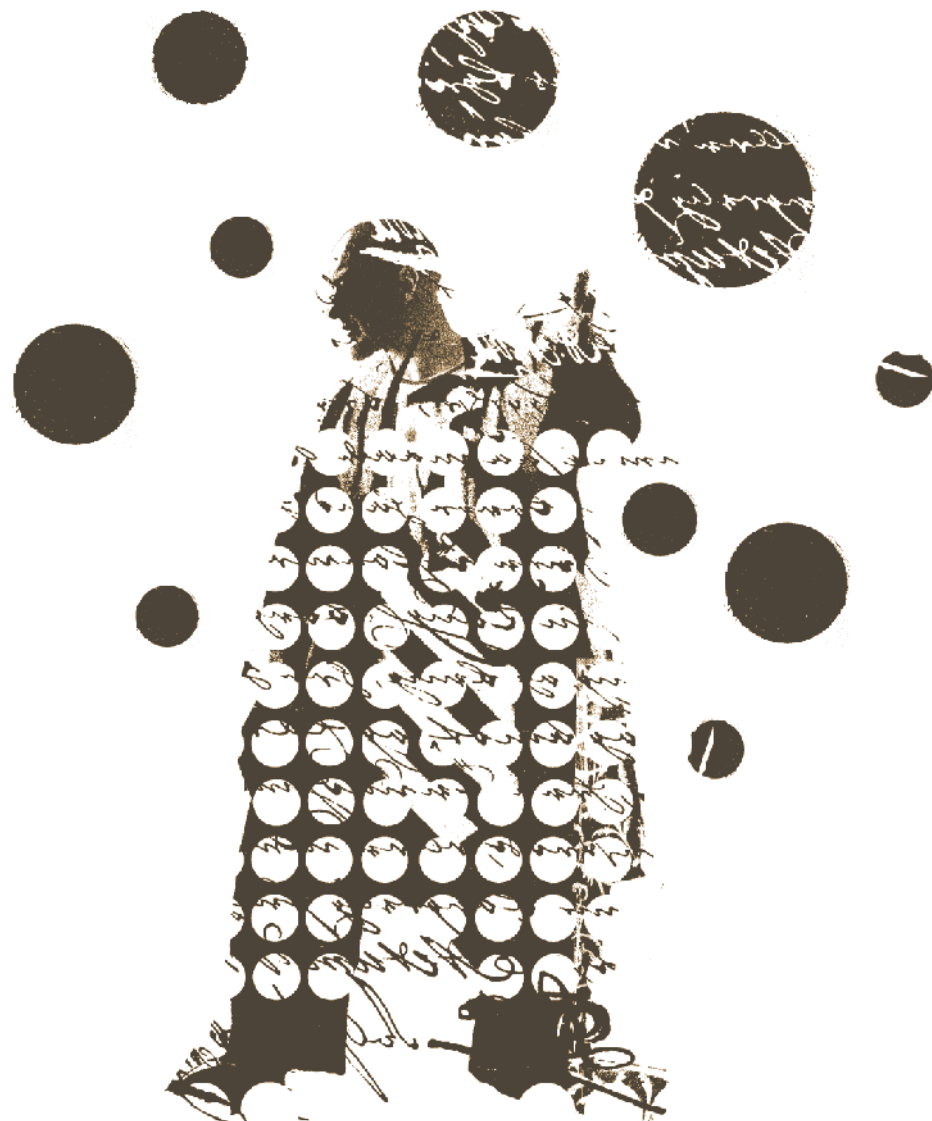


Kunnskapsledelsens 10 bud

Utarbeidet av
Arne Carlsen og
Roger Klev



Hva er kunnskapsledelsens 10 bud?

Hva er egentlig kunnskapsledelse? Kan kunnskap ledes? Dreier kunnskapsledelse seg om IT-systemer for å lagre erfaringer på stadig mer sofistikerte måter? Dreier det seg om tradisjonelt HR-arbeid? Eller er det noe mer? Hvordan gjør bedre kunnskapsledelse organisasjoner konkurransedyktige? Hvilken forståelse av begrepet er nyttig i praktisk handling?

De ti budene som følger på de neste sidene prøver å besvare disse spørsmålene på en lettfattelig måte uten å miste viktige nyanser av syne. De ti budene er hentet fra erfaringer i forskningsprosjektene i KUNNE. De gir også pekere inn mot kilder til videre lesning i KUNNE-publikasjoner og andre steder.

1 Kunnskapsledelse må kobles til organisasjonens prestasjoner

Kunnskap er aldri nøytral. Hva vi regner som kunnskap, og hva som er god eller dårlig kunnskap, er avhengig av hva vi prøver å få til. God kunnskapsledelse handler om å forstå hvordan kunnskap skaper verdi, og det handler om å aktivere kunnskap på en god måte i verdiskapingen.

Videre lesning

KUNNE Aktivere og KUNNE Virksomhetsstrukturer – presentasjoner i denne serien.

Bygdås, A. L., E. A. Røyrvik, B. Gjerde, and H. Raabe 2004. Transformative visualization and emergent capabilities. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 1(3): 262–281.

Breunig, K. J. and K. Kongsvold 2005. Tricky business. Corporate dilemmas and the governance of organizational complexity. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 2(1): 92–109.

Skaret, M and A. L. Bygdås 1999. Mobilizing knowledge in a knowledge intensive firm. Towards an activity system view of knowledge transition. *Proceedings from the CISTEMA Conference, Mobilizing knowledge in Technology Management*. 341-368. Copenhagen, Copenhagen Business School.

2 Kunnskap er mer noe vi *gjør* enn noe vi *har*

Kunnskap er ikke lagervare. Vi utvikler kunnskapsrepresentasjoner, kunnskapsrike individer og gode rutiner, men det er bare i den grad disse ressursene inngår i aktiviteter at de blir kunnskap. Alle forsøk på å representere og dele erfaringer, skape og måle kunnskap bør ha dette som premiss.

Videre lesning

KUNNE Aktivitetssystemer og KUNNE Praksis – presentasjoner i denne serien.

Brown, J. S., P. Duguid. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science* 12:198-213.

Carlsen, A., R. Klev and G. von Krogh 2004. Living knowledge. Foundations. A. Carlsen, R. Klev and G. V. Krogh, eds. *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. Palgrave, London, 1-19.

Orlikowski, W.J. 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 17: 249-273.

Skaret, M., K. Bjørkeng and K. Hydle. 2002. Knowing activity: Corporate bridging of knowledge and value creation. *Creativity and Innovation Management* 11: 192-202.

3 Bestrebelser på kunnskapsledelse bør starte med en forståelse av *aktiviteter*

Kunnskapsledelse er et linjeansvar, enten det handler om bestrebelser på å utvikle, representere eller dele kunnskap. Initiativ i kunnskapsledelse kan ikke starte med ressursbasen, men en forståelse av de viktigste verdiskapende aktiviteter hvor kunnskap mobiliseres og skapes.

Videre lesning

Kunne Aktivitetssystemer og Kunne Praksis – presentasjoner i denne serien.

De fleste av kapitlene i *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*, for eksempel:

Coll, G. J., S. Carlsen and Å. Mæhle. Activity-centered knowledge support. 204-221.

Ellingsen G. and E. Monteiro. Enacting knowledge representations. 89-98.

Bjørkeng, K., M. Skaret and K. Hydle. Extending practices: From local to organizational knowledge flows. 164-183.

Skaret, M and A. L. Bygdås 1999. Mobilizing knowledge in a knowledge intensive firm. Towards an activity system view of knowledge transition. *Proceedings from the CISTEMA Conference, Mobilizing knowledge in Technology Management*. 341-368. Copenhagen, Copenhagen Business School.

4 Kunnskap i organisasjoner handler i stor grad om kollektiv praksis

Den form for kunnskap vi finner i kollektiv praksis er basert på tre former for hukommelse:

- A. Vi har et 'lokalt språk', slik at spesifikke termer og begreper trigger de samme assosiasjonene (deklarativ hukommelse)
- B. Vi har delte fortellinger og myter om hendelser, arbeidssituasjoner og historie (episodisk hukommelse)
- C. Vi har vaner og samhandlingsmønstre vi ikke nødvendigvis kan sette ord på (prosedural hukommelse)

Videre lesning

Klev, R. and A. Carlsen 2000. Meninger og myter om kunnskap. i M. Rolfsen, red. *Trendenes tyranni*. Fagbokforlaget, Oslo.

Orlikowski, W.J. 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 17: 249-273.

Tsoukas H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal* 17: 11-25.

Tsoukas H. and E. Vladimirou E. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7): 973-993.

5 Kunnskap er ikke et absolutt gode. Mye av det organisasjoner kan er uvaner

Historien er full av eksempler på organisasjoner som perfektionerer seg på utdøende forretningsområder. Dagens kjernekompetanse kan bli morgendagens hemske. Balansen mellom å utnytte det en kan og å lære nytt er fundamental. Å lære nytt kan forutsette aktiv avlæring av inngrodde kollektive vaner.

Videre lesning

Argyris, C. 1986. Skilled incompetence. *Harvard Business Review* 64(5): 74-79.

Carlsen, A. 1999. In Search of Learning Organizations. *KUNNE Særtrykk* 12/99.

James, W. 1892/1977. Habit. In J.J. McDermott, ed. *The Writings of William James. A Comprehensive Edition* 9-21. Chicago, The University of Chicago Press.

Levinthal, D.A. and J.G. March 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14(1): 95-112.

March, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational learning. *Organization Science* (2): 71-87.

6 Å dele *kunne* handler ofte om å fortelle

En dominerende metode for deling av kunnskap og erfaring, er å fortelle historier. Vi gjør det til hverdags, fordi vi er gode til det og fordi det fungerer. Historier skaper mening, ofte gjennom å trekke frem overraskelser og brudd på det normale. De knytter sammen hendelser, mennesker og intensjoner over tid, og gode historier huskes og gjenfortelles. I organisasjoner brukes historier også til å forme strategi, kommunisere egenart og bygge identitet.

Videre lesning

Hatling, M., red. 2001. *Fortellingens fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid*. Fortuna Forlag, Oslo.

Følgende kapittel i boka *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*:

Bjørkeng, K., M. Skaret and K. Hydle. Extending practices: from local to organizational knowledge flows. 164-183.

Røyrvik, E. and A.L. Bygdås. Knowledge Hyperstories. The Use of ICT Enhanced Storytelling in Organizations. 184-203.

Bruner, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bruner, J. 1990. *Acts of Meaning*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

7 All kunnskap har eksplisitte og tause dimensjoner. Bevegelsen mellom disse to er det sentrale

Kunnskap er ikke enten taus eller eksplisitt, men har i ulik grad dimensjoner av begge. Å jakte på mest mulig eksplisitt kunnskap fører til voluminøse berg av informasjon som ingen bruker. Å kun være opptatt av taus kunnskap er å ignorere verdien av representasjoner og systemer. Kunnskapsledelse handler om sykluser av internalisering (fra eksplisitt til taus) og eksternalisering (fra taus til eksplisitt).

Videre lesning

- Engeström, Y. 1999. Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In Y. Engström, R. Miettinen and R.L. Punamäki, eds. *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Klev, R. og A. Carlsen 2000. Meninger og myter om kunnskap. I M. Rolfsen, red. *Trendenes Tyranni*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford University Press.

8 Ekspertens særegne kunnskap er en evne til å vurdere hva som er viktig og mindre viktig i spesifikke situasjoner

Utøvelse av spesialisert kunnskap kjennetegnes av stor grad av oppmerksomhet omkring små og viktige nyanser. I tjenesteyting kan dette oppleves som "det lille kreative ekstra" som gjør den store forskjellen. Paradoksalt nok kan mange eksperter gjerne ikke gjøre rede for store områder av egen kunnskap. Dette skyldes blant annet at oppmerksomheten på de viktige nyanser forutsetter at deler av praksisen er så rutinisert at den bare har subsidiær oppmerksomhet og utøves automatisk.

Videre lesning

Dreyfus, H.L. and S.E. Dreyfus 1986. *Mind over Machine*. New York, The Free Press.

Madsen, B. E. 1999. Om Eksperter. *KUNNE Nedtegnelse N19/99*.

Tsoukas H. and E. Vladimirou 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7): 973-993.

9 Den viktigste kunnskapen er også den som er vanskeligst å beskrive og forstå

Det store paradokset i kunnskapsledelse er at nettopp det som skiller klinten fra hveten i utøvelsen av en praksis, er de aspektene som unndrar seg styring og beskrivelse. Slik kunnskap er først og fremst *levende*; med tause og kollektive elementer, emosjonelt ladet, rotfestet i kultur, og med stor grad av improvisasjon i utøvelse.

Gitt at det er slik, blir det viktigste i kunnskapsledelse ikke å finne juvelene for å dele dem, men å forstå basisen for det ekstraordinære og forsterke det.

Videre lesning

Cameron, K., J.E. Dutton and R.E. Quinn 2003. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. San Francisco, Berret-Koehler.

Carlsen, A., R. Klev and G. von Krogh. 2004. Living knowledge. Foundations. In A. Carlsen, R. Klev and G. von Krogh, eds. *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. Palgrave, London, 1-19.

Grant, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring pp.115-135.

10 Kunnskap gir identitet. Arbeid er først og fremst livsberikende

Kunnskap er personlig. Vi er i stor grad hva vi gjør. Gjennom yrkespraksis tilordner vi oss vaner og perspektiv, vi kan oppleve mestring, bli sett og få bekreftelse. Gjennom yrkespraksis deltar vi i drama som beriker våre liv og føder nye spor for utvikling. Arbeidserfaringer er kilde til identitetsutvikling, vitalitet og dyp læring hos den enkelte ansatte. De erfaringer som oppleves som mest meningsfylt er vinduer til å forstå kreativ kraft og ekstraordinær praksis.

Videre lesning

- Carlsen, A. 2006. Organizational becoming as dialogic imagination of practice. The case of the Indomitable Gauls. *Organization Science* 17(1): 132-149.
- Carlsen, A. 2004. Doing knowledge dramas. The Battle, the Mission, the Mystery, the Deep Play and the Carnival. A. Carlsen, R. Klev and G. von Krogh, eds. *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. Palgrave, London, 40-66.
- Dutton, J.E. 2003. Breathing life into organizational studies. *Journal of Management Inquiry* 12(1): 5-19.
- Ibarra, H. 2003. *Working Identity*. Harvard Business School Press, Boston.