

Vidensdeling i virtuelle netværk

- om skabelse, spredning og anvendelse af viden blandt grønne guider

Synopsis Nis Peter Nissen i faget Mobile og Digitale Organisationer. MPA forår 2001

Indledning

På Finansloven 1996 blev der afsat 25 mill. kr. til støtte til lokal miljøvejledning via en såkaldt grønne guide ordning, hvor lokale foreninger og erhvervsliv kunne få løntilskud til ansættelse af lokale miljøvejledere. Som betingelse for ordningen blev det understreget, at der skulle sikres en høj faglig kvalitet i de grønne guiders oplysningsindsats. Der blev derfor afsat midler til efteruddannelse og erfaringsopsamling de grønne guider imellem. På initiativ fra det uafhængige informationscenter Grøn Information blev alle de grønne guider derfor tilknyttet et vidensnetværk, hvori både efteruddannelse og erfaringsopsamling kunne foregå.

Grøn Guide ordningen har nu eksisteret i fem år og bliver i øjeblikket evalueret. Evalueringen vil i første række fokusere på indhold og effekt af den lokale vejledning og i mindre udstrækning på hvordan De Grønne Guiders Vidensnetværk fungerer organisatorisk i forhold til den viden, der dannes og deles i netværket.

Temaet for denne synopsis er derimod viden og fokuset er på hvordan vidensskabelse og –deling er organiseret i De Grønne Guiders Vidensnetværk. Udgangspunktet for synopsisen er dels en analyse af vidensnetværket i et såkaldt IO – imaginary organization – perspektiv, som det er behandlet af Hedberg m.fl. i bogen ”Virtual Organizations and Beyond”. Dels en analyse af vidensstyring i De Grønne Guiders Vidensnetværk ud fra de modeller, der er beskrevet i Davenport & Prusaks bog ”Knowledge Management”. Synopsis vil på baggrund af analyserne forsøge at behandle følgende spørgsmål:

- Hvilke organisatoriske udfordringer for De Grønne Guiders Vidensnetværk kan et IO perspektiv identificere ?
- Hvordan kan vidensstyringen i den lokale miljøvejledningen styrkes ?

Grønne guiders virtuelle netværk

”*Imaginary Organizations are artificial representations of what we see*”, skriver Hedberg m.fl. og fremhæver at et IO perspektiv refererer til et system hvori systemets værdier, processer og aktører både findes indenfor organisationens juridiske, økonomiske, organisationshierarkiske grænser og udenfor disse ”normale” grænser. Disse værdier og processer skabes ved hjælp af en central aktør – IO leader, der så at sige øjner mulighederne ved at benytte et IO perspektiv. Anlægges et IO perspektiv – et såkaldt ”makroskop” - på De Grønne Guiders Vidensnetværk bliver det muligt at ”øjne” de værdier og processer som den virtuelle organisation giver vidensdannelsen.

De Grønne Guiders Vidensnetværk blev i realiteten skabt før end netværkets aktører eksisterede. Netværket blev beskrevet og igangsat på baggrund af ideer om hvordan begrænsningerne i Grøn Informations rådgivning kunne overvindes ved hjælp af samarbejde med lokale foreninger mm. De Grønne Guiders Vidensnetværk er derfor i høj grad en ”imaginære organisation”, som opstod som resultatet af at en enkel organisation øjnedde mulighederne for at øge værdierne i de processer, der findes i lokale miljøvejledning.

I dag består De Grønne Guiders Vidensnetværk af mere end 100 lokalt ansatte grønne guider samt enkelte naturvejledere og kommunalt ansatte agenda-21 medarbejdere. Der er altså tale om mere end 100 juridisk, økonomisk og organisatorisk selvstændige organisationer. Vidensnetværket består dels af et elektronisk netværk med e-mailkonto, opslagstavler og konferencer, som alle guider er tilkøbt, dels af en række kurser, seminarer, konferencer, som alle guider kan deltage i, samt regionale og tematiske arbejdsgrupper, der oprettes og administreres lokalt med central støtte. Grøn Information administrerer det elektroniske netværk og planlægger og gennemfører kurser mm., men er hverken økonomisk eller juridisk involveret i de lokalt ansatte grønne guider.

Vidensnetværkets struktur og kernekompetencer

I Hedberg m.fl. beskrives flere forskellige organisationsmønstre indenfor IO, men fælles for dem alle er, at de på en eller anden måde kan beskrives indenfor en spindelvævs analogi (Web), hvor én aktør spiller den ledende rolle. Selvom Grøn Information indtager en central position i vedligeholdelsen af netværket, kan De Grønne Guiders Vidensnetværk samlet set kun vanskeligt beskrives ud fra en spindelvævsmodel – med mindre man indsætter mere end 100 edderkopper i spindelvævet. Men netværkets enkelte aktører kan på hver deres måde betragte netværket som et spindelvæv, hvor de selv er den centrale aktør, der via et IO perspektiv får mulighed for at forøge værdien af de aktiviteter, de hver i sær er engagerede i.

Centralt for IO perspektivet er de kernekompetencer, som de forskellige aktører besidder. Det gælder både den oprindelige og bærende ide – i tilfældet De Grønne Guiders Vidensnetværk den handlingsorienterede miljøinformation - og de kompetencer, som IO aktørerne hver i sær bidrager med. Kernekompetencerne skal være i fokus og løbende udvikles i et tæt samarbejde med IO netværkets aktører. Med Hedberg m.fl.'s ord: *"Innovation and growth in active collaboration with others occur when each party controls and cultivates its core competence"*. I De Grønne Guiders Vidensnetværk er det derfor afgørende at netværket dels fastholder fokuset på den handlingsorienterede viden om miljø, dels løbende udvikler og fornyer denne viden. Koordineringen af den handlingsorienterede miljøviden mellem De Grønne Guiders Vidensnetværks forskellige aktører vil derfor være afgørende for hvordan netværket udvikler sig og afgørende for om den imaginære organisation kan overleve.

Data, information og viden blandt grønne guider

Formålet med Grøn Guide ordningen er formidling af handlingsrettet information, der skal få målgrupperne – borgere og forbrugere – til at ændre adfærd. Informationerne skal være direkte brugbare for målgruppen. I et vidensdelingsperspektiv vil disse informationer således ikke blive betegnet som information, men derimod som viden. I følge Davenport & Prusak adskiller viden sig nemlig både fra data, som er registrerede (objektive) hændelser, og information, der er bearbejdede (subjektive) data med et formål. Viden er derimod et komplekst mix af bl.a. erfaringer, indsigt og den måde informationerne bruges på. Viden er derfor tæt knyttet til handling.

Vidensmarked

På samme måde, som Hedberg m.fl. som udgangspunkt ser en virtuel organisation fra et endimensionalt virksomhedsperspektiv fokuserer Davenport & Prusak ligeledes på vidensdeling set ud fra virksomhedsinterne vinkler, og derfor ved første øjekast mindre velegnet som udgangspunkt for en analyse af de grønne guiders virtuelle vidensnetværk. Men udgangspunktet for Davenport & Prusaks analyse af vidensdeling i organisationer er en erkendelse af, at globalisering og øget konkurrence har skabt store og komplekse organisationer, hvor der eksisterer såkaldte "vidensmarkeder". Benyttes transaktionsomkostningsanalyse betragtninger fra Hedberg m.fl. til

at se på de grønne guiders vidensdeling, kan det virtuelle netværk opfattes som en efficient måde, at organisere vidensdelingen på idet transaktionsomkostningerne ved at organisere vidensdeling i et traditionelt organisations hierarki, vil være væsentligt større end ved at etablere et marked for vidensdelingen. Med de grønne guiders virtuelle vidensnetværk, er der således etableret et vidensmarked, der med fordel kan analyseres med udgangspunkt i Davenport & Prusaks modeller for vidensdeling.

Markedssvigt og effektivisering af vidensmarkedet

Med markedsanalogien som baggrund fokuserer Davenport & Prusak dels på problemer i vidensmarkedet – markedssvigt – dels på hvordan vidensmarkedet kan gøres mere effektivt. De peger på tre faktorer, der kan forhindre udviklingen af gode vidensmarkeder – uvidenhed om hvor viden findes, asymmetrisk vidensopbygning og karakteren af vidensstedbundethed. Disse faktorer skal ikke opfattes entydigt, hvilket kan illustreres ved at analysere De Grønne Guiders vidensnetværk.

For det første er det ikke et spørgsmål om enten eller, men om en proces. Uvidenhed om hvor viden findes og hvem, der i det virtuelle netværk besidder hvilken viden, er en konstant udfordring for De Grønne Guiders vidensnetværk og dermed et konstant element i vidensnetværkets aktivitet. Konkret vil det sige, at alle vidensnetværkets aktører konstant arbejder for at mindske uvidenheden, men samtidigt opstår der hele tiden ny ”uvidenhed” i takt med at ny viden dannes i netværkets forskellige dele og ikke med det samme udbydes på markedet

For det andet er der ikke altid tale om modsætninger – asymmetrisk viden kan både være en faktor, der virker negativt på vidensmarkedet og samtidigt være et positivt element i vidensdannelsen og dermed en medvirkende faktor til skabelsen af et effektivt vidensmarked. I De Grønne Guiders vidensnetværk er målet både, at viden, om hvordan forbrugerne kan gøre deres hverdag mere miljøvenlig, deles, og samtidigt, at der dannes ny viden herom. Hvis den eksisterende viden bliver asymmetrisk og kun findes og anvendes i dele af netværket, kan man beskrive den asymmetriske viden som en negativ faktor for vidensdelingen. Men opstår, der i vidensnetværket ny viden, der så at sige starter i et lille (praktisk) hjørne af netværket – f.eks. i forbindelse med et tematisk seminar - vil der som udgangspunkt være tale om en asymmetrisk vidensopbygning. Men i kraft af at denne viden via netværkets aktiviteter gøres tilgængelig for de øvrige aktører, vil der være tale om en vidensfremmende faktor, i og med at vidensmarkedet udvides med ny (og brugbar) viden.

Davenport & Prusaks tredje faktor – det at viden ofte hentes hos naboen – spiller i denne forbindelse en central rolle. De Grønne Guiders vidensnetværk er et virtuelt netværk, hvor meget vidensdeling og (lidt mindre) vidensdannelse foregår elektronisk – altså ikke stedbundet. Men vidensnetværket er også fysisk i den forstand, at aktørerne mødes regionalt og tematisk både på seminarer og til arbejdsgruppemøder. Erfaringen har vist, at megen ny viden ofte dannes i de fysiske dele af netværket, mens vidensdelingen herefter foregår i det virtuelle netværk. Vidensdannelsesprocessen er derfor ofte (men ikke altid) stedbundet, mens vidensdelingen til en vis grad har revet sig løs af denne stedbundethed. Viden dannes derfor ofte asymmetrisk i f.eks. temagrupper og –netværk, hvor fysisk kontakt og kendskab er en væsentlig faktor. Men i kraft af det virtuelle netværk bliver denne viden ikke ved med at være i de snævre cirkler, men kommer bredt ud i netværket. Vidensmarkedet bliver derfor ikke-asymmetrisk.

Davenport & Prusak peger da også selv på at etablering af elektroniske netværk kan forøge værdien af vidensmarkedet dramatisk, men de er samtidigt helt bevidst om, at der skal skabes rum

for vidensdannelse og deling. Fysisk via møder, seminarer og konferencer. Virtuelt via internet, groupware og elektroniske konferencer. De Grønne Guiders vidensnetværk, forsøger både elektroniske via netværk og fysisk via møder mm. at optimere det etablerede vidensmarked.

Vidensdannelse

Omdrejningspunktet for De Grønne Guiders vidensnetværk er som antydnet i navnet den viden, der skal bruges af vidensnetværkets aktører. Spørgsmålet om hvor den viden kommer fra, er derfor centralt. Ifølge Davenport & Prusak er der fem forskellige modeller for vidensdannelse i en organisation – erhvervelse via f.eks. køb, intern vidensskabelse via øremærkning af ressourcer, tilegnelse via fusion, tilpasning og networking. Erfaringerne fra De Grønne Guiders vidensnetværk kan illustrere og problematisere modellerne.

Der er fra starten af etableringen af De Grønne Guiders vidensnetværk blevet købt viden i form af konsulentopgaver fra eksterne videnseksperter. I første omgang via Grøn Informations vidensbase og derfra kanaliseret ind i vidensnetværket via elektroniske konferencer, målrettede kurser eller personlig rådgivning. Erfaringerne har ikke altid været lige positive. En tilbagevendende kritik har været at den købte viden ikke passede til den hverdag, som de grønne guider befandt sig i – at viden blev løsrevet fra den virkelighed viden skulle fungere i. Der blev derfor taget beslutning om at koble videnserhvervelsen tættere på anvendelsesprocessen og der blev via det elektroniske netværk etableret særlige konferencer og holdt fysiske møder, hvor den købte videnskonsulent sammen med netværkets aktører udviklede og tilpassede viden så den kunne anvendes af aktørerne. Davenport & Prusaks anden model – øremærkning af ressourcer – var således et naturligt skridt fra passivt videnskøb til aktiv vidensskabelse.

Der har i De Grønne Guiders vidensnetværk også været tale om fusionslignende tiltag. Ikke i den forstand at netværket som helhed er fusioneret med andre organisationer, men at enkelte aktører er gået sammen med andre lokale vejledere – naturvejledere, energirådgivere eller kommunale agenda-21 medarbejdere – og har skabt små fusionerede vejledningsenheder i netværket. For De Grønne Guiders vidensnetværk som helhed overvejes endvidere de strategiske muligheder for at fusionere vidensnetværket med andre vejledningsordningers uddannelsesnetværk bl.a. for derigennem at styrke vidensdannelsen.

Undervejs i etableringen af De Grønne Guiders vidensnetværk har netværket og aktørerne løbende måtte tilpasse netværkets viden til viden i omgivelserne. Men netop fordi netværket også til en vis grad er lukket med en lille kreds, der kender hinanden godt (og bedre i takt med at netværkets aktiviteter foldes ud) er der en tendens til at netværket lukke sig om sin egen viden. Davenport & Prusaks sidste model – vidensnetworking, især med eksterne aktører - har derfor været et vigtigt element for at sikre åbenhed overfor ny viden. Men der er også problemer forbundet med at åbne netværket til eksterne aktører. Det kan nemlig være svært at fastholde den frugtbare kombination af elektroniske netværkskommunikation og fysiske mødeaktiviteter, hvis nogle af netværkets aktører forbliver ukendte for de øvrige. Det handler derfor om at sikre en tilpas balance mellem åbenhed overfor nye ideer og nye viden og fastholdelse i netværkets egenart inklusive mulighederne for fysiske vidensrum.

Vidensdeling

En af de bærende ideer i De Grønne Guiders Vidensnetværk er, at netværkets viden skal deles og dermed kunne anvendes af netværkets aktører i deres daglige arbejde. Vidensdeling er derfor centralt. Ifølge Davenport & Prusak er der tre elementer i vidensdeling. For det første registrering af viden, for det andet kortlægning af viden, for det tredje formidling af viden. De Grønne

Guiders Vidensnetværk omfatter alle tre elementer, der især for den elektroniske dels vedkommende forsøger at håndtere de problemer, der opstår.

Registrering af viden kan f.eks. være vanskelig og specielt i De Grønne Guiders Vidensnetværk, hvor viden sjældent er af faktisk art, men mere handler om hvilke metoder, der kan anvendes til at informere om et givent emne overfor en bestemt målgruppe, har der været problemer. Guiderne efterspørger således ”ready-made” manualer og materialer – f.eks. skabeloner for præmeddelelser, plancheudstillinger, aftenmøder – men har samtidigt vanskeligheder ved at bruge dem, da de generelle materialer sjældent kan dække de specifikke forhold. I De Grønne Guiders Vidensnetværk har man forsøgt at håndtere problemstillingen igennem kommunikationen i netværkets forskellige elektroniske konferencer. Den viden eller erfaring, en guide besidder om et givent emne, stilles til rådighed igennem kommunikation i konferencerne. I praksis foregår det ved at en guide stiller et spørgsmål i en konference – enten emnemæssigt eller generelt – og får derefter svar fra de guider, der mener at have et fornuftigt bidrag. Grøn Information bidrager samtidigt med input fra den vidensbase, som informationscentret har opbygget siden 1993. Spørgsmål og svar lagres derefter i konferencerne, der kan søges i enten fritekst på alle eller emnemæssigt i relevante konferencer.

Det elektroniske netværk fungerer således både som en database, hvor viden kodificeres og lagres, og som et videnskort med informationer om hvem i netværket, der besidder hvilken viden. Endeligt er det elektroniske vidensnetværks konferencer rammen om vidensformidlingen af den kodificerede og dermed lagrede viden. Men som Davenport & Prusak beskriver i deres gennemgang af knowledge transfer kan udvidet brug af elektronisk netværk og såkaldte hjemmearbejdspladser være med til at modarbejde god vidensformidling. Personligt kendskab er nemlig en væsentlig faktor i vidensdelingen og de grønne guider sidder ofte alene uden fysisk kontakt med andre guider.

Organisatoriske udfordringer i vidensstyringen

Analysen af De Grønne Guiders Vidensnetværk i et såkaldt IO perspektiv satte fokus på hvordan vidensnetværket håndterer kernekompetencerne – både hos de enkelte aktører og i netværket som helhed. Udvikling af vidensnetværkets kernekompetence – den handlingsorienterede miljøviden – er derfor afgørende for netværkets fremtid. Vidensstyring bliver således den væsentligste strategiske og organisatoriske udfordring for De Grønne Guiders Vidensnetværk.

For at vidensstyring kan blive en succes i praksis peger Davenport & Prusak på en række faktorer, der har betydning for succesfuld håndtering af viden. Der skal f.eks. være en kultur, der opmuntrer til vidensdeling, og en organisatorisk og teknologisk infrastruktur, der understøtter vidensdeling. Vidensdeling skal være procesorienteret og have en værdirelevans for aktører og organisation. Det er også en fordel, hvis der er klarhed i sprog og visioner og at ledelsen bakke op om vidensdelingen. Endeligt er det ifølge Davenport & Prusak vigtigt at vidensformidlingen kan foregå ad mange kanaler.

Spørgsmålet om hvordan De Grønne Guiders Vidensnetværk styrker vidensstyringen er derfor et spørgsmål om hvordan det virtuelle netværk formår at skabe den videnskultur, der fokuserer på den handlingsorienterede miljøviden og opmuntrer til fortsat vidensdannelse, deling og anvendelse af denne viden.