hos ledelsen. Dette skyldes bl.a., at virksomhederne er underlagt målsætninger fra ledelsen, som ikke indbefatter vidensdeling i virksomheden. Da vidensdeling ikke står som et krav fra den øverste ledelse, og et aspekt de bliver målt på, vælger mellemliderne derfor at bruge tiden på det, de bliver målt på, nemlig salg, profit osv..

Det er således et manglende krav fra den øverste ledelse og mangel på tid, som bevirker, at medarbejderne ikke er oplyst omkring virksomhedens overordnede tiltag. Medarbejderne er af den overbevisning, at de ikke mangler den overordnede virksomhedsviden for at kunne udføre deres arbejdsopgaver. Til trods herfor har det stor interesse for medarbejderne, at blive mere inddraget og få en større overordnet viden omkring virksomheden. Medarbejderne søger specielt

viden om, hvad virksomheden arbejder hen imod, hvilke nye tiltag der skal foretages, og hvad disse har af indflydelse for den enkelte medarbejder.

På denne måde er der et dysfunktionelt forhold i forbindelse med, at lederne i virksomhederne ikke prioriterer vandring af viden til de yderste led i virksomheden højere, eftersom medarbejderne i vid udtrækning efterspørger mere viden omkring virksomheden, der rækker ud over deres egne afgrænsede fagområder og jobfunktioner. Med andre ord bør virksomhedsledelsen i top-down virksomheder overveje, at medarbejderne har behov for viden omkring virksomhedens udvikling, forskelligartede opgaver osv. fordi det netop er en hierarkisk opbygget organisation, hvor viden er forbeholdt topledelsen.

Medarbejderne mener, at det undertiden kan være vanskeligt at arbejde for virksomhedens målsætning. Det bunder primært i, at virksomhederne ikke har definerede faste kommunikationsveje for den vertikale vidensdeling. Derfor påpeger medarbejderne, at hvis den tilstrækkelige information fra ledelsen ikke tilkommer dem, arbejder de ikke for virksomhedens overordnede mål. I stedet arbejder medarbejderne udelukkende for den tilhørende afdeling, som er bekendt for dem:

"Hvis varehuschefen sidder med et eller andet så ved jeg intet om det, der er kommunikationen meget dårlig. Alle de der overordnede ting, det må jeg gå ud fra, at nogle af afdelingscheferne får noget at vide om, men det kommer ikke meget videre. Vi har ikke et mailsystem, vi har kun et brevsystem, men der kommer ikke noget fra varehuschefen, det er mest fra indkøb. Der er ingen kommunikation den vej. Hvis ledelsen i det her hus ikke melder ud, hvad deres mål er, så kæmper vi for afdelingen. Vi er meget fokuseret på, hvad målene er for vores afdeling, men vi hører aldrig noget om, hvad målet er for huset, hvilken omsætning skal vi have, det foregår alt sammen i toppen."

(medarbejder, detailvirksomhed A)

Den manglende vertikale vidensdeling er et strategisk valg fra ledelsen. Virksomhederne etablerer fastlagte systemer for medarbejdernes arbejdsrutiner, som opstiller den nødvendige viden for at kunne udføre arbejdsopgaverne. Disse systemer har samtidig til hensigt at gøre virksomhederne uafhængig af den enkelte medarbejders personlige viden. Dette skyldes dels, at virksomhederne vil sikre sig mod et potentielt videnstab og derudover, at virksomhederne vil sikre, at medarbejderne agerer ensrettet i virksomheden:

"Der var en medarbejder før, som havde en stor rutine, fordi hun selv var afdelingschef et andet sted. Dét at hun nu er stoppet gør, at vi har mistet en masse viden, men katastrofe er ikke større end, at alt i den her virksomhed er sat så meget i system, at groft sagt så kan det ikke gå galt, hvis man bare gør som der står. Jo mere man kan sætte tingene i

system, jo mindre baserer man sig på menneskelige kompetencer og menneskelige fejl. I forbindelse med vores varebestilling har vi et automatisk varebestillingssystem, hvor det er systemet, som styrer bestillingerne og ikke personen. Man mener, at systemet er bedre til at vurdere, hvad vi sælger, noget andet er, at hvis der er en, som stopper eller går på ferie, så sørger systemet stadig for at bestille varerne. På denne måde er vi ikke afhængig af den personlige viden.”

(mellemlider, detailvirksomhed A)

Gennem fastlagte systemer som varebestilling og skemalagte procedurer for arbejdsrutiner gør virksomhederne det muligt at etablere en afhængighed af systemerne frem for af medarbejdernes viden. Dette medvirker til, at viden hos virksomhederne bliver sat lig med rutine i forhold til at løse konkrete opgaver. Mellemliderne påpeger, at man som *”medarbejder kan begå sig godt, hvis man kan computersystemet, hvorimod former for viden og kompetencer vil gå lidt i glemmebogen”*. (mellemlider, detailvirksomhed B)

Uagtet frigørelsen fra medarbejdernes viden mener både medarbejdere og mellemlidere, at de hver især har en unik viden, som er brugbar for virksomheden. I forbindelse hermed efterspørger medarbejderne, at virksomhederne har et større fokus på, at der sættes mere ind for at bevare de erfarne medarbejders viden.

Virksomhedskultur

Som antydnet har virksomhederne ikke udarbejdet deciderede strukturer på medarbejdernes vidensdeling. Til trods herfor mener mellemliderne, at der ligger en implicit vidensdelingskultur i virksomhederne. Vidensdelingskulturen er kendetegnende ved at være en kultur, som opfordrer medarbejderne til at arbejde sammen og gå til hinanden med problemer og løsninger heraf. På denne måde har virksomhedskulturen netop den hensigt at sikre vidensdeling mellem medarbejdere:

”Vi har ikke en vidensdelingspolitik. Det er mere ånden, det er virksomhedskulturen. Vores virksomhed er en entreprenør virksomhed, hvor man forsøger at være god til at dele viden. Det er virksomhedskulturen, der er nok nogen som vil sige, at den er ikke så stor, som den har været en gang, efter vi er blevet større og større. Den gang man var hundrede ansatte, der viste alle jo om vores virksomhedsånd, men jeg kan ikke vise dig et eneste papir, hvor det står på.”

(mellemlider, produktionsvirksomhed A)

Mellemlidernes betragtning af en implicit vidensdelingskultur stemmer dog ikke overens med medarbejdernes syn derpå. Medarbejderne er ikke af den opfattelse, at de bliver styret af en implicit vidensdelingskultur. Vidensdeling for medarbejderne foregår ad hoc og ofre ubevidst. De

mener, at dette sker som en konsekvens af deres tilgang til arbejdet og som en del af deres menneskelige interaktion med andre. På denne måde mener de ikke, at vidensdelingen sker qua en ubevidst vidensdelingskultur.

På denne måde indikerer dette ligeledes et dysfunktionelt forhold mellem mellemlidelsen og medarbejdere i afdelingen, fordi mellemliderne betragter viden som en decideret virksomhedskultur, mens medarbejderne blot tilkendegiver, at de udelukkende modtager viden sporadisk og ikke i strukturerede former. Dette bliver også underbygget af de interne kommunikationsmidler i hierarkisk strukturerede virksomheder, hvor bl.a. intranettet bliver betragtet som topstyret af medarbejderne

Som alle andre virksomheder har disse ligeledes et intranet. Intranettet bærer præg af, at virksomhedernes viden er topstyret. Intranettet er stærkt styret af ledelsen, og nogle medarbejdere har derfor ingen adgang dertil:

"Vi har et intranet, men vi kan ikke gemme på det, vi har et intranet som ledere kan komme på, og der er der mulighed for at gennem noget i de forskellige mapper, hvis man for eksempel har lavet et regneark, men det er ikke noget medarbejderne har adgang til. Det er selvfølgelig altid en god ting at formidle viden, hvis man vil have, at virksomheden skal blive bedre, men vi har det ikke som noget krav. Det største problem for virksomheden er, at dét, at jeg kommer og siger "Vil I ikke alle bruge det her", det er ikke noget, jeg bliver målt på. Det er ikke noget man for en gulerod for, og derfor kommer man jo oftest til at gå og tænke på sig selv, man har nok svært ved at se, at hvis jeg giver noget her, så får jeg også noget nyt."

(mellemlider, detailvirksomhed A)

Virksomhedernes intranet er forbeholdt ledelsen, og er derfor ikke tilgængelig for medarbejderne. Dette skyldes primært, at virksomheder ikke har fokus på vidensdeling. Derudover er vidensdelingen for denne gruppe stærkt afhængig af tiden. Hvis ledelsen ikke giver tid til at vidensdele og anerkender det som noget værdifuldt, bruger medarbejder tid på det, de bliver målt på. En enkelt virksomhed giver medarbejderne adgang til intranettet, men i dette tilfælde gør medarbejderne ikke brug af det, hvilket skyldes, at det ikke foreligger som et krav fra ledelsen, hvilket igen bekræfter, at tiden for disse virksomheder er altafgørende.

Opsamlende forekommer det klart, at top-down vidensdelingsorganisationer ikke har fokus på, at medarbejderne skal vidensdele. Medarbejdernes erfaringsbaserede viden er ikke synlig. Noget viden bliver delt med kolleger, som der indgås et tæt samarbejde med gennem uformel vidensdeling, men virksomhederne har ikke struktur på vidensdelingen - hverken mellem medarbejderne eller på den vertikale vidensdeling fra ledelsen.

På den måde har medarbejderne ikke mulighed for at holde sig opdateret omkring, hvad der bliver foretaget af nye tiltag i virksomheden. Medarbejderne er vant til, at beslutningerne træffes ovenfra, og føres ned gennem organisationen. Medarbejderne følger målsætningerne for den tilhørende afdeling eller team, men alligevel kan de se fordelene i, at man arbejder mere sammen på tværs af virksomheden:

"Jeg tror, at folk har nok at gøre i deres egen afdeling, vi bruger ikke hinanden. De erfaringer vi gør os i den afdeling vi er i, bliver ikke brugt af medarbejder fra andre afdelinger. Det ville være en god idé, hvis vi begyndte at samarbejde lidt mere på tværs af afdelingerne så vi kunne erfare, hvem der er god til hvad, og derved gøre brug af det. Man kunne godt sige, at hvis der var en afdeling som ikke kørte så godt, så kunne man invitere en anden afdeling over og samarbejde og tale om, er der nogle ting vi kan gøre bedre herover. Når man går i sit lille land så har man det jo med at blive immun, og der kunne vi helt sikkert bruge hinanden. Jeg tror helt sikkert, at det kunne være en god idé. Hvis man bare opfodrer medarbejderne til det, og sætte det i værk."

(medarbejder, detailvirksomhed B)

Detailvirksomhederne, som bl.a. udgør en del af top-down vidensdelingsorganisationerne, har som de andre virksomheder i denne gruppe ikke fokus på at udnytte viden fra en afdeling i en anden. Det paradoksale i denne forbindelse er dog, at netop detailvirksomheder har mere homogene afdelinger, og de ansatte har mulighed for at udnytte den erfaring, der bliver gjort af medarbejdere i en anden afdeling. Dette skyldes, at medarbejderne i detailvirksomheder ofte bliver konfronteret med samme problemstilling som for eksempel håndteringen af kunder, varebestilling osv.

3.2 Kommunikative vidensdelingsorganisationer

Gruppen af kommunikative vidensdelingsorganisationer indbefatter en bred vifte af virksomheder. Der er således både produktionsvirksomheder, offentlige virksomheder, finansielle virksomheder samt televirksomheder. Derfor udgør de kommunikative vidensdelingsorganisationer den største gruppe i undersøgelsen.

Den strukturelle organisering inden for de kommunikative vidensdelingsorganisationer er differentieret. Virksomhederne er overvejende matrixorganisationer, hvor der bliver etableret projektgrupper på tværs af organisationen afhængig af, hvilke opgaver den enkelte virksomhed skal udføre. Udover matrixorganisationerne er andre af virksomhederne organiserede afhængig af, hvilke arbejdsopgaver der bliver varetaget eller afhængig af, hvilken afdeling man betragter. Disse virksomheder er således alt fra matrixorganisationer, projektorganisationer, hierarkiske i nogle situationer til flade i strukturen i andre situationer.

Trods virksomhedernes differentierede strukturelle organisering og brancheforskellighed er virksomhederne placeret i samme gruppe. Årsagen hertil beror på virksomhedernes ensartede tilgang til vidensdeling. De kommunikative vidensdelingsorganisationers overordnede fokus på vidensdeling er ved at opstille møder, netværk o. lign. Virksomhederne forsøger således at sikre sig mod videnstab gennem kontinuerlige strømme, som giver viden fra en medarbejder til en anden. Med andre ord bevirker de kontinuerlige strømninger til, at ikke kun én medarbejder går med sin viden men derimod, at denne viden bliver spredt til andre relevante medarbejdere sådan, at der er flere, som deler samme viden.

Analyseafsnittet vil indledningsvist behandle, hvordan virksomhederne anvender de kommunikative fora. Herefter vil medarbejdernes personlige netværk blive betragtet for til sidst at se nærmere på, hvilke videnskanaler de enkelte virksomheder opstiller.

Det kommunikative forum

Virksomhederne er typisk funderet i mindre eller større teams. De enkelte teams har til hensigt, at medarbejderne opnår bedre og tættere samarbejdsforhold, og at der netop gennem samarbejdet foregår vidensdelingssynergier mellem medarbejderne. I tilknytning hertil er det specielt de adskillige møder, der bliver afholdt i teamet og på afdelingsniveau, som er med til at sikre, at medarbejdernes erfaringsbaserede viden bliver overgivet fra den ene medarbejder til den anden:

"Det er altid vores problem, at få delt den viden vi har. Vi har ikke nogen politik, procedurer eller systemer som tilsigter, at vi får delt den viden, som skal deles. Der er selvfølgelig mange indsats i gang for at få delt den viden, vi holder mange møder; indsatsmøder, gruppemøder og afdelingsmøder, som skal sikre, at vidensdeling sker."

(mellemlider, televirksomhed B)

Mellemliderne fra de respektive afdelinger opstiller møder som et forum, hvor det bliver muligt for medarbejderne at vidensdele. Møderne bliver brugt til at tale om de eventuelle problematikker, der end måtte være i afdelingen. Dette kan eksempelvis være hos de finansielle virksomheder, som gør brug af møderne til at diskutere eventuelle kundesituationer. Yderligere bruges møderne til at holde hele afdelingen opdateret omkring, hvilke projekter der er igangsat. Andre gange forsøger mellemliderne sig med utraditionelle tiltag i form af opgaver for at få medarbejderne til at vidensdele deres erfaringsbaserede viden på en anderledes måde. Disse tiltag bliver oftest foretaget, da mellemliderne er bevidste om, at nogle medarbejdere sidder med en speciel viden, som er tilsigtet, at andre medarbejdere bliver en del af:

“Vi har i år haft tre til fire workshops, hvor vi prøver at øse ud af erfaringer. Vi havde en som hedder mødeforberedelser, hvor vi lavede tre virksomheder, som blev lagt op på bordet, og hvor vi satte tre grupper sammen. Opgaven lød på, at ingen havde den daglige kontakt til netop disse virksomheder, så opgaven var lidt fremmede for dem, og der skulle de nå frem til en eller anden mødeforberedelse, hvad kunne være en god ide at tale med de her virksomheder om. Vi forsøger at give hinanden lidt indspark til, hvordan de skal håndtere situationer, hvis nogle sidder med en speciel viden indenfor et område og vi vil sikre os, at alle for del i den viden. Derved forsøger vi at få den viden spredt gennem de her workshops.”

(mellemlider, finansiel virksomhed B)

Ifølge medarbejderne bruger de deres kolleger dagligt i de teams, de er en del af. Kollegerne bliver brugt til at sparre med i forbindelse med forskellige opgaver, og de påpeger i forlængelse heraf, at dette foregår uafhængigt af, hvorvidt de bliver opfordret til det. Det er ikke på baggrund af påbud fra ledelsen, at medarbejderne arbejder sammen men hovedsageligt fordi, at de opgaver som bliver løst fordrer, at medarbejderne bruger kollegerne som sparringspartnere.

Eftersom mange af virksomhederne i denne gruppering er matrixstrukturerede foregår der projekter på tværs af den øvrige organisation. Udover de teams som medarbejderne dagligt er en del af, indgår de i perioder i andre projektgrupper eller teams. Med dette tiltag bliver der forsøgt at fortsætte den kontinuerlige strøm af viden, som foregår i teamet på tværs af teamene og dermed ud til den øvrige organisation:

“Vi er organiserede i nogle ikke selvstyrende grupper, hvor man selv melder sig ind på nogle kerneområder. Jeg er tovholder for kompetenceudvikling og kurser, og så kan jeg melde mig til nogle andre grupper, hvor jeg kan bidrage med diskussion, input eller konkret samarbejde. Omvendt har jeg også nogle som bidrager og hjælper i den gruppe, jeg er tovholder for. Jeg indgår i 2-3 grupper, hvor jeg bruger meget tid i nogle af grupperne. Det er meget forskelligt, hvor mange møder osv. man holder i de forskellige grupper, det gør man lidt som det passer bedst i gruppen.”

(medarbejder, offentlig virksomhed D)

De kommunikative vidensdelingsorganisationer bruger primært fora til at sikre virksomhedens vidensdeling. Formålet er, at medarbejderne mødes fysisk og dermed udveksler deres erfaringsbaserede viden med hinanden. På denne måde bliver der skabt og opretholdt kontinuerlige vidensstrømme, og virksomhedens viden forbliver i virksomheden i kraft af den konstante udveksling af viden til nye medarbejdere.

Virksomhedernes brug af de kommunikative fora gør, at medarbejderne får mulighed for at udveksle deres erfaringsbaserede viden. Det er dog essentielt i forbindelse med de kommunikative vidensdelingsorganisationer at påpege, at virksomhedernes interne vidensdeling udelukkende foregår til de enkelte teams eller afdelinger.

Personlige netværksdannelser

Virksomhedernes fokusering på netværksdannelser er endnu et tiltag i forbindelse med at sikre vidensdeling i de kommunikative virksomhederne. Virksomhederne har stort fokus på, at medarbejderne etablerer et arbejdsrelateret netværk i organisationen og gerne på tværs af afdelinger og teams. Netværkene gør, at medarbejderne er i stand til at navigere bedre i virksomheden. Netværkene bliver etableret, når medarbejderne indgår i forskellige arbejdsrelationer. Derfor er det opgaverne og dermed de mennesker, som de er omgivet af, som er bestemmende for, hvilket netværk den enkelte medarbejder etablerer:

"Medarbejderne skaber deres eget netværk i virksomheden sådan, at de ved hvilke snitfald der er vigtige at have. I starten sørger vi selvfølgelig for, at de kan få det rette netværk, og vi sørger for, at de kommer hen og snakker med de folk som er væsentlige at tale med. Derfra skaber man så selv netværket i forhold til de projekter, man er med i. Vores virksomhed er meget projektorienteret, så det gør selvfølgelig også, at man kommer meget rundt og får skabt sig et netværk hurtigt."

(mellemlider, televirksomhed B)

Da medarbejderen selv skaber sit netværk, er det personligt, og derfor svært for andre medarbejdere at gøre brug af. Dette skyldes primært, at medarbejderne har netværk, som er funderet ud fra personlige relationer og tidligere arbejdsrelationer, som måske andre medarbejdere ikke har været en del af. På denne måde er medarbejdernes netværk meget personbåret, hvilket gør, at de udelukkende forekommer synlige for de medarbejdere, som er en del af netværket. I denne sammenhæng er det centralt, at en stor del af virksomhederne gør brug af at rekruttere medarbejdere internt. På denne måde har medarbejderne dels et stort kendskab til den øvrige organisation og dels etableret sig et netværk, som de er i stand til at bruge i en anden stilling i virksomheden.

I forbindelse med den interne rekruttering sikrer virksomhederne, at den internaliserede viden, som bliver båret af medarbejderne, ikke forsvinder. I stedet forbliver viden i virksomheden, den flytter blot plads, hvilket er fordelagtigt. Virksomhederne søger dels, at medarbejderne har en grundlæggende viden for at kunne varetage de opgaver, som foreligger vedkommende i den nye stilling. Derudover bevirker rekrutteringsmetoden til, at det personlige netværk forbliver i virksomhederne, og medarbejderne har derved et netværk, som breder sig til den øvrige organisation, hvilket medarbejderen med stor fordel kan gøre brug af:

“Det netværk jeg har, det er noget jeg selv skaber, meget af det er noget jeg har i kraft af min uddannelse. Det netværk mine kolleger har, det er noget de har fordi de har stået i butikken, så kender de nogle der, eller også har de siddet i en salgsafdeling og kender nogle der. Man kan sige, at du skal hundrede procent selv skabe dit netværk, det er helt fra bunden. Der står ikke nogle og banker på din dør og spørger om du vil være i netværk med dem.”

(medarbejder, televirksomhed B)

Til trods herfor har virksomhederne ikke fokus på at gøre medarbejdernes viden synlig. Medarbejdernes erfaringsbaserede viden er synlig i den tilhørende afdeling i kraft af de adskillige møder og tætte teamwork, der foregår. Til trods herfor føler nogle medarbejdere sig isoleret fra den øvrige organisation i forhold til at skulle dele viden. Dette beror overordnet på, at medarbejdernes viden og kompetencer ikke er synlige og dermed svært tilgængelige for medarbejdere i andre afdelinger eller teams.

Skjulte videnskanaler

Medarbejderne ønsker at dele deres viden med hinanden, og de kan se en klar fordel i, at de har nogle kolleger at trække på i forbindelse med deres opgaver. Til trods herfor påpeger medarbejderne, at det er vanskeligt at vidensdele med kolleger, fordi det ikke altid er tydeligt, hvem de skal dele deres viden med. Yderligere oplever nogle medarbejdere, at deres viden ikke bliver brugt tilstrækkeligt fordi, der ikke er oplysning i virksomheden omkring, hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere har:

“Ud fra de behov jeg ser, synes jeg min viden er kæmpe stor, og hvis min viden er 100 % bliver der brugt ca. 30 % lige nu, så der er masser at give af. Jeg kan bruge mere af min viden, hvis man kommunikerer ud, hvem er det er, vi har ansat, og hvilke kompetencer de enkelte har. Vi mangler ikke ressourcerne i vores virksomhed, men vi mangler at udnytte dem fuldt ud.”

(medarbejder, televirksomhed B)

Mange medarbejdere oplever, at deres viden er skjult overfor andre kolleger fra andre afdelinger eller teams i virksomheden. Medarbejdernes skjulte viden hænger i dette tilfælde sammen med medarbejdernes kompetencer. Dette skyldes, at medarbejdernes erfaringsbaserede viden oftest bliver synliggjort gennem de enkelte kompetencer og de uddannelsesmæssige baggrunde, som medarbejderne har.

Medarbejderne mener, at det kan være svært at dele viden på tværs af virksomheden. Dette beror på, at virksomhederne ikke opstiller rammer, som medarbejderne kan agere indenfor.

Yderligere skyldes det, at medarbejdernes kompetencer, og dermed viden, ikke er synlig. I forsøget på at gøre medarbejdernes viden synlig gennem eksempelvis medarbejderkategoriseringer er nogle af medarbejderne blevet fejlplaceret. Medarbejderne får således påført en etikette, som ikke stemmer overens med den viden eller den arbejdsfunktion, som de har i praksis. Enkelte medarbejdere fortæller eksempelvis om, at konkrete ting som deres outlook signatur signalerer, at de beskæftiger sig med noget andet end, hvad tilfældet er. Andre medarbejdere beskriver, at de bliver kategoriseret efter, hvilket niveau deres funktion ligger på i virksomheden, hvilket gør, at deres oprindelige titel ikke fremgår:

“Det kunne være rart at vide om der sidder nogle medarbejdere i virksomheden med nogle kompetencer, som kunne bruges. Vi har stillingsbetegnelser, hvor jeg af en eller anden årsag indgår som ingeniør, og jeg er ikke ingeniør, men for at ligge på det rigtige niveau i forhold til nogle andre klassifikationer, så skal jeg stå som ingeniør, hvilket virker helt tåbeligt nu, hvor man prøver at afdække, hvad det er for nogle kompetencer, som er i virksomheden. Nu vil man jo ikke kunne se, at jeg har en master i computermedieret kommunikation, det fremgår ingen steder. Inde i directory har vi et frit område, hvor vi kan skrive, hvad vi beskæftiger os med, men det er ikke søgbart, det kunne jo være rigtig rart, men igen der er intet krav om, at du skriver noget i det felt, hvilket også er synd for det er netop der, det vil fremgå, hvad du beskæftiger dig med.”

(medarbejder, produktionsvirksomhed B)

Medarbejderne tilkendegiver, at de har faglige kompetencer, som er relevante for deres arbejdsopgaver i virksomheden, men simplificerede aspekter såsom stillingsbetegnelser, dårlig medarbejderbeskrivelser osv. medvirker til, at de faglige kompetencer ikke er synlige for andre medarbejdere. Med andre ord er det ikke muligt for medarbejderne at holde sig opdateret om, virksomheden har medarbejdere, der har nogle relevante kompetencer, der kan være nyttige for andre teams eller afdelinger.

For netop de kommunikative vidensdelingsorganisationer er den formelle vidensdeling, som finder sted i de kommunikative fora, god. Mellemlederne og ikke mindst medarbejderne oplever, at de får delt deres viden i forbindelse med teammøder og afdelingsmøder. Det problematiske opstår dog, når man skal betragte, hvordan vidensdelingen foregår på tværs af organisationen. Virksomhederne forsøger at arbejde mere på tværs, hvilket dels sker gennem projekter, som bliver nedsat af mellemlederne. Medarbejderne oplever dog, at vidensdeling på tværs af organisationen er svært tilgængelig. Dette skyldes, at medarbejdernes kompetencer ikke er synlige for alle medarbejdere. På denne måde forekommer det ikke muligt for medarbejderne at tage kontakt til kolleger i den øvrige organisation udover de, som vedkommende indgår i netværk med.

I forlængelse heraf er det centralt at påpege, at der forekommer diskrepans mellem medarbejdernes forståelse af, hvordan vidensdelingen foregår i virksomhederne og mellemlidernes forståelse heraf. Som tidligere nævnt er der enighed om, at der foregår en formel vidensdeling gennem de møder, der bliver holdt. Langt de fleste mellemlidere mener dog, at vidensdelingen mellem medarbejderne er mere formaliseret end, hvad medarbejderne giver udtryk for. Dette kommer bl.a. til udtryk gennem snakken omkring konkrete formaliseringsstrukturer som vidensdelingskøgebøger, som skulle være til stor gavn for nye medarbejdere. Ifølge medarbejderne foregår vidensdelingen dog udelukkende gennem de formaliserede møder, og der bliver derfor ikke vidensdelt på anden vis.

3.3 Virtuelle vidensdelingsorganisationer

De virtuelle vidensdelingsorganisationer udgør henholdsvis byggevirksomheder og en televirksomhed. Denne gruppe af virksomheder adskiller sig fra de to øvrige grupper i forhold til deres anderledes tilgang til vidensdeling. Det essentielle ved denne gruppe af virksomheder er netop, at vidensdelingen er virtuel funderet. På denne måde er virksomhedernes internaliserede videnskanaler synlige, og det er derfor muligt for alle medarbejdere at trække på virksomhedens viden, hvilket er omdrejningspunktet for dette afsnit.

Virksomhederne er primært projektor organiserede, hvorved medarbejderne arbejder i omskiftelige projektgrupper. Den ene virksomhed i denne gruppe er dog både hierarkisk opbygget og matrixorganiseret. Fælles for virksomhederne er dog, at de alle har en meget flad struktur, der bevirker, at medarbejderne antager en aktiv rolle i forbindelse med vidensdelingen.

Det virtuelle forum

Det helt essentielle ved virksomhederne er, at de gør brug af sociale medier til at sikre, at medarbejdernes viden synliggøres for hele organisationen. Virksomhederne er med andre ord bevidste om, at det er nødvendigt, at den enkelte medarbejders viden ikke kun skal deles i den tilhørende afdeling, men at det er altafgørende, at hele organisationen kan få del af medarbejdernes viden.

De kommunikative vidensdelingsorganisationer gør ligeledes brug af et virtuelt medie i form af intranettet. Medarbejdernes brug af intranettet er identisk for de to grupper af virksomheder og vil derfor blive belyst i fjerde analyseafsnit, som samler op på de mere overordnede tendenser omkring virksomhedernes fokus på vidensdeling. Som tidligere beskrevet ligger det primære vidensdelingsfokus for de kommunikative vidensdelingsorganisationer på de interne møder. Derfor bliver de omtalt som kommunikative, da det er deres primære fokus og ikke som virtuelle trods deres brug af intranettet.

Til forskel herfra har de virtuelle vidensdelingsorganisationer deres primære fokus på de sociale medier til at sikre vidensdeling. Virksomhederne eksperimenterer med sociale medier som for eksempel facebook. Facebook fungerer, som et socialt netværk, hvor medarbejderne har hver sin profil. På denne måde har medarbejderne en konstant tilstedeværelse på det sociale netværk, og det er derfor muligt at dele viden med medarbejderne på tværs af organisationen:

”Lige nu prøver vi at arbejde på sociale medier som for eksempel Facebook, Vickys, blocks osv. Det handler dybest set om, at medarbejderne får en profil, hvor de kan skrive, hvilke kompetenceområder de har, hvilke grupper er de medlemmer af og hvilke netværk har de internt i organisationen. Herudover kan de blogge omkring forskellige ting, som de går op i, kan blogge omkring de projekter de har lavet, fejre de ting som er gået godt og de ting som er gået dårligt. På den måde kan man søge på medarbejder og søge på projekter og se på alle folk, hvad er de en del af og navigerer rundt socialt og finde ud af, hvem er med i det her projekt, hvad er det Lone laver, hvad er hendes rolle og hvem kender hun, hvis jeg skal have en tilgang til Lone. På den måde bliver magten givet ud til medarbejderne om at kunne navigere rundt, og det tror jeg er fremtiden for os.”

(mellemlider, televirksomhed C)

Det sociale medie har til opgave at give medarbejderne mere indflydelse i forhold til at kunne vidensdele. Det sociale medie skal sikre, at al kommunikation sker via mediet og dermed forsøge at afholde medarbejderne fra at vidensdele i små teams og over e-mails, hvor det kun er de aktive partnere, som får del i vidensdelingen. I forlængelse heraf fortæller en mellemlider, hvordan ledelsen direkte har lagt forbud mod, at medarbejderne kommunikerer over e-mail.

Et andet socialt medie, som en af virksomhederne gør brug af, er et socialt netværk, hvor medarbejderne opererer inden for faglige netværk. De faglige netværk bygger på forskellige interesseområder for virksomheden, hvor netværket opdeler medarbejderne i tre grupper; ildsjæle, netværksansvarlige og abonnenter:

Netværkene er som udgangspunkt organiseret ud fra, at der er nogle mennesker, som har et bestemt ansvar. Det kan være en faglig kompetence, men det kunne i udgangspunkt lige så godt være en som var super god til at sprede og dele viden. Så er der nogle specielle ildsjæle, som på den ene eller anden måde har en faglig interesse i den viden, som bliver præsenteret i netværket. Så er der en tredje gruppe som vi kalder for abonnenterne, det er alle os andre, som har lydt til at abonnere på den viden der bliver delt i det netværk. Det baserer sig på, at vi har nogle blogs kørende, hvor man som nyhedsbrev kan melde sig på, hvis man er interesseret i at abonnere på et bestemt emne.

(mellemlider, byggevirksomhed A)

Det interessant ved de faglige netværk er, at de ikke er forbeholdt medarbejdere, som arbejder inden for områderne. Til trods herfor er det muligt for alle medarbejdere at blive såkaldte abonnenter på netværkene. Dette medvirker til, at hver gang der bliver skrevet på selve netværket gennem blogs el.lign. får de medarbejdere, som er abonnenter en mail herom, og kan derfor holde sig opdaterede omkring, hvilken ny viden andre medarbejdere har tilegnet sig inden for emnet, og derved sortere i, hvad der har interesse for den enkelte. Derudover er det muligt for alle medarbejdere at gennemse de forskellige netværk for ildsjæle og netværksansvarlige. Dette bevirker til, at alle har let tilgang til, hvilke medarbejdere man skal kontakt i forbindelse med mangel på viden inden for et bestemt interesseområde:

“Det der bliver interessant er, at man pludselig afleverer ting et andet sted hen, i stedet for at give sin viden videre til en kollega, bliver den givet videre til selve netværket, hvor alle har mulighed for at få del i det. I forhold til at tænke i netværk, så har du flere steder at aflevere din viden. Det er også derfor at den abonnentordning bliver vigtig, for der vil altid være en masse, som vi ikke har kendskab til, at vi ved i huset. Men ved at abonnere i nogle fællesskaber, så kan vi skabe nogle elektroniske rammer for, at den viden tilflydes os, noget er relevant, og noget er ikke relevant, men vi kan skabe kontakt til, at vi kommer i forbindelse med den viden.”

(mellemlider, byggevirksomhed A)

I forbindelse med at medarbejdernes viden udspilles på de virtuelle fora bliver den lokale viden, som dannes i projektteamet globalt tilgængelig. På denne måde indgår medarbejderne i projektteams, hvor der arbejdes med forskellige projekter, men derudover ligger i netværkene ud fra forskellige faglige emner. Medarbejdernes viden bliver således taget med op i netværkene, hvor den bliver delt og spredt til resten af virksomheden.

Helt konkret foregår vidensdeling i de sociale medier som facebook eller virtuelle netværk sådan, at medarbejderne skriver på mediet. I stedet for at tage referater til møder på en skriveblok, skrive en mail til kollegaen og udelukkende tale med sin tilhørende afdeling bliver alt kommunikation synlig for hele organisationen. Medarbejderne skriver på de sociale medier gennem bl.a. blogs, hvor emner kommer til diskussion. Med andre ord er den tidligere tovejskommunikation, der sker over e-mails afløst af multikommunikation gennem de sociale medier.

De sociale medier strukturerer vidensdelingen, og opstiller derved faste rammer, som medarbejderne kan agere inden for. På denne måde har medarbejderne nemt ved at navigere på de sociale medier på grund af ensretningen. Selvom de sociale medier strukturerer vidensdelingen er der lagt stor medindflydelse over til medarbejderne i forhold til, hvad medarbejderne vidensdeler omkring. Dette gør, at megen både formel og uformel viden udspilles

på de sociale medier, eftersom kommunikationstema, tidspunkt osv. ligger hos medarbejderne og vidensdelingen finder sted i det øjeblik, det er central for den enkelte at vidensdele.

Viden på tværs af organisationen

Medarbejdernes profil gør det som sagt muligt for medarbejderne at navigere rundt blandt virksomhedens øvrige medarbejdere. I forbindelse med facebook bliver det muligt for medarbejderne at uploade "venner" til sin profil. Vennerne som i dette tilfælde er de kolleger, som udgør medarbejdernes netværk bliver synliggjort gennem profilen. I og med at medarbejderne har en profil, som de kan navigere ud fra bliver både medarbejderen og dennes viden synlig. På medarbejdernes profil uploades de projekter, som medarbejderne har været en del af. Derved bliver det muligt for andre medarbejdere at manøvrere mellem de ansvarlige, der har været på et projekt og dermed se, hvem der har været inde over hvilke emner:

"Vi har et system som er under opbygning. Vi holder MUS møder engang om året. Vores forening som hedder danske arkitekter, de har lige udviklet et kompetenceværktøj, hvor alle medarbejder til deres MUS samtaler udfører et kompetence CV. Det er ikke kun et spørgsmål om, hvad det er for nogle projekter, man har siddet og arbejdet med, men det er kompetencer både på det personlig og det faglige plan. Der bliver man tvunget til at tage stilling til nogle ret detaljerede overvejelser omkring, hvad man kan, og hvad man ikke kan. Det ligger så i vores database, og så mangler vi lige at have dem afsluttet, men så skal man kunne gå ind og søge på specifikke kompetencer. Man kan søge på kompetencer og på hvilket niveau man gerne skal kunne kompetencen så får man to-tre medarbejdere op alt afhængige af, hvad det er, og så kan man så kontakte vedkommende."

(mellemlider, byggevirksomhed B)

Som et resultat heraf bliver virksomhedernes viden dels global og dels søgbar. I kraft af at det bliver muligt for medarbejderne at søge efter viden og medarbejdere, bliver det nemmere at navigere i de store vidensdatabaser. Endvidere bevirker søgbarheden på viden til, at nye medarbejdere kan danne sig et hurtigt overblik over de enkelte medarbejdere og derudover søge på virksomhedens viden i stedet for at kaste sig over store arkiver, som er svære tilgængelige og ofte inddelt under dato eller projekter og ikke søgeord, som tilfældet er på de sociale medier.

Virksomhedernes brug af de sociale medier har yderligere det gode, at medarbejdernes personlige netværk, som for mange virksomheder er usynlige, bliver synlige. Gennem Facebook kan netværkene som sagt kortlægges gennem medarbejdernes profil. Det andet sociale medie som udspilles gennem faglige netværk giver dog ikke medarbejderne mulighed for at navigere i medarbejdernes netværk. Mellemliderne i denne virksomhed forsøger derfor at gøre brug af snanalyse (social netværksanalyse) til at teste medarbejdernes relationer:

Sna kommer ind der, hvor man kan kortlægge og måle de relationer medarbejder har mellem hinanden, og derfor kan vi få et overblik over hvilke vidensdeling strukturer og kommunikationskanaler der måtte være i en afdeling eller mellem to afdelinger. Indtil videre har det været en test i en afdeling, og vi valgte den afdeling fordi, den har et team i København og et team i Århus samlet set omkring 30-35 medarbejdere. Vores tese sagde, at der er vidensdeling i København og vidensdeling i Århus, men der er yderst lidt vidensdeling imellem de to enkelte afdelinger.

(mellemlider, byggevirksomhed A)

Virksomhedens brug af sna-analysen bliver gjort gennem kvantitative og kvalitative målinger af medarbejdernes relationer. Som start har virksomheden udarbejdet et mindre spørgeskema til alle ansatte, som afdækker mængden af samarbejde mellem medarbejdere. Efterfølgende bliver der udarbejdet kvalitative dybdeinterviews til at uddybe de relationer, som bliver opstillet gennem spørgeskemaet. I forhold til Facebook får medarbejderne mulighed for at navigere mellem profiler og se de interne netværksdannelser. Dette er ikke tilsigtet med sna-analysen, som i stedet bliver udarbejdet for, at ledelsen har et større kendskab til virksomhedens interne netværk.

"Når vi snakker vidensdeling er det jo svært at afgrænse som en klump fordi der ligger en masse personlige, relationer og kompetencer uden om at få det til at fungere. Der har sna været en god øjenåbner og meget det vi har talt ud fra for at bringe det videre. Den her afdeling er helt relevant, hvor man har et ledelsesteam, som er forholdsvis nyt etableret, men som i sna-analysen allerede viser sig at blive de der to broer. Der er jo på den ene måde en succes, at ledelseslaget har vist sig, men på den anden måde kan det også være noget som er med til at hæmme andre former for vidensdeling. Det var et tema, som kunne tages op."

(mellemlider, byggevirksomhed A)

Sna-analysen bliver i dette tilfælde brugt til at klargøre, hvilke netværk der er internt i virksomheden. Baggrunden er, at ledelsen skal have mulighed for at sammensætte projektteams som fremmer et kreativt samarbejde og som generere ny viden, som projektteamet kan bringe med op i netværk og derved spredes til den samlede organisation. Således har de virtuelle vidensdelingsorganisationer et stort fokus på, at medarbejdernes viden skal være tilgængelig for hele organisationen og ikke blot være afgrænset til et enkelt team eller afdeling.

3.4 Vidensdeling i danske virksomheder

De tre foregående analyseafsnit har inddelt virksomhederne i tre overordnede grupper, der er benævnt henholdsvis top-down vidensdelingsorganisationer, kommunikative vidensdelings-

organisationer og virtuelle vidensdelingsorganisationer. De tre foregående afsnit har således fremstillet de overordnede tendenser, der præger virksomhederne under de respektive grupperinger. I forlængelse heraf søger dette afsnit at samle op på de forskellige tendenser med henblik på at fremhæve, hvilke problematikker de forskellige virksomheder bør imødekomme. Derudover vil afsnittet analysere gennemgående temaer for alle tre virksomhedsgrupper såsom storrumskontorer og anvendelsen af intranets. Endeligt vil afsnittet betragte, hvilke konkrete udviklingstiltag for vidensdeling, der er relevante at implementere for virksomhederne.

Vidensdeling i praksis

Som tidligere forklaret har de respektive virksomhedsgrupperinger differentierede tilgange til, hvordan vidensdeling bliver praktiseret. Hos Top-down vidensdelingsorganisationerne er der ikke fokus på, at medarbejderne skal vidensdele, hvilket indikerer, at vidensdeling ikke er et værdsat fænomen blandt virksomhederne i denne kategori. Således opstiller ledelsen ingen formelle fora, hvori det er muligt for medarbejderne at vidensdele. Derimod er viden et topstyret fænomen blandt top-down virksomheder, eftersom viden i vid udstrækning blot foregår på ledelsesniveau. Den eneste kommunikationskanal for viden foregår således ud fra, at medarbejderne er afhængige af, hvilken viden ledelsen vælger at videreformidle, hvilket ikke er en hensigtsmæssig og succesfuld vandring af viden ifølge medarbejderne. Dette er en relevant problematik for top-down vidensdelingsorganisationer, som bør gennemgå en radikal udvikling for at efterkomme de ønsker, som medarbejderne medgiver i denne undersøgelse. Derfor er det relevant at påpege, hvilke konkrete tiltag, der er nødvendige for, at virksomhederne er i stand til at vidensdele i tilstrækkelig grad, hvilket vil blive debatteret yderligere under afsnittet *Brugerdrevet udviklingsmodel*.

Til forskel fra top-down vidensdelingsorganisationer er vidensdeling i vid udstrækning mere udpræget blandt kommunikative vidensdelingsorganisationer, hvor vidensdelingen foregår gennem kommunikative fora som møder. Dette betyder samtidigt, at vidensdeling indtager en mere betydelig rolle for kommunikative vidensdelingsorganisationer end for top-down vidensdelingsorganisationer. Ikke desto mindre forekommer der dog stadig væsentlige problematikker blandt vidensdelingsprincipperne hos de kommunikative vidensdelingsorganisationer. Således sikrer de kommunikative vidensdelingsorganisationer vidensdeling internt i de enkelte teams eller afdelinger, men formår ikke at vidensdele på tværs af de organisatoriske skel i virksomheden. Samtidigt bliver vidensdelingen udelukkende praktiseret, når ledelsen har behov for at annoncere vigtige nyheder, udviklinger og lignende. Det betyder, at medarbejderne ikke vidensdeler, medmindre der er møder. Konsekvensen heraf er, at eventuel viden ikke bliver lagret og delt når medarbejderen selv har mulighed for det, hvilket inkluderer en risiko for, at relevant viden bliver glemt, eller ikke bliver kommunikeret videre til andre relevante led i organisationen. Dette skaber utvivlsomt problemstillinger, der er relevante at implementere i den kommende udviklingsmodel for vidensdelingsprincipper.

De virtuelle vidensdelingsorganisationer har ligeledes et udpræget fokus på vidensdeling. I modsætning til de kommunikative vidensdelingsorganisationer sikrer de virtuelle vidensdelingsorganisationer, at vidensdeling ikke blot foregår inden for rammerne af hvert team eller afdeling, men samtidigt også horisontalt over samtlige led i organisationen. I praksis foregår dette ved at anvende ideerne bag de såkaldte sociale medier såsom facebook og andre sociale netværk til også at være et kommunikationsforum til vidensdeling for virksomheden frem for blot sociale hensigter. Dette medfører yderligere, at de virtuelle vidensdelingsorganisationer i udpræget grad sikrer en uformel vidensdeling blandt medarbejderne. Således er medarbejderne ikke blot i stand til at dele viden med kolleger og overordnede på møder og lignende, men samtidig bevirker de sociale medier, at den enkelte medarbejder har mulighed for at kommunikere viden med andre når behovet opstår. I modsætning til såvel top-down vidensdelingsorganisationer og de kommunikative vidensdelingsorganisationer har de virtuelle vidensdelingsorganisationer færre problematikker omkring vidensdeling. Årsagen hertil beror på, at de virtuelle vidensdelingsorganisationer forstår værdien af vidensdeling og yder en aktiv indsats for at fremme viden inden for den enkelte afdeling og i det enkelte team såvel som på tværs af organisationens respektive afdelinger og teams. Problematikken ved at anvende sociale medier som facebook eller lignende interaktive fora kan være at få ændret virksomhedskulturen blandt medarbejderne således, at de forstå værdien og koblingen mellem de sociale medier og vidensdeling. Til trods herfor forekommer denne problematik dog mindre væsentlig sammenlignet med de øvrige problematikker, som præger de to andre virksomhedsgrupperinger. Virksomhedernes fokus på vidensdeling er afbildet i nedenstående figur:

	Formel vidensdeling	Uformel vidensdeling	Videns tilgængelighed	Det primære tiltag mod vidensdeling
Top-down vidensdelingsorganisationer	Ingen formel vidensdeling og ingen fokus på vidensdeling.	Lav uformel vidensdeling. Ikke synlig for teamet/afdelingen samt den øvrige organisation.	Viden bevares primært hos den enkelte medarbejder, men udveksles tilfældigt med kolleger.	Intet fokus på vidensdeling.
Kommunikative vidensdelingsorganisationer	Markant formel vidensdeling gennem kommunikative fora. Synlig for teamet/afdelingen, men ikke den øvrige organisation	Uanseelig uformel vidensdeling. Synlig for teamet/afdelingen, men ikke for den øvrige organisation.	Viden er synlig i teamet/afdelingen som kontinuerlige strømme, men usynlig i den øvrige organisation.	Vidensdeling sikres gennem kommunikative fora. Viden bevares gennem kontinuerlige strømninger. Vidensdeling foregår i teamet/afdelingen, men ikke til den øvrige del af virksomheden.
Virtuelle vidensdelingsorganisationer	Markant formel vidensdeling via sociale medier. Synlig for teamet/afdelingen og den øvrige organisation	Moderat uformel vidensdeling via sociale medier. Synlig for teamet/afdelingen og den øvrige organisation	Viden synliggøres gennem sociale medier til brug for hele organisationen.	Stort fokus mod at få klare strukturer på vidensdeling. Vidensdeling foregår blandt medarbejdere i hele virksomheden gennem sociale medier.

I forlængelse af de forskellige tiltag som er præsenteret i det første analyseafsnit forekommer der en tendens til, at alle virksomhederne forventer, at det er muligt at opnå større vidensdeling gennem anvendelsen af storrumskontorer og intranettet.

Storrumskontorer

Dette viser sig ved, at 26 ud af de 30 interviewpersoner har erfaringer med storrumskontorer. Fra mellemlidernes synspunkt er storrumskontorer med til at skabe et større samarbejde, eftersom flere teams bliver placeret i samme rum. Storrumskontorerne har til hensigt at styrke vidensdelingen i virksomheden ved, at medarbejderne sidder tættere sammen. Derudover lægger mellemlidene ikke skjul på, at storrumskontorerne har et økonomisk aspekt, som ligeledes er et vigtigt perspektiv. Mellemlidene er af den opfattelse, at storrumskontorerne skal være med til at synliggøre den viden, som er internt i virksomheden, og derved gøre det nemmere for medarbejderne at opsøge den viden, som ligger medarbejderne.

Dette virker dog som en dysfunktionel opfattelse sammenlignet med måden, hvorpå medarbejderne opfatter storrumskontorer. Til forskel fra mellemlidernes syn på storrumskontorerne er medarbejderne således af en helt anden opfattelse, eftersom de generelt mener, at storrumskontorer giver for meget larm, og at det er hæmmende for deres arbejdsindsats:

"På kontoret er der meget larm, rigtig meget støj især for de piger som sidder og planlægger er det enormt frustrerende, fordi de sidder med tal og billeder og skal virkelig koncentrere sig, og der er virkelig mange som er meget højlydte, så jeg synes slet ikke at det fungerer overhovedet ikke. Vi fungerer jo egentlig godt sammen kemimæssigt, men i forhold til støjen fungerer det slet ikke. Jeg tror ikke, at vi deler mere viden fordi vi sidder i storrumskontorer, det vi nok deler mest af, det er sladder. Vidensdeling for mig er noget jeg bliver klogere af, og det er ikke det, der sker. Jeg tror cheferne synes det er en god ide, og det er jo også en forholdsvis billig løsning."

(medarbejder, televirksomhed B)

Det er tydeligt, at medarbejderne ikke deler mellemlidernes entusiasme for storrumskontorerne med undtagelse af medarbejderne i de finansielle virksomheder, som mener, at storrumskontorerne medvirker til at styrke samarbejdet i virksomheden. Til trods herfor mener langt den største del af medarbejderne, at storrumskontorerne skaber magtmanifestationer, som medfører, at der er manglende respekt for hinandens kollegiale evner. Medarbejderne fortæller derved omkring, hvordan man blot kommunikerer højere, såfremt det ikke er muligt at overdøve de andre, der arbejder i storrummet.

I tilknytning hertil fortæller medarbejderne, at der ubevidst bliver oprettet sociale kodeks i storrumskontorerne for at ensrette medarbejdernes interaktion blandt sine mange kolleger. Det har den ulempe, at medarbejdernes personlighed bliver udlignet i forhold til fysikken i virksomheden. På den måde oplever medarbejderne, at jo større kontorerne er des mere skal de ligge låg på deres personlighed. Med andre ord er medarbejderne enige om, at storrumskontorerne udelukkende er med til at øge stressniveauet og grundet de mange støjscener bliver produktiviteten reduceret væsentligt. Mange medarbejdere påpeger yderligere, at de direkte er forundret over, at ledelsen har valgt at arbejde i storrumskontorer, når storrumskontorerne hensigt faktisk er modsatrettet og har negative konsekvenser for såvel produktivitet og arbejdsmiljø. Samlet set er medarbejderne enige om, at storrumskontorerne forstyrrer den fredsommelighed de tidligere havde på mindre kontorer, og at de nye kontorer udelukkende har medført en lavere koncentrationsniveau og ikke yderligere udvikling af vidensdeling, som var den tilsigtede hensigt.

Intranettets anvendelighed

Samtlige virksomheder i undersøgelsen har et intranet i virksomheden. Intranettet har samme hensigt som storrumskontorerne. Hvor storrumskontorerne skal sikre den fysiske del af vidensdeling, skal intranettet bidrage til at sikre, at al viden i virksomheden bliver uploadet til et dataarkiv, som er tilgængelig for alle medarbejdere i virksomheden. Umiddelbart virker det som, at danske virksomheder har oprettet et intranet fordi, de er af den overbevisning, at det er den primære løsning på vidensdeling. Således tilkendegiver de adspurgte mellemledere, at intranettet er en optimal måde at vidensdele på, men samtidigt forklarer de også, at virksomheden faktisk ikke anvender intranettet efter hensigten. Derfor er både mellemledere og medarbejdere er enige om, at intranettet ikke har den optimale funktion:

"Intranettet bruger vi overordnede til vidensdeling, men vi har ikke nogen central tilgang til, hvad vi vil bruge det til. Det er meget op til den enkelte funktion og afdeling, hvad de vil bruge intranettet til. Vores intranet er i dag en fragmenteret størrelse, nogle ting virker godt på det, nogle andre ting virker ikke godt på det. Jeg synes personligt, at det er svært at finde rundt på det, fordi jeg ikke kan finde ud af, hvor folk har gemt de ting, jeg har behov for at vide. Vi er ikke gode til det, det er ikke noget, som er formaliseret."

(mellemleder, produktionsvirksomhed B)

I langt de fleste tilfælde mangler intranettet en klar struktur, hvilket påvirker både medarbejderne og mellemlederne, eftersom de har vanskeligt ved at orientere sig derpå. Kun de færreste virksomheder i undersøgelsen opstiller forventninger til medarbejderne i forbindelse med intranettet. Det er derved ikke et krav, at intranettet bliver anvendt aktivt, men mere en mulighed som medarbejderne kan vælge at anvende. Det bevirker således, at nogle medarbejdere ikke dokumenterer viden over intranettet, fordi det ikke foreligger som et krav fra

ledelsen. I tilknytning hertil er det tydeligt, at de medarbejdere som føler, at de har et ansvar over for flere med kolleger har større fokus på at bruge intranettet end de medarbejdere, som arbejder mere selvstændigt, hvilket er eksemplificeret på rammende vis i følgende citat:

”Vi har fællesdrev på serveren, hvor vi kan ligge dokumenter ned, men det er jeg ikke særlig god til. Det har måske noget at gøre med, at jeg er så alene med de opgaver, der er ikke nogle som skal vide, hvad jeg laver. Jeg går med min egen lille konsulentvirksomhed. Der ligger en del på serveren, men jeg kunne godt ligge meget mere ud. Hvis vi var en større stabel så ville jeg da også føle mig forpligtet til at ligge meget mere ud.”

(medarbejder, televirksomhed A)

Der er to problematikker når medarbejderne skal anvende intranettet. Således tilkendegiver medarbejderne, at intranettet er ustruktureret og informationsfyldt, hvilket gør det uoverskueligt at anvende intranettet, som ny bruger. Derfor vælger mange medarbejdere simpelthen at undlade at anvende intranettet. Dermed fremstår intranettet som et ustruktureret kommunikationsforum, som indeholder for mange informationer til, at det er værd at bruge tid på og opnå kendskab til dets kunnen.

På grund af at der ikke er nogen struktur på intranettet bliver dokumenter uploadet efter, hvordan den enkelte medarbejder vurderer det er hensigtsmæssigt. Det medvirker dog til, at øvrige medarbejdere skal søge længe eller direkte forgæves efter den nødvendige viden, som deres kollegaer har uploadet. Dette er årsagen til, at både medarbejdere og mellemledere efterspørger en decideret søgefunktion eller kartoteksvisning på intranettet, hvor det bliver muligt at søge på emneord frem for at lede efter dokumenter, projekter eller lignende, som de ikke er klar over, hvor er gemt. Til sammenligning med storrumskontorer fungerer intranettet dermed heller ikke efter den tilsigtede hensigt. Således bliver intranettet anvendt af de få som kan mestre det, men det har ikke det element af vidensdeling, som faktisk var hovedårsagen til, at virksomhederne implementerede det.

Hovedproblematikker ved vidensdeling

For at kunne opstille en løsningsmodel for bedre vidensdeling i danske virksomheder er det hensigtsmæssigt at identificere forskellige problematikker omkring vidensdeling forinden selve udviklingsmodellen bliver præsenteret. Derfor vil dette afsnit betragte, hvilke problematikker danske virksomheder står over for med henblik på efterfølgende at præsentere den omtalte udviklingsmodel.

Fokus på vidensdeling

Problematikkerne for danske virksomheder opstår generelt fordi de respektive led i virksomhederne ikke deler samme synspunkter omkring vidensdeling og samspillet mellem

ledelse, medarbejdere og vidensdeling derfor ikke bliver udnyttet. Indledningsvist er det således en overordnet tendens blandt de danske virksomheder, at ledelsen ikke fokuserer tilstrækkeligt på vidensdeling.

Den første problematik i forbindelse med vidensdeling i danske virksomheder beror på, at ledelsen ikke har fokus på vidensdeling. I forbindelse hermed vil det derfor være et hensigtsmæssigt tiltag, såfremt ledelsen definerer, hvordan vidensdelingen skal foregå i praksis. Vidensdelingen bliver ofte problematiseret af, at virksomhederne ikke opstiller nogle faste rammer, som medarbejderne kan agere inden for. Dels er medarbejderne uvidende om, hvilken viden det er ledelsen ønsker skal deles, og derudover er det ikke klart, hvilke forventninger ledelsen har til medarbejderne i forbindelse med vidensdelingen. Derfor fungerer vidensdelingen ikke optimalt. Medarbejderne skal have klare rammer at operere inden for, og det skal være klart, hvilke forventninger ledelsen har til vidensdeling. Som tidligere beskrevet resulterer de manglende rammer ofte i, at medarbejderne ikke bruger tiden på at vidensdele, fordi de er af den overbevisning, at ledelsen vil foretrække, at tiden går til de konkrete arbejdsopgaver frem for at vidensdele.

Ydermere opstiller de danske virksomheder ikke tid til, at medarbejderne kan vidensdele. Ledelsen ønsker, at det skal ske, men de har ikke udbredt deres budskab til medarbejderne omkring, hvordan de skal prioritere tiden, omfanget osv. Dette medvirker til, at der er uoverensstemmelse mellem ledelsens forventninger til vidensdelingen og medarbejdernes investering i vidensdelingsprocessen. Medarbejdernes begrænsede investering i vidensdeling skyldes ikke en manglende lyst til at vidensdele, men mere at medarbejderne roses ved at løse deres opgaver og ikke ved at vidensdele. På baggrund heraf er tiden en strukturel forhindring for at vidensdeling finder sted.

Motivation af medarbejderne

Det næste problem er derfor det manglende fokus på, hvordan medarbejderne bliver motiveret til at vidensdele. Danske virksomheder har ikke fokus på, hvilke motivationsfaktorer de skal bruge for at fremme vidensdeling i virksomheden. Kun en meget lille del af medarbejderne mener, at de bliver motiverede af økonomiske motiver til at vidensdele. Til forskel herfra bliver langt den største del motiveret af anerkendelse. Medarbejderne ønsker derfor at få anerkendelse eller offentlig ros til møder, hvis deres bidrag til vidensdeling har resulteret i gode resultater for virksomheden.

Danske virksomheder belønner medarbejderne for deres specielle viden, men de belønner dem ikke for at dele den med andre. Derfor er det naturligt, at mange medarbejdere ikke ønsker at bidrage til vidensdeling i virksomheden i frygt for, at de ikke bliver betragtet som specielle længere. Derfor hænger motivationen af medarbejderne i meget stor grad sammen med den

virksomhedskultur den enkelte virksomhed har. Det er tydeligt, at danske virksomheder stadig har en virksomhedskultur, som roser medarbejderen for sin specielle viden. Vidensdelingen derimod har ikke samme prioritering for ledelsen, og derfor bliver vidensdelingen hæmmet af, at danske virksomheder ikke har fokus på, hvordan medarbejderne skal motiveres. På denne måde er det igen vigtigt at erkende overfor medarbejderne, at vidensdeling har samme prioritet som løsningen af arbejdsopgaver. Dette gøres primært ved at anerkende, at medarbejdernes bidrag til vidensdeling har resulteret i noget godt for virksomheden. Hvis ledelsen roser medarbejderne for de opgaver de løser, men ikke for den investering de gør i vidensdeling medvirker dette til, at vidensdeling bliver lavere prioriteret. Derfor skal ledelsen have særlig fokus på, hvad medarbejderne bliver motiveret af.

Struktur på vidensdeling

Som det fremgår implicit af de forskellige ovenstående afsnit, forekommer det vigtigt for virksomhederne at strukturere måden, hvorpå vidensdelingen skal foregå. Dette er både hensigtsmæssigt ved opsætningen af mulighederne på virksomhedens intranet og måden, hvorpå ledelsen instruerer medarbejderne til at vidensdele. Således bærer virksomhedsledelsen et stort ansvar for, at medarbejderne vidensdeler internt i teams og afdelinger samt på tværs af organisationen. Dette er både ved at sørge for, at de rette kommunikationsmidler står til rådighed for medarbejderne, at kommunikationsmidlerne er overskuelige og anvendelige samt, at ledelsen skærper reglementerne for brugen af vidensdelingsprincipper. Det handler således om, at ledelsen giver medarbejderne mulighed for at udvikle sig ved at dele viden med hinanden og fremstå som et team, der har viden som en fælles referenceramme frem for den skjulte viden, som ikke er tilgængelig for andre end medarbejderen selv.

Der er ingen tvivl om, at vidensdeling er noget alle danske virksomheder taler om, og noget alle ønsker den rette løsning på. Selvom virksomhederne taler meget omkring vidensdeling har de ikke fundet den ultimative løsning til at sikre vidensdeling. Derfor forsøger de sig frem med forskellige tiltag og håber på, at de kan være med til at sikre vidensdeling i virksomheden. Citatet indfanger problematikkerne på god vis:

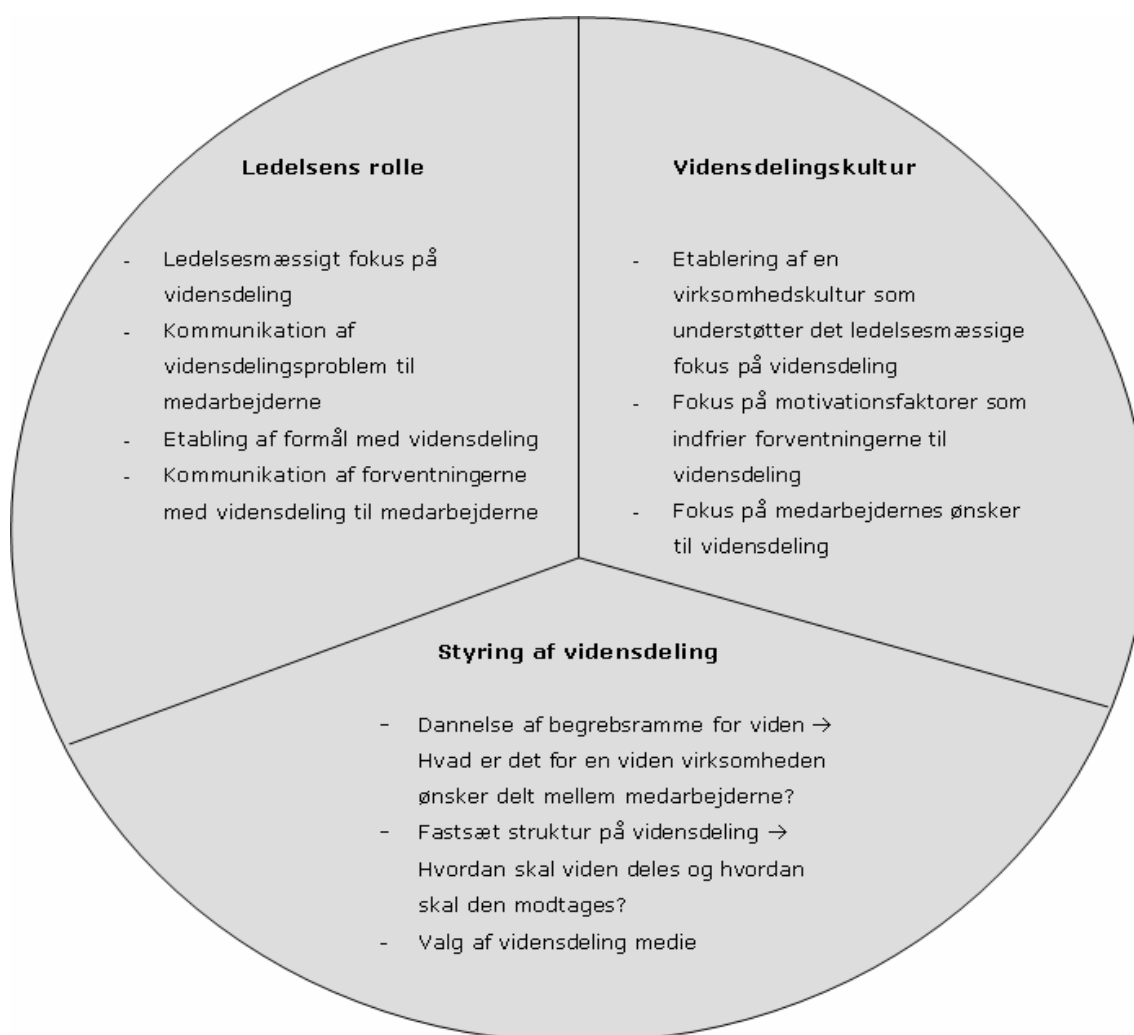
“Vi taler utrolig meget om vidensdeling, men vi kan ikke finde ud af det. Jeg plejer at sige, at vidensdeling er lige som vejret, det er noget alle snakker om, men der er ikke rigtig nogen, som kan gøre noget ved det. Vi har prøvet tonsvis af ting, men det kan godt være, at vi har grebet det helt forkert an. Vores måde at gøre det på er den der kollektive viden, som hele tiden bliver lagret og videregivet, du kan sammenligne det med en stamme, de gamle fortæller de nye nogle ting og så hænger det ved på den måde og så får man en fælles kultur og en fælles viden på den måde.”

(mellemlider, produktionsvirksomhed B)

Brugerdrevet udviklingsmodel

Gennem analysen er det forsøgt at opstille de karakteristika, der eksisterer inden for de tre typer af organisationer. Som tidligere omtalt er vidensdeling et tiltag, som skal behandles forskelligt afhængig af, hvilken virksomhed eller organisation man betragter. Dette skyldes primært, at vidensdeling ikke er lige vigtigt for alle virksomheder. Virksomheder som har medarbejdere, der er specialiserede på forskellige felter skal have større fokus på at sikre vidensdeling sammenlignet med virksomheder, som har mere homogene medarbejdere, der har samme faglige kompetencer og fælles referenceramme. Derudover skyldes det, at virksomhederne ikke kan gøre brug af de samme redskaber, da hver virksomhed er forskellig og derfor har et differentierede behov.

Selvom at danske virksomheder har forskellige tilgange til vidensdeling er det på baggrund af analysen muligt at opstille en udviklingsmodel for, hvordan vidensdeling kan sikres i danske virksomheder. Udviklingsmodellen er opstillet nedenfor:



Figuren illustrerer tre områder, som er essentielle for danske virksomheder at have fokus på. Disse områder konstituerer ledelsens rolle, vidensdelingskultur og styringen af vidensdeling i virksomheden. I forbindelse med ledelsens rolle er det indledningsvist nødvendigt, at ledelsen har fokus på vidensdeling. Hermed ment, at det ikke er nok at tale om, at man ønsker at medarbejderne skal vidensdele, men man skal som ledelse tage aktiv stilling til, hvordan man ønsker at sikre vidensdelingen i virksomheden. Som tidligere omtalt vil medarbejderne gerne vidensdele med hinanden, men det er vigtigt, at vidensdelingsproblematikken opstilles for medarbejderne således, at medarbejderne har et konkret tiltag at forholde sig til. Dermed skal danske virksomheder sikre, at medarbejderne opnår en forståelse for, hvorfor det er nødvendigt, at de skal dele viden med hinanden.

I forlængelse heraf skal ledelsen etablere klare formål med vidensdeling således, at medarbejderne kan se, hvad de arbejder hen imod, og derudover hvilke forventninger ledelsen har til den enkelte medarbejder. Overordnede er ledelsens rolle et af fokusområderne i ovenstående figur fordi analysen har vist, at medarbejderne savner faste rammer på vidensdeling. Det er således ikke en manglende lyst til vidensdeling, der er problemet for, at vidensdeling sker, men derimod at medarbejderne ikke har rammer at agere inden for, hvilket gør, at medarbejderen ikke tager sig tiden til at bruge "tid" på vidensdeling. Hvorfor skulle de, når virksomheden ikke opstiller klare forventninger og formål med processen? Danske virksomheder skal derfor give tid til at medarbejderne kan vidensdele, og derudover gøre det til en vigtig værdi at dele viden.

Andet fokusområde er virksomhedernes vidensdelingskultur. Her skal virksomhederne etablere en vidensdelingskultur som understøtter det ledelsesmæssige fokus. Det er på denne måde altafgørende, at ledelsen opretholder de værdier og fokusområder, der ligger implicit i vidensdelingskulturen i det daglige arbejde. Endvidere er det væsentligt at inddrage medarbejderne i forhold til, hvordan de ønsker, at vidensdelingen skal finde sted. Derfor er det væsentligt, at virksomheder har fokus på, hvordan vidensdeling kan foregå imens processen ikke kun tilgodeser ledelsen, men i samme udstrækning medarbejderne. Det handler om at motivere medarbejderen til at tage aktivt part i vidensdeling. I den forbindelse er det tydeligt, at medarbejderne primært motiveres af anerkendelse. Det er dels vigtigt, at medarbejderne får tid til at vidensdele og dels, at medarbejdernes roses for deres indsats.

Sidste fokusområde er selve styringen af vidensdeling. Dette område henviser til etableringen af en vidensdelingskultur. I forbindelse med styringen er det afgørende, at ledelsen fastslår, hvilken viden det er, virksomheden ønsker medarbejderne skal dele. I forbindelse hermed skal ledelsen fastsætte en klar struktur for, hvordan viden skal deles, og hvordan viden skal modtages. Dermed kan virksomhedernes MUS-samtaler gøres brug af som afsæt til at fastlægge, på hvilke områder, der skal foregå vidensdeling og hvorledes, det skal foregå.

Endeligt skal danske virksomheder være kritiske i forbindelse med valget af vidensdelingsmedie og overveje, hvorvidt et medie er tilstrækkeligt. I forbindelse med brugen af intranettet skal virksomhederne lave en nem og overskuelig struktur, hvor det er muligt at dele viden. Derudover skal virksomhederne etablere en søgefunktion på intranettet sådan, at medarbejderne hurtigt kan opnå den viden der søges.

Det vigtigste for danske virksomheder er at gøre brug af et medie, som er i stand til at løsrive viden fra den enkelte medarbejder, og derudover finde et medie som gør det muligt, at viden deles på tværs af virksomheden. Dette er altafgørende, da danske virksomheder netop skal kunne udvikle sig som en samlet organisation og ikke som en fragmenteret størrelse. Derfor er det at foretrække, at danske virksomheder etablerer et virtuelt vidensdelingsforum, hvor spillereglerne er anderledes, hvor alle medarbejdere er lige og hvor ingen bliver dunket i hovedet. Dette kan eksempelvis være de sociale medier som facebook eller sociale netværk, som er adgangsgivende for alle medarbejdere, og hvor forskellige medarbejdere kan vidensdele alt efter, hvor i virksomhedens netværk, de befinder sig, og hvilken type af viden de er i besiddelse af. På denne måde kan man fremme ejerskabsfølelsen ved at skabe demokratiske processer for vidensdeling, og anerkende de medarbejdere, som er gode til at dele viden og erfaringer.

4. Konklusion

Indeværende undersøgelse har haft til opgave at afdække, hvordan danske virksomheder har fokus på vidensdeling samt, hvilke strukturelle ændringer de enkelte virksomheder har foretaget eller mangler at implementere for at sikre vidensdeling internt i virksomheden fremover.

Med tilgangen til undersøgelsesfeltet var en underliggende tese, at analysen ville være proportional med branchefordelingen af virksomheder. Med andre ord gik tesen på, at virksomhedernes fokus på vidensdeling ville være afhængig af, hvilken branchetype den gældende virksomhed opererer inden for. Denne tese har dog vist sig ikke at holde stik. I stedet har der vist sig et klart billede på, at vidensdeling ikke kan kategoriseres som brancheafhængigt. Derfor har indeværende undersøgelse delt de danske virksomheder i tre grupper henholdsvis top-down vidensdelingsorganisationer, kommunikative vidensdelingsorganisationer og virtuelle vidensdelingsorganisationer.

De tre grupperinger har hver sit tiltag til vidensdeling, hvor top-down vidensdelingsorganisationerne har det mindste fokus på vidensdeling, som sker gennem en vertikal vidensdeling fra ledelsen til den øvrige medarbejderstabel. Derudover har de kommunikative vidensdelingsorganisationer fokus på vidensdeling ved at skabe kommunikative fora, hvor viden bliver udvekslet mellem medarbejderne. Endeligt har de virtuelle vidensdelingsorganisationer det største fokus på vidensdeling, eftersom de opstiller sociale, virtuelle medier, som er tilgængelige for alle medarbejdere. På denne måde muliggør denne gruppe af virksomheder, at vidensdelingen kan foregå på tværs af organisationen.

Der er forskellige problemer forbundet med den måde de respektive virksomhedsgrupper har fokus på vidensdeling på. Gennem analysen har det vist sig, at der er problemer ved danske virksomheders brug af blandt andet storrumskontorer og intranettet. Derudover er det blevet klart, at ledelsens rolle er svækket i forhold til at sikre vidensdeling. Yderligere har danske virksomheder ikke fokus på, hvordan medarbejderne skal motiveres til at vidensdele. Endeligt er det væsentligt, at kun få virksomheder har strukturer, der imødekommer konstruktiv vidensdeling. Derfor er medarbejderne ikke motiverede til at vidensdele og strukturerne bør derfor indgå som et vigtigt element for virksomheder, der har til hensigt at højne graden af vidensdeling.

Det er en generel tendens og samtidig en vigtig pointe, at de danske virksomheder i dag belønner deres medarbejdere for deres specielle viden, men de belønner dem ikke for at dele den med andre. Derfor er det en fremtidig opgave for danske virksomheder at have fokus på, hvilke tiltag

de kan tage for at få viden løsrevet fra den enkelte medarbejder, og dermed at viden bliver synlig for alle medarbejdere.

Danske virksomheder skal have fokus på tre fremtidige tiltag for at sikre vidensdeling. Disse områder konstituerer ledelsens rolle, vidensdelingskultur og styringen af vidensdeling i virksomheden. Danske virksomheder skal have fokus på vidensdeling, hvor ledelsen skal tage en aktiv stilling til, hvordan virksomhederne ønsker at sikre vidensdeling. Ydermere skal ledelsen etablere klare formål, som medarbejderne kan forholde sig til samtidig med, at der skal afsættes tid til at vidensdele og derigennem anerkende de medarbejdere, som medvirker til god vidensdeling. Endeligt skal virksomhederne etablere en fast vidensdelingskultur, som opfordrer medarbejderne til at dele viden med hinanden og finde et passende vidensdelingsmedie, som kan sikre vidensdelingen både internt i afdelingerne og på tværs af organisationen

Med andre ord er det sammenspillet mellem udviklingen af relevante strukturer i virksomheden og den interne virksomhedskultur, der er afgørende for, hvorvidt den enkelte virksomhed opnår en god og konstruktiv vidensdeling på tværs af organisationen.

5. Litteraturliste

- Christensen, Peter Holdt (2005): *Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*. 1. udgave, 2. oplag. Randers: Handelshøjskolens forlag.
- Ekman, Susanne (2007): *Autonomi eller autoritet – teenagekvaler på den moderne arbejdsplads*.
- Florida, Richard (2005): *Den kreative klasse samt Europa i den kreative tidsalder – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv*. 1. udgave. Århus: Klim.
- Giddens, Anthony (1997): *Identitet og selvidentitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hildebrandt, Steen (2005): *Hildebrandt om ledelse – langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*. Fåborg: Ledelsesforlaget.
- Hildebrandt, Steen (2008): *Vidensproprietær*. Ledelsen mandag – 25. februar 2008
- Kvale, Steinar (2005): *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 1. udgave, 12. oplag. København: Hans Reitzels Forlag
- Nickelsen, Niels Christian & Morsing, Mette (Red.): *Vandring af viden – værdier og erfaring på tværs i virksomheder*. Dansk Industri.
- Nygaard, Per T. T. (2005): *Del viden eller dø!* Artikel fra BNP Consulting, København, 5. juni 2005 af Per T. T. Nygaard, Strategy Manager & Partner.
- Petersen, Michael (2003): *Vidensdeling – konsulenternes guldæg*. 11. april 2003, kommunikations-forum.