

Institut for Informationsbehandling
Kandidatafhandling CM(dat.)

Forfatter:
Lotte Krag

Vejleder:
Povl Erik Rostgaard

Udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse



Handelshøjskolen i Århus
Juni 2001

Forord

I forbindelse med arbejdet med denne afhandling er der en række personer, som jeg ønsker at takke for god og interesseret hjælp. Disse er først vejleder Povl Erik Rostgaard, som har været venlig og imødekommende. Dernæst er det Torben Storgaard, som har ageret vejleder på det praktiske arbejde på Vejle og Give sygehuse og bidraget med konstruktive inputs. Vejle og Give sygehuse og specielt arbejdsgruppen bestående af Kenneth Seerup Jørgensen, Lisbeth Jørgensen, Lejf Hansen, Tomas Homburg og Jesper Bliksted skal takkes for det gode samarbejde og, at jeg måtte bruge Vejle og Give sygehuse som case. Den gode behandling, jeg har fået, har gjort, at jeg følte mig velkommen. Berith Nielsen skal takkes for hjælp ved afholdelse af fokusgruppemøde. Slutteligt vil jeg takke Lene Krag for korrekturlæsning af afhandlingen.

Lotte Krag

1 Indledning

Gennem mit femårige studie på Handelshøjskolen i Århus har to store emner vakt min interesse. Strategi og knowledge management. Indenfor strategiområdet er det specielt det ressourcebaserede syn (Grant 1998), der har fascineret mig. Det var arbejdet med organisationens interne ressourcer, der førte mig over i at interessere mig for organisationens ledelse af ressourcer og viden.

I februar 2000 fik jeg muligheden for at være med til at udarbejde det første videnregnskab, som udgives på Vejle og Give sygehuse. Ideen om at udarbejde et videnregnskab opstod i sygehusets ledelse men blev henlagt, hvorefter fokus blev rettet mod arbejdet med værdigrundlag. Dette arbejde resulterede i, at ønsket om at udarbejde et videnregnskab igen dukkede op. Motivationen for at arbejde med videnregnskab var i første omgang præget af, at videnregnskabet er oppe i tiden. Efter arbejdet med værdigrundlag blev motivationen for at arbejde med videnregnskab mere foranlediget af, at et videnregnskab ville være behjælpelig i arbejdet med at implementere værdigrundlag i organisationen. Arbejdet med værdigrundlag er meget abstrakt og giver ikke en løsning på, hvorledes man på struktureret vis kan arbejde med viden i organisationen. Der var på Vejle og Give sygehuse et behov for og et ønske om en stærkere videnledelse. Der var en del tiltag i organisationen til at forbedre viden, specielt indenfor uddannelse af personale, som ledelsen ønskede at få et overblik over effekterne af. Videnregnskabet blev valgt som løsning herpå.

Gennem dette projekt var der mulighed for at kombinere de emner, som har interesseret mig gennem studiet. Desuden var der i projektet en glimrende mulighed for at prøve teorierne af i den virkelige verden. Alle rammerne for en kandidatafhandling var til stede, og det glædede mig meget, da jeg gennem en samtale med administrationschefen fandt frem til, at jeg kunne bidrage med et teoretisk input til udviklingen af Vejle og Give sygehuses første videnregnskab.

Med udarbejdelsen af et videnregnskab for Vejle og Give sygehuse, som emne til min kandidatafhandling, så jeg muligheden for at forene mine interesseområder samt det arbejde, jeg har lavet gennem studiet i form af seminarer og bachelorafhandling i et.

1.1 Emnet i kontekst

I det videnbaserede samfund er udfordringen for virksomheder i stigende grad at lede og udnytte videnressourcer og kompetencer (Implementer 2001). Videnressourcer og kompetencer vil være en stor del heraf. Mange taler direkte om et vidensamfund eller en global videnøkonomi, hvor det, der skiller vindere fra tabere, er evnen til at tilegne sig ny viden, dele den med andre og anvende den i praksis (LOK 2001). Dette resulterer i, at viden ikke blot er en epistemologi. Viden er i 1990'erne et uundgåeligt fænomen for ledelsen. Viden er essensen for virksomhedens evne til at handle (Thorsgaard og Mouritsen 2000).

Videnregnskabet er en del af virksomhedens arbejde med videnledelse. Det rapporterer om virksomhedens indsats for at anskaffe, udvikle, dele og forankre de videnressourcer, som skal være med til at sikre de fremtidige resultater. Videnregnskabet kan bidrage til at skabe værdi for virksomheden ved at sikre et bedre grundlag for vækst, fleksibilitet og innovation. Det skyldes, at det udtrykker virksomhedens strategi om, hvad den skal være god til for at levere hensigtsmæssige produkter eller serviceydelser. Videnregnskabet er derfor et redskab for den virksomhed, der ønsker at arbejde systematisk med sine videnressourcer (LOK 2001).

Som det ovenstående signalerer, er der en faglig motivation for at anvende videnregnskaber, som et redskab til videnledelse i virksomheder. Motivationen for at beskæftige sig med videnledelse og videnregnskaber indenfor sygehusvæsenet skal findes dels i det ovenstående, som i høj grad også er gældende i sygehusvæsenet. Derudover skal motivationen ligeledes findes i den udvikling, der finder sted indenfor sundhedsvæsenet.

På institut for fremtidsforskning er der foretaget et fremtidsstudie for Sundhedsministeriet, som skal vurdere, hvordan sundhedsvæsenet ser ud i 2010. Da dette ikke er så langt ude i fremtiden, er resultatet heraf interessant. Sundhedsvæsenet skal ikke længere betragtes som værende en belastning af samfundsøkonomien. Sundhedsvæsenet vil være videnbaseret. I den nærmeste fremtid vil fokus skifte fra at være på omkostninger til i stedet at være på værdi. Værdi i forhold til patienterne og dermed også i forhold til samfundet (Böttger-Rasmussen 1999). Dette skifte kan varetages af et fokus allerede nu på videnledelse og kompetenceudvikling. Resultaterne heraf kan findes i et videnregnskab. Netop på grund af at sygehusvæsenet står overfor dette skifte, er det berettiget at beskæftige sig med emnet.

2 Problemformulering

Problemformuleringen er fagligt motiveret gennem et ønske om en beskæftigelse med arbejdet med værdigrundlag og kompetenceudvikling. Dette arbejde er i høj grad aktuelt, som vist i indledningen.

Problemformuleringsafsnittet består af tre dele. Det drejer sig om problemet i afhandlingen, behandlingen af problemet samt resultatet af afhandlingen. Herigenem vil afhandlingens disposition være at finde. Denne uddybes i næste afsnit, som indeholder afhandlingens metode.

Da oplægget fra Vejle og Give sygehuse lød på, at der skulle udarbejdes et videnregnskab, er det nødvendigt også at tildele dette begreb nogle overvejelser. Videnregnskabet ses i denne afhandling ud fra to definitioner. Den første definition er den løse. *Intellectual capital statements are not about knowledge per se. They are about the actions and activities that managers put in place in the name of knowledge* (Mouritsen *et al* 2001:10). Denne definition anvendes i den første del af afhandlingen, hvor der præsenteres flere forskellige tilgange til videnledelse og flere forskellige modeller. Når udvælgelsen af model til videnregnskabet foretages, indskrænkes definitionen til, at *Intellectual capital statements are not about knowledge per se. They are about the actions and activities that managers put in place in the name of knowledge og er udfærdiget efter den i afhandlingen valgte model*. Denne indskrænkelse foretages, da videnregnskabet som begreb vil være ment som et videnregnskab udarbejdet efter den eksakte metode, som udvælgelsen er fremkommet med.

2.1 Afhandlingens problem

Som beskrevet i indledningen ønskede man fra Vejle og Give sygehuses side at udarbejde et videnregnskab. Mit ønske med denne afhandling var selvfølgelig at efterkomme dette ønske men dertil kom også et ønske fra min side om at lave et teoretisk arbejde indenfor videnregnskab. Denne dobbelthed mellem at lave den praktiske øvelse, som udarbejdelsen af et videnregnskab er, samtidig med ønsket om at lave et teoretisk arbejde indenfor videnregnskabsteorien gav mig problemer, da jeg skulle finde fokus for afhandlingen.

Fokus for afhandlingen er at udarbejde et videnregnskab. For at udarbejde et videnregnskab skal systemerne i den virkelige verden undersøges.

Det primære fokus er at *udarbejde* et videnregnskab for Vejle og Give sygehuse. Problemet specificeres yderligere i kraft af, at det videnregnskab, der skal udvikles skal være i overensstemmelse med den ledelsesstil og de værdier, der eksisterer i organisationen. På baggrund heraf og med problemstillingen på Vejle og Give sygehuse omkring en stærkere styring af viden i organisationen kan afhandlingens problem opstilles:

Afhandlingens problem er at behandle problemstillingen på Vejle og Give sygehuse omkring at få bedre styr på viden.

2.2 Behandlingen af problemet

For at behandle problemet er det nødvendigt, at afhandlingen placerer sig i forhold til den teori, der eksisterer på feltet omkring udarbejdelsen af videnregnskab. Dette skal sikre, at Erhvervsfremmestyrelsen guideline er den rette model til udarbejdelsen af videnregnskab på Vejle og Give sygehuse. Problemet vil derfor blive behandlet gennem en indledende gennemgang af feltet for viden og videnledelse. På baggrund heraf findes de teknikker, der passer til afhandlingen, og udarbejdelsen af videnregnskabet kan begynde. Denne udarbejdelse sker på baggrund af metoder, som passer til Vejle og Give sygehuse.

2.3 Resultatet

Resultatet af denne afhandling er dermed en klarhed over den teori, der eksisterer indenfor videnregnskab. Derigennem fremkommer valget af en model, som er egnet til at udarbejde et videnregnskab for Vejle og Give sygehuse. Slutteligt resulterer afhandlingen i et videnregnskab for Vejle og Give sygehuse.

2.4 Afgrænsning

Afhandlingen afgrænser sig fra at behandle værdisættelsen af organisationens viden på en finansiel funderet vis. For denne tilgang henvises til forfattere som Lev og Manuel Garcia.

Afhandlingen beskæftiger sig med de retninger indenfor videnledelse, som jeg har fundet interessante gennem læsning af litteratur indenfor feltet. Afhandlingen afgrænser sig fra at behandle andre retninger, modeller og tiltag, der eksisterer indenfor dette store felt.

Afhandlingen afgrænser sig ligeledes fra at behandle videnregnskaber i forbindelse med børsprospekter. ▲

3 Metode

Metodeafsnittet beskriver den i afhandlingen anvendte metode. Herudover afspejles afhandlingens struktur og der argumenteres for denne.

3.1 Afhandlingens metode

Som nævnt i problemformuleringen var det nødvendigt at beslutte, hvilket fokus afhandlingen skulle tage. Spørgsmålet var reelt, hvorvidt tilgangen skulle være induktiv eller deduktiv. Da fokus er på udarbejdelsen af videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse er udgangspunktet at finde i en problemstilling i organisationen. Det primære er ikke en udvikling af en metode, men derimod at anvende eksisterende metode på empiri. Tilgangen er dermed induktiv.

I relation til denne afhandling vil en deduktiv tilgang ikke være at foretrække, da jeg ikke mener, at kunne modellere fyldestgørende på baggrund af materiale fra kun en virksomhed. Hertil kommer at en sådan model allerede er lavet i Erhvervsfremmestyrelsens guideline (Erhvervsfremmestyrelsen 2000).

I kraft af denne induktive tilgang, har jeg haft metodiske overvejelser i retning af, hvordan afhandlingen skal takle, at jeg skal udføre en form for action research i og med jeg skal være en aktiv del af processen med udarbejdelse af videnregnskab. For at sikre læseren den højst mulige indsigt i det dilemma det er, både at være deltager og undersøger er der gjort indledende tanker herom. Især er det vigtigt at dokumentere forløbet og de forskelle i hensigter, der er mellem sygehuset og mig som undersøger. For at kompensere herfor er der gennem hele forløbet blevet skrevet dagbog, se bilag 1. Dagbogen har flere funktioner.

- ☞ Den skal dokumentere forløbet.
- ☞ Den skal signalere udviklingen i forløbet.
- ☞ Den skal klargøre i de tilfælde, der er forskelle mellem mine ønsker og organisationens ønsker og opfattelse.
- ☞ Slutteligt skal dagbogen give alle medlemmer af projektet indsigt i forløbet.

For at sikre, at alle deltagere har adgang til dagbogen er der oprettet en speciel hjemmeside til projektet. E-groups.com er en internetbaseret webservice, hvor der er mulighed for at dele dokumenter og sende e-mail til gruppen. Ligeledes er der fælles kalenderfunktion, således at der konstant er mulighed for at se status på projektet.

3.2 Afhandlingens struktur

Afhandlingen er delt ind i tre dele. Først den teoretiske del, dernæst den praktiske del omkring forløbet på Vejle og Give sygehuse. Slutteligt vil mine erfaringer gennem forløbet blive behandlet.

Figur 1 Afhandlingens struktur



3.2.1 Del 1. Teori

Det primære fokus er på udarbejdelsen af et videnregnskab for Vejle og Give sygehuse. Først argumenteres for hvorfor der er opstået et behov for alternative afrapporteringer. Dernæst undersøges kravene til en model til udarbejdelse af et videnregnskab. Det system, der er genstand for undersøgelsen, er styringen af viden på Vejle og Give sygehuse. For at beskrive dette domæne, der er genstand for undersøgelsen, vil der være en beskrivelse af ledelsesstilen og videnledelse på Vejle og Give sygehuse. Denne beskrivelse bygger på et interview med administrationschefen, hvor videnledelse og værdier blev diskuteret.

Dernæst behandles begrebet videnregnskab. Dette sker for at få klargjort de begreber, der anvendes i afhandlingen. Der sker en behandling af begreberne viden og regnskab, da disse er grundbegreberne i afhandlingen

Derefter skal der findes frem til en metode, der er passende for udarbejdelsen af et videnregnskab på Vejle og Give sygehuse. Dette sker på baggrund af først en vurdering af videnledelse som begreb. Dette skal sikre, at videnregnskab er det rigtige til at indfri kravene fra Vejle og Give sygehuse.

Herefter skal den rette model til udarbejdelse af videnregnskab vælges. Det sker gennem en introduktion af feltet for intellektuel kapital. På baggrund heraf vælges den gren indenfor intellektuel kapital, som passer bedst til kravene fra Vejle og Give sygehuse. Indenfor den valgte gren af intellektuel kapital præsenteres forskellige metoder til udarbejdelse af videnregnskab. Igen sammenholdes disse metoder med de faktiske forhold på Vejle og Give sygehuse, og modellen, som skal benyttes, findes. Denne stringente udvælgelse sker for at begrunde og argumentere for,

at Erhvervsfremmestyrelsens guideline er egnet til formålet. Efter valget af model sammenholdes denne med andre former for værktøjer til videnledelse.

3.2.2 Del 2. Den praktiske del

Den praktiske del er struktureret efter en overordnet projektplan. Denne projektplan består af fem faser. Under hver af de fem faser beskrives den relevante teori fra guidelinen samt, hvordan den er anvendt i arbejdet med Vejle og Give sygehuse.

I fase 1 sammensættes arbejdsgruppen, og de resterende fire faser klarlægges.

I fase 2 udarbejdes et kompetencekatalog. Grunden hertil er dels at få et fundament, hvorfra tallene til videnregnskabet kan komme og dels at få en kontinuitet i arbejdet med viden i organisationen. Gennem en samling af alle tal, indikatorer og initiativer til forbedring af viden skabes et overblik over vidensituationen i organisationen. Kompetencekataloget bygger på analysemodellen i guidelinen.

I fase 3 skal kompetencekataloget forankres i organisationen. Forankringen skal ske for at sikre kontinuiteten og aktualiteten i det billede, kompetencekataloget viser af videnledelsen på sygehuset.

I fase 4 indsamles data til videnregnskabet. Det sker på baggrund af kompetencekataloget. Udvælgelsen af fokusområder sker i overensstemmelse med guidelinen.

I den sidste fase udarbejdes videnregnskabet. Det indeholder overvejelser omkring strukturen og layout. Videnregnskabet vurderes af en gruppe medarbejdere i et fokusgruppemøde. Denne vurdering skal tjene det formål at vurdere, hvorvidt det er muligt at benytte videnregnskabet til at tegne et billede af organisationen, som medarbejderne kan genkende. Ligeledes diskuteres det her, hvorvidt en revisorpåtegning påvirker medarbejdernes syn på videnregnskabet.

3.2.3 Del 3. Processen

Resultatet af arbejdet med Vejle og Give sygehuse kan ses i videnregnskabet. Jeg mener dog, at det også er vigtigt at vise den proces, som projektet har gennemløbet. Den sidste del af afhandlingen behandler dette. Denne del indeholder dels en beskrivelse af de forhold, som projektet har forløbet under og dels den proces, jeg har gennemgået ved at arbejde med Vejle og Give sygehuse. Afsnittet skal give et indblik i den udvikling projektet har taget, men også den udvikling og de erfaringer jeg har gjort personligt. ▲

Den teoretiske del

4 Behovet for alternative regnskabsformer

Dette afsnit giver en kort argumentation for, hvorfor behovet for alternative afrapporteringer er fremkommet.

Ser man 50-100 år tilbage i tiden, var forholdet mellem gennemsigthed på markedet og tillid til virksomhederne omvendt af, hvad det er i dag. Mens gennemsigtheden på markedet var lav, så var tilliden stor. Der var en form for ”stol trygt på mig”-mentalitet. De store virksomhedslederes meninger og udtalelser om forholdene blev ikke tvivlet. A.P. Møller er et godt eksempel på en personlighed, som befolkningen nærrede stor respekt for. Efterhånden som gennemsigtheden på markedet er blevet bedre, er tilliden til virksomhedsledernes fortolkninger blevet mindre. Fra en ”stol trygt på mig”-mentalitet har vi bevæget os gennem en ”fortæl mig”-mentalitet til nu at være i en ”vis mig”-mentalitet, hvor vi selv har stor indsigt i forholdene og som følge deraf, stoler vi ikke umiddelbart på, at virksomhedsledernes tolkning er den eneste rigtige (Jensen 1999).

Udviklingen i gennemsigtheden på markedet skal i høj grad findes i den informationsekspllosion, der har fundet sted indenfor de seneste år. Især med internettet er der skabt muligheder for, at informationer er tilgængelige for alle overalt på jorden. Verden er blevet mindre. Det er ikke muligt at skjule en uønsket adfærd, bare fordi den foregår i et andet land. Hertil skal naturligvis ses den generelle stigning i velstand, som vi har i forhold til tidligere. I Marslows termer kan man betegne verden i dag således, at de fundamentale behov er opfyldt, således at menneskerne har overskud til at realisere sig selv og deres værdier. Vi har et mentalt overskud, som gør, at vi kan bekymre os om mere overordnede emner såsom børnearbejde, miljø ol.

Dette skifte i mentalitet hos den almene befolkning resulterer i, at virksomhederne får andre interesser end kun dem, der er direkte i forbindelse med virksomheden. Dermed kommer der et anderledes pres på virksomhederne fra omverdenen. Især er der et pres fra nye interesser som organisationer og borgere. Det traditionelle regnskab tilfredsstiller i høj grad de oprindelige interessenters behov, men de nye interesser får ikke de nødvendige informationer herfra. (Dyhr 1999). Begreber som den politiske forbruger og den bevidste forbruger er begreber, som virksomhederne i langt større grad presses til at tage hensyn til. Dette, at virksomhedens interesser forlanger flere oplysninger end dem, der er i det traditionelle

regnskab karakteriseres således, at virksomheden skal opbygge licence to operate (Dyhr 1999).

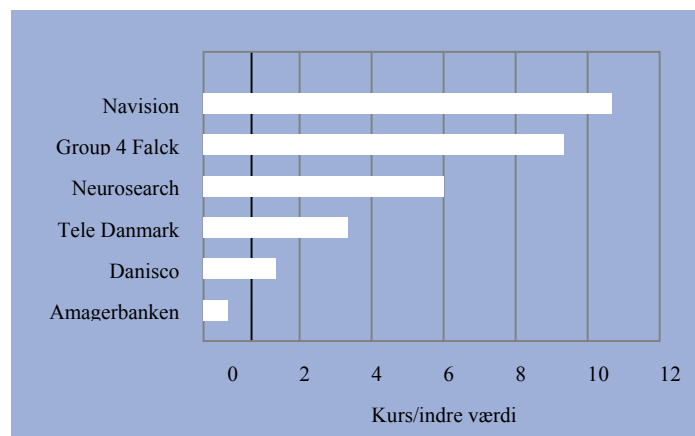
The licence to operate may be seen as space within which the company can move. Surrounding the company are all those who by their combined reactions can either give the company more or less room for manoeuvre. The licence to operate is, then, the aggregate of all these different reactions to the company - and is itself a living changing licence (Goyder 1998).

I litteraturen er den ovenstående udvikling karakteriseret som værende overgangen fra industrisamfundet til vidensamfundet eller den nye økonomi.

4.1.1 Forskellige behov for alternative afrapporteringer

I og med at eksterne interessenter er forskellige, vil behovene for alternative afrapporteringer ligeledes variere. Eksterne interessenter kan variere lige fra forbrugere til interesseorganisationer, kommende medarbejdere og politikere. For at illustrere hvilke historier, der kan ligge bag forskellige brancher, har jeg et udklip fra Børsen, hvor kursen sammenholdes med den indre værdi. En værdi på 1 svarer til egenkapitalen i virksomheden, og søjlens længde svarer til kursværdien størrelse i forhold hertil.

Figur 2 Udvalgte virksomheders kurs/indre værdi



Kilde: Børsen, 17. november 2000

Som nævnt ovenfor er der knyttet forskellige historier til de forskellige brancher. Der er ikke tale om, at en enkelt faktor kan forklare, hvorfor der er stor forskel i den måde virksomhedens værdi vurderes gennem kursværdien indenfor brancherne. I nogle brancher er kursværdien langt over den indre værdi, mens kursværdien i andre brancher er under den indre værdi.

Den meget høje kursværdi for Navision skal muligvis findes i, at Navision er en videntung virksomhed og har som en sådan ikke opført sine aktiver i det traditionelle regnskab. Modsætningen hertil er Danisco, som har store anlægsinvesteringer, som alle er opført i regnskabet. Derfor er forskellen mellem kursværdi og den indre værdi ikke så stor. For Group 4 Falck kan det gøre sig gældende, at alle abonnenter betaler forud, og derfor har Falck ikke behov for kassekredit og som følge heraf egenkapital. For at optage lån må egenkapitalen modsvare, således at kreditorer har en vis sikkerhed. Neurosearch rider på en bølge. Der er aldrig tjent mange penge i virksomheden, men Asger Aamond profilerer virksomheden godt. Ligeledes må det forventes, at der i Tele Danmarks kurs er indlagret en stor goodwill samt forventninger til telemarkedet.

Ovenstående viser, at der er mange muligheder for, at virksomhederne vurderes på andet end egenkapitalen. Pointen er at finde den historie, som gemmer sig bag forskellen og fortælle herom. Især for de virksomheder, hvor forskellen er stor, er det vigtigt, at virksomheden får gjort opmærksom på, at den indeholder mere end, hvad der fremgår af det traditionelle regnskab. Det kan gøres gennem en form for alternativ afrapportering.

4.2 Alternative regnskabsformer

Dette afsnit vil indeholde en definition af et videnregnskab. Det vil ske i en sammenhæng til etisk regnskab, socialt regnskab, miljøregnskab og 3 firmakoncepter nemlig stakeholderregnskab, vækstregnskab og holistisk regnskab. De 3 sidstnævnte er regnskaber udviklet af konsulentvirksomheder og derfor ofte nævnt i offentligheden. I relation til sociale og etiske regnskaber er det vigtigt at pointere, at denne afhandling behandler den danske tilgang til regnskaberne. Især har tidligere socialminister Karen Jespersen bidraget til dette område. Det danske koncept adskiller sig fra de social-ethical rapporter, som omtales i især amerikansk litteratur. Amerikansk litteratur bærer præg af det amerikanske pointsystem, hvor en virksomhed skal have et vist antal points for at kunne opnå offentlige kontrakter. Pointene gives ud fra ”sociale og etiske” parametre, såsom antallet af ansatte som er farvede, handicappede ol. Dette er ikke i overensstemmelse med dansk mentalitet. Denne forskel fremkommer, hvis man sammenligner de retningslinier, der er for amerikanske afrapporteringer (Sustainability Reporting Guidelines) og eksempelvis Novo Nordisks afrapportering.

4.2.1 Videnregnskab

Videnregnskabet er et relativt nyt men meget populært regnskab. Der er på nuværende tidspunkt mange forskellige tiltag til, hvad et videnregnskab er, og hvordan et videnregnskab skal takles. Der er først for nylig kommet en metode til udarbejdelsen af videnregnskaber gennem Erhvervsfremmestyrelsens guideline for videnregnskaber. Det er den første samlende metode i et meget spredt felt.

Videnregnskabet er en beskrivelse af virksomhedens videnressourcer og udviklingspotentialer målt på bl.a. medarbejdernes viden og kompetence (Bukh 1999). Disse behandles indenfor tre dele; humankapital, som er et mål for de ansattes bidrag til virksomheden. Denne kapital forlader virksomheden efter arbejdstid. Strukturkapital er et udtryk for den viden, som virksomheden har optaget gennem sine interne processer og strukturer. Slutteligt er der kundekapitalen, som relaterer til virksomhedens eksterne relationer.

Videnregnskabet har sit primære fokus på at rapportere omkring processen til videnledelse. Derudover er videnregnskabet dialog orienteret. Dialogen er møntet på virksomhedens interesser. Videnregnskabet benytter målinger til at belyse processen. Dette ses gennem følgende citat

”Et videnregnskab er en mekanisme til at sætte tal på en virksomheds videnkapital. Herigennem gøres der internt og eksternt opmærksom på, at virksomhedens værdi i høj grad afgøres af dens videnkapital, dvs. de aktiver, som vedrører medarbejdernes viden og kompetencer, kundernes tillid til virksomheden og dens produkter, virksomhedens infrastruktur ikke mindst i form af IT systemer og administrative processer, samt effektiviteten i dens forretningsprocesser. Videnkapital er en metafor for immaterielle aktiver, hvis størrelse typisk ikke kan måles i kroner. Videnregnskabet er et kommunikationsværktøj, hvor nøgletallene dokumenterer virksomhedens historie om, hvordan den skaber værdi. Ved at sætte tal på de ledelsesmæssige aktiviteter kan det demonstreres, at de finder sted og ikke kun er tale.” (Bukh & Mouritsen 1999)

4.2.2 Etisk regnskab

Det etiske regnskab kom frem før videnregnskabet. Dets popularitet er efterhånden blevet overhalet af videnregnskabet, men der er ofte stor forvirring

om forskellen mellem videnregnskabet og det etiske regnskab. Det etiske regnskab opererer, som navnet siger, på et mere etisk og holdningspræget plan. Det omhandler virksomhedens fundamentale holdninger og værdier i bredeste forstand. Der er i det etiske regnskab en klar stillingtagen til etiske og samfundsmæssige forhold såsom børnearbejde, miljø og menneskerettigheder (Bukh 1999). Det etiske regnskab er et dialogbaseret værktøj. Udarbejdelsen af et etisk regnskab er resultatet af en proces, hvor virksomhedens ledelse vælger at udvide sit ledelsesfokus fra (kortsigtet) indtjening til (langsigtet) fokus på virksomhedens "licence to operate" ved at sikre accept af virksomhedens værdigrundlag fra udvalgte interessenter (Dyhr 1999). Et eksempel på et etisk regnskab er Sparekassen Nordjylland

4.2.3 Socialt regnskab

Dette er et mere specifikt regnskab, som måler virksomheden ud fra dens forhold til medarbejderne, deres familier, mennesker i omverdenen o.l. Dette regnskab tager stilling til virksomhedens politikker indenfor pensioner, seniormedarbejdere og ansættelse af minoriteter. Der måles på, hvorvidt virksomheden lever op til disse politikker (Bukh 1999). Det sociale regnskab er både baseret på dialog, som afspejles gennem diverse tilfredshedsundersøgelser, og det er baseret på målinger. Målingerne omhandler primært personaledata. Sociale regnskaber kan omfatte alt fra ligestillingspolitik, etnisk politik, uddannelsespolitik, familieansvar, pensionering m.m. (Dyhr 1999). Et eksempel på et socialt regnskab er Liniebus.

4.2.4 Miljøregnskab

Miljøregnskabet er det eneste af disse alternative regnskaber, som har et lovkrav til indhold. Ledelsen skal begrunde valget af miljøparametre samt give en forklaring på de væsentlige afvigelser fra forrige grønne regnskab. Medarbejderne skal inddrages ved udarbejdelsen af det grønne regnskab. Regnskabet skal beskrive de arbejdsmiljømæssige forhold i relation til forurenende stoffer i produktionsprocesserne. Derudover skal der være talmæssige opgørelser over det forbrug af energi, vand og råvarer, der kommer ind i virksomheden. Udsiden skal også dokumenteres talmæssigt gennem forbrug af de forurenende stoffer, der indgår i produktionen, udledes eller indgår i produkter og affald. Miljøregnskabet tager, som en følge af de talmæssige lovkrav, sit udgangspunkt i målinger (Bukh 1999).

4.2.5 Arbejdsmiljøregnskab

Dette regnskab er ligesom det forgående et mere specifikt regnskab. Det indeholder oplysninger om medarbejdernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljøregnskabet kan være medvirkende til at sende signaler til medarbejdere og omverden, men på grund af det relative smalle fokus er effekten begrænset (Bukh 1999).

De temaer, som behandles i arbejdsmiljøregnskabet, vil typisk også være medtaget i et socialt regnskab, og arbejdsmiljøregnskabet kan ses som en delmængde af et socialt regnskab. Det gælder for eksempel psykosociale og trivselsmæssige forhold. Der er samtidig et væsentlig overlap mellem arbejdsmiljøregnskabet og miljøregnskabet, da de fysiske/kemiske aspekter af arbejdsmiljøet er tæt forbundet med virksomhedens flow af ressourcer og farlige stoffer (Dyhr 1999).

4.2.6 Stakeholderregnskab, vækstregnskab og holistisk regnskab

Disse 3 regnskaber er alle firmakoncepter men fortjener dog en kort kommentar, da de anvendes i praksis.

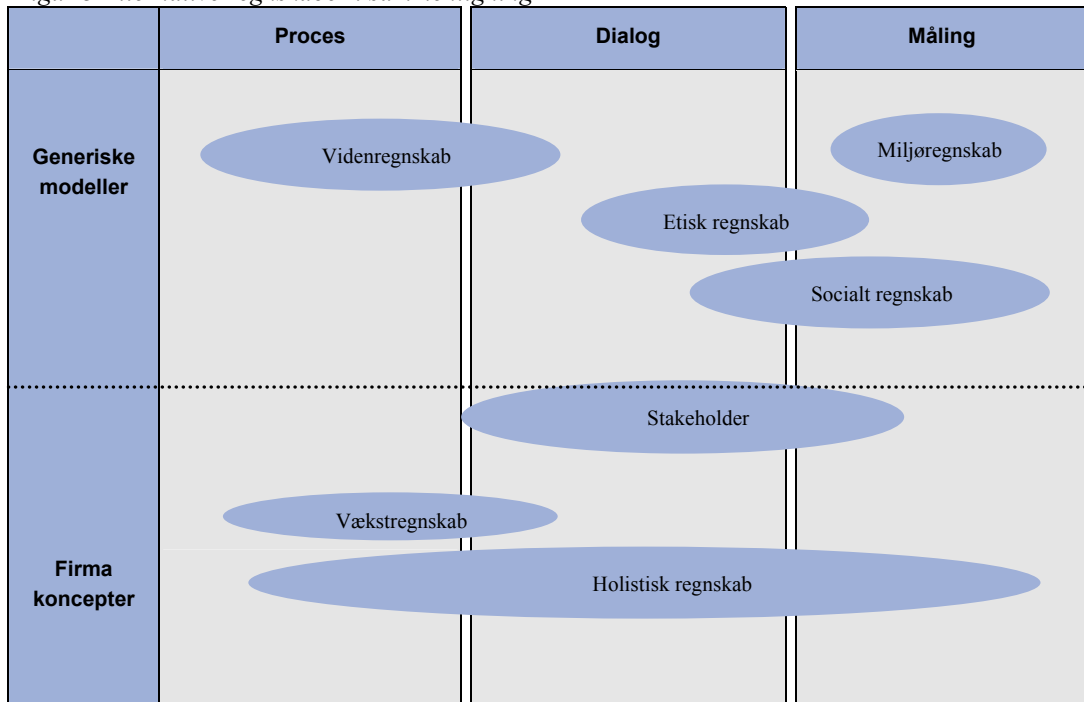
Stakeholderregnskabet er udviklet af Jesper Kunde og er primært dialogbaseret. Fokus er på at skabe dialog til virksomhedens interessenter

Vækstregnskabet er udviklet af BDO Scanrevision og minder meget om videnregnskabet. Forskellen er dog, at der i vækstregnskabet laves en form for klassificering af virksomhederne efter, hvilken modenhedsfase virksomheden befinder sig i.

Det holistiske regnskab er udviklet af Ramböl og betegnes som et helhedsregnskab. Alle parametre søges dækket.

Den nedenstående figur samler de alternative regnskaber og sammenligner dem. I figuren er de forskellige afrapporteringer indplaceret efter den dimension, som de primært indeholder. Da der er klare forskelle i, hvilket formål der er med henholdsvis at være primært orienteret mod proces, dialog eller måling, er det nødvendigt at skelne herimellem, når man udvælger den rapporteringsform, som passer til det formål og ønske, virksomheden har med sin afrapportering.

Figur 3 Alternative regnskaber i sammenligning



Alle disse alternative regnskaber er eksterne rapporteringer. For at udarbejde dem vil interne ledelsesinstrumenter være afgørende for, hvor god en afrapportering, der fremkommer. Sådanne værktøjer vil senere blive sammenholdt med videnregnskabet.

5 Afklaring af problemområdet

Dette afsnit indeholder en afklaring af problemområdet. Problemområdet er videnledelsen på Vejle og Give sygehuse. Styring af *tiltag* til udvikling af viden, således at man får et overblik over, hvilke tiltag der eksisterer, hvorledes effekterne er heraf og hvilke nye tiltag, der er behov for. Som nævnt i problemformuleringen var der i ledelsen et ønske om at få bedre struktur på videnledelsen. For at opfylde problemformuleringens krav om, at det udarbejdede videnregnskab skal være i overensstemmelse med ledelsesstilen og de værdier, der er i organisationen, vil dette blive afdækket i dette afsnit. Resultatet heraf vil derefter agere som målestok for, hvilke krav en model til udarbejdelse af videnregnskab på Vejle og Give sygehuse skal indeholde.

5.1 Krav til modellen

Kravene til den model, som videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse skal laves efter, er fundet gennem en samtale med sygehuset (Dagbog den 7. april 2000). På dette indledende møde havde jeg et ønske om at afdække, hvorvidt, det at der var et ønske om at lave et videnregnskab¹ på Vejle og Give sygehuse, reelt var et ønske om at lave et videnregnskab. For begge parter var videnregnskab et nyt område, og jeg fandt det derfor nødvendigt at undersøge, hvorvidt det egentlig var et videnregnskab, der var ønsket. Måden, hvorpå jeg undersøgte dette, var ved at have en samtale omkring forventningerne til det kommende videnregnskab, og hvilke resultater eller effekter der skulle komme ud af arbejdet med videnregnskabet.

Udgangspunktet var i første omgang at afdække, hvorvidt et videnregnskab passer ind i den eksisterende ledelsesstil. Umiddelbart mente jeg, at det ville være en god støtte for mig, hvis jeg under samtalen forsøgte at placere ledelsesstilen som værende enten ”blød” eller ”hård”. Dvs., at jeg egentlig forsøgte at afdække under hvilket paradigme, der bliver arbejdet under på sygehuset. I første omgang gik jeg ud fra en skelnen mellem et positivistisk (Maaløe 1996:kap 1&2) og et socialkonstruktivistisk paradigme (Maaløe 1996:kap 1&2). Grunden hertil er de markante forskelle, der er mellem de to paradigmer. Ved at tage udgangspunkt i to markant anderledes paradigmer vil jeg hurtigt kunne fornemme, hvorvidt der på sygehuset er basis for at lave noget ”blødt” som et videnregnskab.

Under samtalen blev det hurtigt klart for mig, at sygehuset med sin dialogbaserede ledelse klart var under et socialkonstruktivistisk paradigme. Tidligere i studiet har jeg beskæftiget mig med ressourcebaseret ledelse (Grant 1998), og jeg spurgte derfor ind til ledelsen og udviklingen af organisationens ressourcer. Det viste sig, at der er et stort fokus på at arbejde med til stadighed at forbedre og udvikle organisationens ressourcebase. Det sker gennem et stort fokus på processer. Der er bl.a. en stor indsats i beskrivelsen og justeringer af processer. Under hele mødet var det min klare overbevisning, at der er tale om, at der anvendes en ressourcebaseret ledelse (-selvom de på sygehuset kalder det dialogbaseret ledelse).

Et andet emne, som blev diskuteret, er sygehusledelsens arbejde med værdigrundlag. Der er et stort fokus på, at arbejdet med værdigrundlag skal kobles bedre til det daglige arbejde. I denne forbindelse fremkom ideen med at udarbejde et videnregnskab for sygehuset for derigennem at kunne kommunikere værdigrundlaget til medarbejdere og patienter.

¹ Oplægget fra Vejle og Give sygehuse var, at der skulle udarbejdes et videnregnskab, men da der på dette tidspunkt ikke havde været nogle overvejelser omkring, hvad et videnregnskab var, var der en risiko for, at videnregnskabet var valgt på baggrund af, at ordet ”er oppe i tiden” og ikke fordi, at det reelt er et videnregnskab, der er tænkt på.

Under samtalen blev det yderligere diskuteret, hvilke resultater sygehuset ønskede at få ud af at arbejde med videnregnskaber. Der var et klart ønske om, at videnregnskabet på en eller anden måde skulle være behjælpelig til at vise effekten af de indsatser, der gøres. Det kan eksempelvis være på uddannelsesområdet, hvor der årligt investeres mange penge. Sygehuset er en stor uddannelsesinstitution, og der var et ønske fra ledelsens side om at få målt effekten heraf. Ligeledes foretages andre tiltag, hvor der er en tiltro til, at effekterne tilfører organisationen værdi. Der eksisterede dog ikke ”beviser” herfor, ligesom der heller ikke var overblik over udviklingen indenfor de områder, hvor tiltagene er længerevarende.

På baggrund af denne samtale mener jeg, at det er i overensstemmelse med de øvrige tanker at udarbejde en afrapportering, som beskriver organisationens videnledelse.

Dermed er der tre konkrete krav, som skal matche den model, der vælges til at udarbejde videnregnskabet på Vejle og Give sygehuse. Kravene er

- ☞ Modellen skal indeholde tanker og relationer til den ressourcebaserede tankegang
- ☞ Modellen skal koble værdigrundlag og ledelsesstrategi med videnregnskabet
- ☞ Modellen skal indeholde en videnledelse, der beskæftiger sig med resultaterne af de indsatser, der gøres for at forbedre organisationen

6 Videnregnskab

Formålet med dette afsnit er at arbejde med ordene i videnregnskab, nemlig viden og regnskab. Gennem dette arbejde med betydningen af viden og regnskab skal der fremkomme en forståelse for den måde, der arbejdes med begreberne på Vejle og Give sygehuse.

6.1 Regnskab og viden

Ordet videnregnskab består af både viden og regnskab. I det følgende vil der først være en vurdering af, hvorvidt man kan tillade sig at kalde et videnregnskab for et regnskab. Dernæst vil der være en stillingtagen til, hvordan begrebet viden behandles i sammenhæng med videnregnskab.

6.1.1 Regnskabsbegrebet

Et diskussionspunkt, som ofte kommer frem i relation til videnregnskab er, hvorvidt der er tale om et egentligt regnskab, og hvorvidt der er legalt at

kalde afrapporteringen videnregnskab (e. g. Elling 1999). Diskussionen i artiklen går mere på navnet, og hvorvidt det er legalt at kalde et videnregnskab et videnregnskab end den egentlig går på indholdet af videnregnskabet. Diskussionen kan let blive diffus, hvis ikke der er opstillet nogle rammer for, hvad der menes med et regnskab. Uden disse rammer flyver det ofte med argumenter fra begge sider.

Imod, at videnregnskabet er et regnskab, taler den relativt forskellighed og usammenlignelighed, der er mellem forskellige virksomheders videnregnskaber. For taler de store initiativer, der tages for at skabe ensartethed, senest gennem erhvervsfremmestyrelsens projekt. Ligeledes er det nu blevet muligt at få en revisor-påtegning af et videnregnskab.

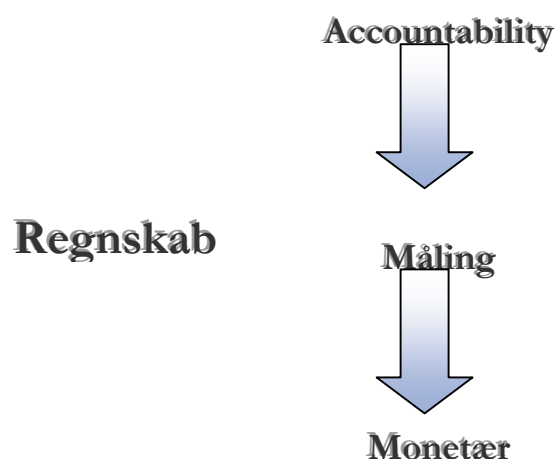
For at undgå at skulle stille argumenter op mod hinanden på denne måde, vil afhandlingen i stedet tage udgangspunkt i en graduering af begrebet regnskab, og hvorledes videnregnskabet stilles i denne graduering i forhold til et traditionelt regnskab. Dernæst behandles et andet aspekt omkring regnskabets formål, nemlig hvorledes et regnskab skal bidrage med en behandling af regnskabets fokusområde gennem en distance, som giver læseren mulighed for at få overblik over den virkelighed, som regnskabet repræsenterer.

6.1.1.1 Graduering af regnskabsbegrebet

For at undgå at fronterne stilles skarpt op mod hinanden, tager denne afhandling sit udgangspunkt i, at et regnskab kan være mere end det, der traditionelt ses som et regnskab. Der åbnes hermed mulighed for et bredere syn på begrebet regnskab end den traditionelle monetære indstilling, som eksempelvis ses i årsregnskabsloven. Det sker gennem en graduering af begrebet således, at der fremkommer en fælles begrebsramme, ud fra hvilken begrebet regnskab kan diskuteres (Erhvervsfremmestyrelsen 1999).

Gradueringen af opfattelsen af et regnskab ser således ud:

Figur 4 Graduering af et regnskab



Som det fremgår af figuren, opereres der i denne afhandling med tre niveauer, som et regnskab kan klassificeres på. Der sker en stramning af de krav, der stilles til regnskabet, når man bevæger sig oppefra og ned i figuren.

Accountability er den blødeste måde at se på regnskabet på. *Accountability* er et bredt anvendt begreb (Munro 1997). Det anvendes i denne afhandling således at man gennem regnskabsbegrebet stiller sig til regnskab for det, der står i regnskabet. Der er ingen formelle krav til indholdet. Regnskabet benyttes i denne henseende som en form for moralsk vogter, da man gennem offentliggørelsen af regnskabet, det være både internt og eksternt, stiller sig til regnskab for oplysningerne.

Måling er det mellemste lag. Der foretages her strukturerede målinger efter de principper, som virksomheden har vedtaget. Denne måling er endnu ikke standardiseret, hvilket kræver, at de enkelte virksomheder hver i sær gør opmærksom på deres regnskabsprincipper og eventuelle ændringer i disse. Målingerne har til hensigt at belyse interessante områder i virksomheden. Det være såvel internt som eksternt og monetært som ikke-monetært.

Monetær er det skrappeste syn på regnskab. Dette er det traditionelle syn på et regnskab. Der er tale om, at der systematisk og efter givne regler gøres rede for virksomhedens aktiver og passiver. Dette sker udelukkende gennem monetære fortællinger.

Denne begrebsramme tydeliggør, hvorfor der typisk opstår en diskussion mellem traditionelle regnskabsfolk og videnregnskabsfolk om, hvorvidt et videnregnskab er et egentlig regnskab. Set udfra det traditionelle monetære syn på et regnskab, er et videnregnskab ikke berettiget til at kalde sig *videnregnskab*. Men udfra en blødere betragtning af ordet regnskab er et videnregnskab et regnskab. I videnregnskabet er der tale om, at der foretages målinger. Grundlaget for disse målinger

skal til stadighed ensartes, således at der i højere grad fremover kan sammenlignes på tværs af videnregnskaber.

6.1.1.2 Regnskabet og distancen

Et andet vigtigt element, som et regnskab skal varetage, er dels at skabe distance og del at reducere distance. At handle på distancen omtales af Latour og beskrives af Munro (Munro 1994:3)

Distancen skal skabes for at gøre billedet af den verden, som regnskabet repræsenterer tydeligt for læseren. Regnskabets egentlige formål må være at skabe en organisering i en mængde bilag, som tilsammen er et udtryk for en kompleksitet. Gennem regnskabet skal denne tredimensionale virkelighed formaliseres. Det gøres ved at skabe en distance, gøre virkeligheden todimensional og skrive ned og evaluere. Hermed skabes muligheden for, at helheden kan overskues og diskuteres.

Regnskabet skal dog ikke kun skabe distance. Selvom det i skabelsen af regnskabet er vigtigt at skabe distance for at give læseren mulighed for at få overblik over en kompleks verden, er det ligeså afgørende, at regnskabet gennem sin eksistens er med til at reducere distance. I denne sammenhæng tænkes på den fysiske distance. Gennem regnskabet har læseren mulighed for at danne sig et indtryk af en organisation på de områder, som behandles i regnskabet. Dette indtryk kan dannes uden, at læseren behøver at have besøgt organisationen og have kigget i dennes bilag. På denne baggrund kan det siges, at et regnskab har til formål at være bro mellem en organisation og dens omgivelser.

På samme vis som et traditionelt regnskab opfylder et videnregnskab begge kriterier omkring distance. Videnregnskabet samler oplysninger fra en mængde bilag i organisationen. Fokusområdet og formålet med videnregnskabet er anderledes end i et traditionelt regnskab, men det ændrer ikke ved, at tanken bag udarbejdelsen af et videnregnskab er det samme, som med et traditionelt regnskab. Nemlig at skabe en distance til en kompleks organisation for at skabe et overblik og give læseren muligheden for at se en helhed. Samtidig skal videnregnskabet tjene det formål at reducere distancen til organisationen og dermed agere bro mellem organisationen og læseren for dermed at give læseren et indblik i den videnstyring, som virksomheden har.

6.1.1.3 Videnregnskabet som regnskab

Af det ovenstående kan det konkluderes, at diskussionen om, hvorvidt et videnregnskab er et regnskab, bunder i forskellige syn på, hvilke krav der

skal stilles til et regnskab. Kan det blødere syn på et regnskab, der ligger til grund for denne afhandling, accepteres, er et videnregnskab et egentligt regnskab.

Ligeledes kan det konkluderes, at videnregnskabet tjener de samme formål som et traditionelt regnskab i forbindelse med at skabe distance til kompleksiteten i organisationen og reducere distancen til omgivelserne. Igen er det individuelt, hvorvidt man kan acceptere, at videnregnskabet har et andet formål i kraft af sit fokus på videnstyring, end et traditionelt regnskab har.

6.1.2 Videnbegrebet

Dette afsnit er inspireret af et foredrag af professor Jan Mouritsen, hvor viden og de mange definitioner heraf blev diskuteret. Formålet med afsnittet er at diskutere de forskellige syn på viden, der præger litteraturen og herigennem fremkomme med denne afhandlings syn på viden.

Indenfor litteraturen omkring videnregnskaber betragtes viden ikke som værende interessant i sig selv (Mouritsen *et al* 2001). Dette er umiddelbart en kraftig påstand, men den kan illustreres gennem et citat.

Citatet stammer fra en samtale mellem Sokrates og en af Pytagoras' unge studerende Teatetus. Samtalen drejer sig omkring viden, og citatet starter, hvor Sokrates har bedt den unge mand definere viden som begreb.

Socrates: *[..] When you speak of cobbling, you mean by that word precisely a knowledge of shoemaking?*

Theatetus: *Precisely.*

Socrates: *And when you speak of carpentry, you mean just a knowledge of how to make wooden furniture?*

Theatetus: *Yes.*

Socrates: *In both cases, then, you are defining what the craft is a knowledge of?*

Theatetus: *Yes.*

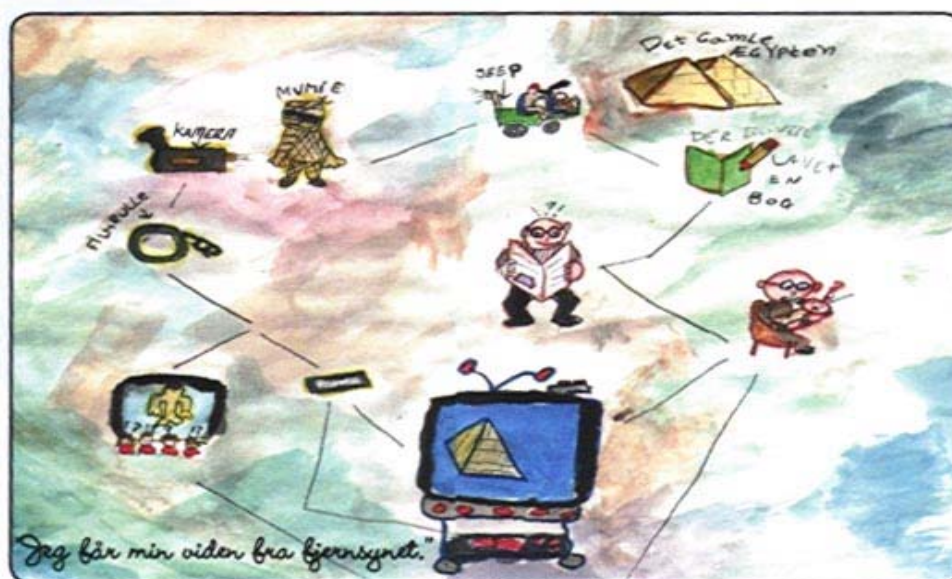
Socrates: *But the question you were asked [..] was not, what are the objects of knowledge, nor yet how many sorts of knowlegde there are. We did not want to count them, but to find out what the ting itself –knowledge- is.*

Dette citat viser, at viden er et så diffust begreb, at det ikke kan defineres. Det, Platon signalerer gennem samtalen mellem Sokrates og Teatetus, er, at der ikke findes en definition. Når Teatetus prøver at definere viden, fremkommer han med eksempler, hvor viden er anvendt. Viden er så bredt og dækker over så mange dimensioner, at det ikke er muligt at samle det i en fyldestgørende definition. Platons pointe er dermed, at viden er interessant som en praktisk øvelse, en færdighed, men det er ikke en intellektuel øvelse.

Netop denne pointe er vigtig i relation til, hvordan viden betragtes i et videnregnskab. Det, der skal intellektualiseres, er ikke viden som begreb, men derimod er det de elementer, som er grundlag for viden, som er relevante at videnskabeliggøre. Viden kan fremkomme i et utal af afskygninger, og det vil være umuligt at kortlægge disse. Dermed postuleres det, at det ikke er viden i sig selv, som er interessant. Det skal naturligvis ses i det lys, at vi ønsker at vise vores viden til omverdenen. Selvfølgelig er viden i sig selv interessant i organisationen og i forbindelse med dens arbejde, men i relation til omverdenen er det ikke selve viden, der er interessant, men elementerne. Derimod er det interessant at få skabt en form for artefakt, som kan relateres til. Artefaktet skal operationalisere viden på en sådan måde, at vi kan tale med om elementerne uden at kende til den viden, der ligger bag. Dette vil konkretiseres gennem et eksempel fra Carl Bros videnregnskab.

I forbindelse med udarbejdelsen af videnregnskab har Carl Bro haft nogle børn til at tegne deres opfattelse af viden. Denne tegning er lavet af Ernst på 11 år.

Figur 5 Videnledelse hos Carl Bro



Kilde: Carl Bro videnregnskab 2000

Carl Bro bruger denne tegning til at symbolisere, hvad de vil bruge videnregnskabet til. Ernst får sin viden fra fjernsynet. Den egentlige viden ligger i pyramiderne i Ægypten, men Ernst får repræsenteret denne viden i fjernsynet. Men for at Ernst kan få viden om pyramiderne, er det nødvendigt, at man har en jeep til at komme ud til pyramiderne, det er nødvendigt med et kamera, så man kan filme mumierne, og det er nødvendigt med filmruller og redigering for, at viden om pyramiderne kan vises i fjernsynet. For at eliminere tilfældigheden for, om Ernst ser programmet, er det nødvendigt, at nogen skriver en bog om emnet, og denne beskrives i en avis, som Ernsts far læser for derefter at fortælle Ernst om programmet. Alle disse elementer er grundlaget for viden og, som jeg postulerede tidligere, er det dem, som er interessante frem for den egentlige viden. Disse elementer kan beskrives i videnregnskabet. Man kan vise, hvorledes disse forbedres for på den måde at give de bedste muligheder for viden. Med videnregnskabet fryses verden ned, og der er skabt en artefakt, som vi kan relatere til. Vi kan reflektere over videnregnskabet, selvom vi ikke kan forholde os til den diffuse viden. Videnregnskabet beskriver for omverdenen, hvad der gøres for elementerne, som er grundlaget for viden. Gennem en operationalisering af viden omkring, hvorledes et program om pyramider kommer til Ernsts kendskab, kan vi tale med og vurdere. Vi kan forholde os til, hvor mange avisomtaler der er osv., snarere end vi kan forholde os til den viden, der er knyttet til den praktiske færdighed der knyttet hertil. Og dermed er vi tilbage ved Platon, hvis pointe var, at viden er en praktisk færdighed og ikke en intellektuel.

I og med det ikke er viden, som er interessant i denne sammenhæng, rettes opmærksomheden mod den måde, som viden ledes på. Ikke som knowledge management, hvor fokus er på ledelsens handlinger, men i relation til struktureringen af videnressourcerne (Mouritsen *et al* 2001:7). Da videnregnskabet beskriver, hvilke tiltag der tages for at forbedre viden, bliver det i større grad relevant at rette fokus mod ledelsen af disse tiltag. Videnledelsen, der sikrer, tiltagene til forbedring af viden, er derfor relevant at knytte en kommentar til. Ligesom der er forskellige syn på viden alt afhængig af, hvilken tilgang der tages, er der også forskellige tilgange til videnledelse. I det kommende afsnit behandles forskellige typer af videnledelse.

7 Typer af videnledelse

Formålet med dette afsnit er præsentere forskellige typer af videnledelse. Gennem denne præsentation vil der blive argumenteret for, at videnregnskabet indeholder de nødvendige egenskaber i relation til videnledelse. Disse egenskaber skal stemme overens med den form for videnledelse, der finder sted på Vejle og Give sygehuse. Denne argumentation vil foregå ved en gennemgang af udviklingen indenfor knowledge management eller videnledelse. Denne udvikling er karakteriseret gennem to bølger af videnledelse (Thorsgaard Larsen

and Mouritsen 2001). I de to bølger er der en forskellig opfattelse af viden samt en forskellig opfattelse af videnledelse. Denne holdning til videnledelsesbølgerne vil indledningsvist blive suppleret med en bølge, som jeg finder relevant. Denne 0'te bølge mener jeg er at finde i en konkret håndtering af informationer.

7.1 Den 0'te bølge

Den 0'te bølge findes i den første håndtering af informationer. Før informationer blev omtalt som værende virksomhedens fremtidige vigtigste aktiv, blev informationer behandlet i en processeringsform. Viden var i de informationer, som virksomheden modtog og kunne lagre. Udviklingen af databaser for at strukturere virksomhedens informationer var løsningen til den store mængde af informationer, virksomheden stod overfor. Dette syn er vigtigt, da denne håndtering af informationer danner grunden for, at man senere har kunnet udnytte den informationsværdi, der blev skabt på en mere og mere raffineret vis, som den første og anden bølge er et udtryk for.

7.2 Den første bølge

Den første bølge har sin oprindelse med Nonaka, som først i 90'erne argumenterede for en individuel form for videnledelse. Den strømning, som betegnes knowledge management, som jeg gennem studiet er stødt på, stammer herfra. Viden er her placeret i individet, og fokus er som en følge deraf meget på deling af viden mellem medarbejdere. Udfordringen består her i, at organisationen skal styre denne individbaserede viden.

Der er dermed en forudsætning under den første bølge om, at al viden udspringer fra individet. Ligeledes skabes ny viden ved, at tavs viden skal gøres eksplicit. Den store udfordring består derfor dels i at skabe rammer for, at viden gøres eksplicit og dels i, at viden deles mellem medlemmer af organisationen. Arbejdet med at gøre tavs viden (Von Krogh *et al* 2000) eksplicit tager ofte sit afsæt i teknologiske løsninger. Det være i form af databaser o.l. Delingen af viden mellem medlemmer af organisationen tager sit afsæt i at skabe gode og kreative miljøer, som fremmer samarbejdet.

7.3 Den anden bølge

Indgangsvinklen til den anden bølge tager sit udgangspunkt i diskussionerne omkring intellektuel kapital og tankerne om at sætte tal på organisationens videnressourcer. Videnledelsen er i den anden bølge et spørgsmål om at lave en samlet indsats i forbindelse med sammensætningen, anvendelsen og udviklingen af

virksomhedens videnressourcer. Videnressourcerne er ikke kun de individuelle ressourcer, men består af alle de ressourcer, der benyttes i skabelsen af brugsværdien til de produkter eller tjenesteydelser, som virksomheden leverer til brugerne. Disse ressourcer deles op i medarbejdere, kunder, teknologi og processer. Individet er dermed ikke den eneste kilde til viden, som det er tilfældet i den første bølge.

Den anden forskel fra første bølge er, at der under anden bølge forsøges at sætte tal på organisationens videnressourcer. Denne talmæssige behandling af videnressourcerne er en vigtig del af videnledelsen under den anden bølge. Fokus er ikke på ressourcerne direkte men derimod på relationerne mellem disse og på at udvikle disse.

Essensen af denne anden bølge er dermed at udvikle det, som organisationen er god til, og systematisere indsatsen for at blive endnu bedre.

Dette er et udtryk for en ressourcebaseret tankegang, hvor videnledelsen understøtter en udvikling og forankring af videnressourcerne (Hamel and Prahalad 1990).

Udover at der er sket en ændring i synet på viden gennem de tre bølger, er der yderligere en interessant vinkel. Det er vinklen omkring aktøren. I den 0' te bølge er aktøren en operatør, der behandler informationerne. I den første bølge er aktøren mellemlederen, mens aktøren i den anden bølge er topledelsen. Denne sondring mellem strategisk, taktisk og operationelt niveau bevirker, at udgangspunktet er forskelligt. Det betyder, at synet på informationer eller viden vil være forskelligt, hvilket også er vist i det ovenstående. Diskussionen omkring videnledelsens bølger kan derfor resultere i en diskussion omkring aktører.

7.3.1.1 Videnledelses bølgerne og Vejle og Give sygehuse

Fokus er flyttet fra individet til processer og procedurer. Ligeledes er fokus flyttet fra at gøre tavs viden eksplicit og til, at organisationen skal sikre en god sammensætning, anvendelse og udvikling af virksomhedens videnressourcer, således at den maksimale brugsværdi skabes for brugeren.

Denne forskel, som kommer til udtryk ved, at fokus under den første bølge er på styring af handlinger, og fokus under anden bølge er på styring af tiltag til forbedring af viden, passer godt i relation til Vejle og Give sygehuse. Som nævnt i afsnittet krav til modellen, var der et ønske om at få skabt et overblik over effekterne af de tiltag, der tages til at forbedre organisationen. Dette ønske peger klart i retning af, at sygehuset søger en form for videnledelse, som den er beskrevet under den anden bølge. Videnledelsen ud fra dette syn er rettet mod indsatserne. Sygehuset kan gennem videnledelsen få et billede af, hvorledes processer fungerer. Laves

videnledelsen struktureret og kontinuerligt, vil der med dette syn fremkomme et billede af, hvorledes effekten er af de indsatser, der gøres. Dermed opnår sygehuset det ønskede. Slutteligt er aktørerne omkring videnledelsen på Vejle og Give sygehuse foranlediget af topledelsen. Videnledelsen er en del af den strategiske planlægning.

8 Den rette model til Vejle og Give sygehuse

I og med det tidligere er konstateret, at der på Vejle og Give sygehuse er et behov for en videnledelse i retning af den anden bølge, som indeholder intellektuel kapital og måling af denne, laves der i dette afsnit en udvælgelse af en model blandt nogle af de mest anvendte modeller indenfor feltet.

Da feltet for intellektuel kapital og måling af denne er bredt og uoverskueligt, er mulighederne for at udvælge den model, som man ønsker at arbejde med rige. Denne afhandling søger dog at foretage valget af model, således at flest mulige forhold matcher situationen på sygehuset. For at kunne foretage denne udvælgelse er det nødvendigt at danne et klart billede af situationen i Vejle og Give, samt at have et overblik over, hvilke modeller der er til rådighed. Dette afsnit skal tjene som en oversigt over udviklingen indenfor intellektuel kapital. Yderligere skal det placere denne afhandlings fokus indenfor det brede område, som intellektuel kapital er. Udvalgelsen sker på baggrund af afsnit 5.1 hvor de initiale tanker omkring kravene til et videnregnskab på Vejle og Give sygehuse behandles. Disse krav skal dernæst danne grundlag for udvælgelsen af den retning indenfor intellektuel kapital, som matcher Vejle og Give sygehuse bedst.

8.1 Feltet intellektuel kapital

Udgangspunktet for dette afsnit er at skabe et overblik over feltet for intellektuel kapital. Det skal ske dels gennem en begrebsafklaring og dels gennem en behandling af ”klassikerne” indenfor feltet. I og med at det er et nyt felt, er det relativt nye tekster, som præger feltet. Der er dog nogle klare retninger, indenfor hvilke forskellige forskere har markeret sig. Repræsentanterne for disse retninger betegner jeg som ”klassikerne”.

Afsnittet, som behandler litteraturen på området, vil være todelt på den måde, at den første del indeholder en bred oversigt over hele feltet intellektuel kapital. Anden del vil være en indsnævring af feltet til den udviklingsretning, value creation, som denne afhandling beskæftiger sig med. Dette er for at bidrage dels med det store perspektiv og dels med en mere specificeret gennemgang af den for afhandlingen relevante litteratur.

8.2 Begrebet intellektuel kapital

Intellektuel kapital er et begreb, som er opstået sidst i 1980'erne (Bukh *et al* 1999). Forskellen mellem intellektuel kapital og knowledge management er, at knowledge management litteraturen ofte koncentrerer sig om, hvordan ledelsen skal handle eller agere, mens litteratur omkring intellektuel kapital ofte ser på strukturer for videnressourcer (Mouritsen *et al* 2001:7). Det er dog nyttigt at se på knowledge management og intellektuel kapital som værende relaterede, da knowledge management aktiviteter er substansen i det, intellektuelle rapporter rapporterer om (Mouritsen *et al* 2001:8).

Intellektuel kapital er relevant at beskæftige sig med, da viden og informationer "have become the economy's primary raw material and it's most important outcome", som Stewart skriver (Bukh *et al* 1999). Intellektuel kapital siger ofte mere om en virksomheds fremtidige indtjeningsmuligheder end det traditionelle regnskab. Det absurde er, at mens en virksomhed kan være "intellektuel fallit", kan den kort-sigtede profit meget vel stige, da omkostningerne er faldet (Roos and Roos 1997). Dette signalerer, at virksomhederne er godt stillet, hvis de udover det traditionelle regnskab også beskæftiger sig med intellektuel kapital.

Begrebet intellektuel kapital anvendes forskelligt af diverse forfattere. Nogle forfattere ser intellektuel kapital som værende tæt forbundet med human ressource management, mens andre forfattere ser intellektuel kapital "to refer to the knowledge and knowing capability of a social collectivity, such as an organization, intellectual community, or professional practice". Andre igen ser intellektuel kapital som værende en kombination mellem humankapital, kundekapital og organisationskapital (Bukh *et al* 1999). Intellektuel kapital betragtes også som værende forholdet mellem en virksomheds markedsværdi og dens bogførte værdi. Dette betegnes også som Tobin's q (Roos and Roos 1997:413). Slutteligt er intellektuel kapital opfattet som værende forskellen mellem markedsværdien og den bogførte værdi, den såkaldte Book to Market værdi. Som disse forskellige definitioner af intellektuel kapital alle signalerer, drejer dette sig om viden.

I det følgende vil der være en diskussion af intellektuel kapital og hvordan synet herpå er i denne afhandling. Udgangspunktet er i den mest konkrete af definitionerne nemlig Book to Market værdien.

Den forskel, der er mellem en virksomheds bogførte værdi og dens markedsværdi er ofte blevet brugt som argument for en berettigelse af intellektuel kapital. Der er dog visse problemer i at anvende denne ligning ($IC = MV - BV$, hvor IC er intellektuel kapital, MV er markedsværdi og BV er den bogførte værdi). Problemerne består primært i, at definitionen tager udgangspunkt i at definere intellektuel kapital

ud fra det, det ikke er. Intellectuel kapital synes her at udfylde det gab, der er mellem de to kendte værdier. Hvilken berettigelse er der i at beskæftige sig med denne differens? De interessante tal er her markedsværdien og den bogførte værdi. Differensen er ikke i sig selv relevant. Problemet hermed er, at intellektuel kapital blot er en margin mellem to relevante tal og ikke en værdi, som kan påvirke markedsværdien. Intellectuel kapital må derfor defineres ud fra egne termer og ikke andre (Bukh *et al* 1999).

På baggrund heraf fremkommer den definition af intellektuel kapital, som afhandlingen vil benytte. "Intellectual capital statements are about knowledge management activities." (Bukh *et al* 1999:6). Denne definition er ligeledes i tråd med den opfattelse af viden, der benyttes. Intellectuel kapital og afrapporteringer heraf er ikke om viden, som er et flyvsk begreb jf. afsnit 6.1.2 Videnbegrebet, men derimod omhandler det effekterne af knowledge management.

8.3 Litteraturen indenfor intellektuel kapital

Udviklingen indenfor intellektuel kapital kan set i bakspejlet siges at følge et mønster. Oprindeligt var der tre forskellige indgangsvinkler til det, der i dag betegnes som værende de afgørende strømninger indenfor intellektuel kapital.

Den første gren stammer fra Japan, hvor Hiroyuki Itami studerede effekten af *invisible assets* i ledelsen af japanske virksomheder. Da Itamis arbejde med *intangible assets* i 1980 udkom på japansk og først blev oversat til engelsk i 1987, har dette arbejde aldrig fået den anerkendelse, som det fortjente. Det er dog et faktum, at Itamis arbejde allerede i 1980 afspejlede en præcis og klar indsigt i intangible assets og deres vigtighed for virksomheden.

Den anden gren tager udgangspunkt i forskellige økonomers søgen efter et anderledes syn på eller teori omkring virksomheden. Økonomer som Penrose, Rumelt og Wemerfelt fik gennem David Teece's artikel i 1986 omkring *Technology commercialization* samlet et økonomisk/finansiel syn på virksomhedens intellektuelle kapital.

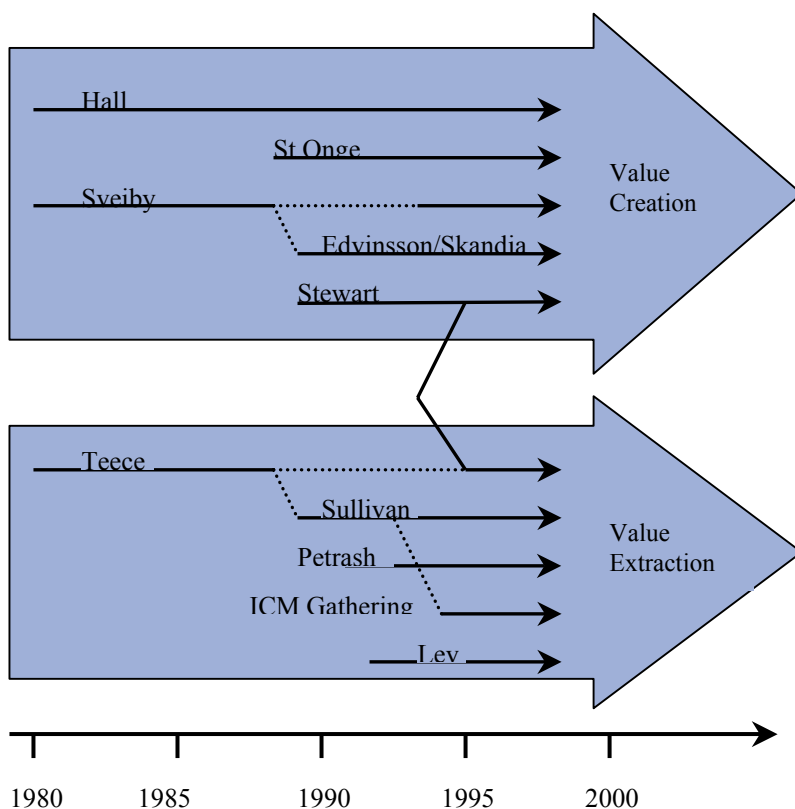
Den tredje gren udspringer i Sverige, hvor Karl-Erik Sveiby arbejdede med human kapitaldimensionen af intellektuel kapital. Dermed blev en langt blødere indgangsvinkel anlagt, hvor muligheden for at værdisætte virksomheden ud fra dens kompetencer og viden hos dens ansatte blev skabt.

I sammenhæng med de seneste års fokus på udvikling af virksomhedens strategi ud fra et ressourcebaseret perspektiv frem for det mere generelt accepterede fokus på konkurrencemæssige kræfter og positionering vil Itami og Sveibys fokus på

virksomhedens usynlige aktiver og humankapital være af stor betydning for forretningsstrategien.

I den nedenstående figur ses en oversigt over udviklingen indenfor intellektuel kapital. Da Itami ikke benyttes i dag, er han udeladt af figuren (Sullivan 2000). I stedet ses to hovedstrømninger, nemlig Value creation og Value Extraction.

Figur 6 Udviklingen indenfor Intellektuel kapital



Kilde: Sullivan 2000

Af figuren ses det, at der er to hovedstrømme indenfor intellektuel kapital. Det er disse hovedstrømme, som jeg tidligere har betegnet som henholdsvis den bløde og den hårde indgangsvinkel. Som beskrevet i afgrænsningen er det den bløde del, som denne afhandling vil behandle. Indenfor den anden gren er det især Lev, som i dag bidrager afgørende til udviklingen. Denne gren er præget af en finansiel/regnskabsmæssig måde at gribe problemstillingen med at beskrive virksomhedens intellektuelle kapital an på.

Den bløde indgangsvinkel er denne afhandling fokus. Der vil derfor i det kommende afsnit være en uddybning af denne retning og en mere specificeret gennemgang af indholdet i de forskellige retninger indenfor denne gren.

8.4 Value creation

Indenfor denne gren er det klart den skandinaviske forskning, som præger billedet. Af interesse i relation til denne afhandling er specielt Sveiby og senere Edvinsson. Billedet præges i dag af Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Sveiby er interessant, da det er hans sondring mellem humankapital, kundekapital og organisationskapital, som danner grundlaget for opbygningen af et videnregnskab. Edvinsson arbejdede videre med disse principper i arbejdet med det svenske forsikringsselskab Skandia. Da casen omkring Skandia er meget benyttet, vil jeg også i denne sammenhæng nævne, hvordan videnregnskabet placeres i forhold til den kapitalmodel, der anvendes i Skandia. Slutteligt er Erhvervsfremmestyrelsens projekt yderst relevant, da den fremkomne guideline danner grundlag for størstedelen af de videnregnskaber, som udgives i dag.

8.4.1 Sveiby

Sveiby er foregangsmanden inden for dette område. Delingen i tre, human, kunde og organisationskapital, stammer fra Sveiby. Sveiby har et stort begrebsapparat, som ligger til grund for det meste af det arbejde, der finder sted med videnregnskaber. Både Edvinsson og Erhvervsfremmestyrelsens guideline bygger på Sveiby.

8.4.2 Edvinsson

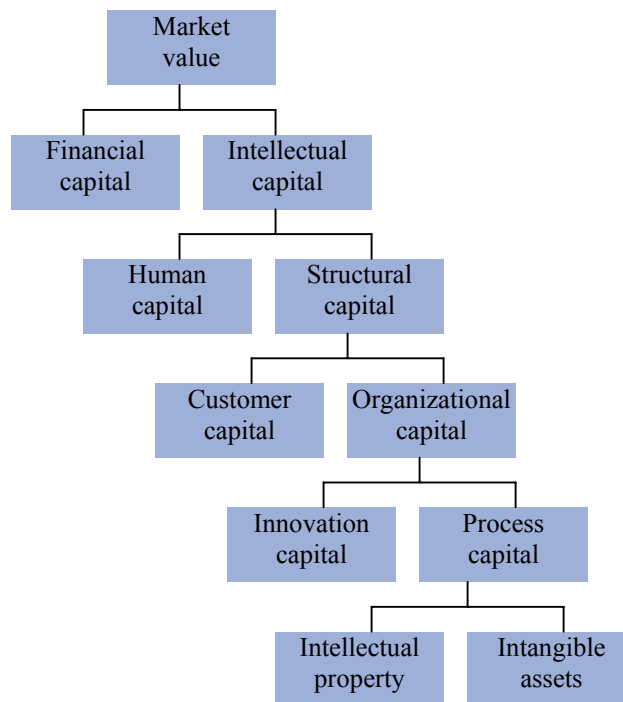
Med udgangspunkt i Sveiby udarbejdede Edvinsson i 1994 den første offentlige rapport over videnstyringen i det svenske forsikringsselskab Skandia. Denne rapport anses som værende et af de første eksempler på afrapportering af videnstyring og dermed et videnregnskab. Skandia er ofte anvendt som case indenfor knowledge management og er medtaget her for at blive vurderet ud fra kravene til udarbejdelse af et videnregnskab på Vejle og Give sygehuse.

Skandia har udviklet deres egen metode til at illustrere den virkelige værdi i organisationen (Edvinsson 1997). Hertil benyttes to modeller, Skandia Value Scheme og Skandia Navigator. Disse to modeller præsenteres i det nedenstående.

8.4.2.1 *Skandia Value Scheme*

Denne model indeholder Tobins q , som netop er forholdet mellem markedsværdien og den finansielle kapital. Dette defineres som værende den intellektuelle kapital.

Figur 7 Skandia Value Scheme



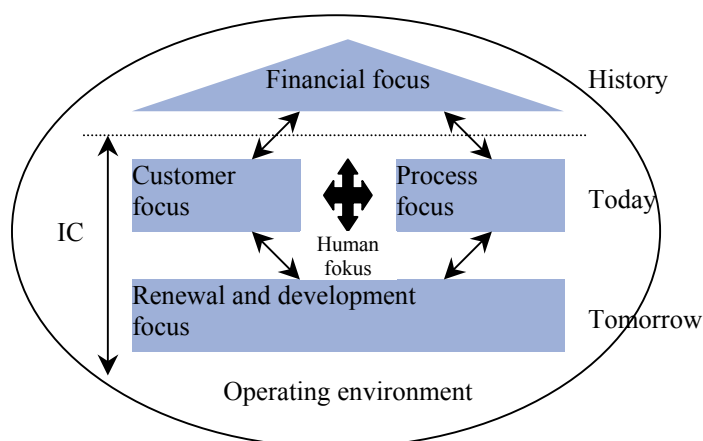
Kilde: Edvinsson 1997

Den intellektuelle kapital består af human kapital og struktur kapital. Videnstyringen består her i at få flyttet mest muligt af den intellektuelle kapital over i den strukturelle kapital, således at den tilhører organisationen og ikke forsvinder, hvis en medarbejder forlader virksomheden. Skandias opfattelse, da denne model blev introduceret, var, at 80% af den intellektuelle kapital var placeret under human kapital og 20% under struktur kapital. Gennem en effektiv videnledelse er målet, at disse procentsatser skal byttes om, således at det primært er den strukturelle kapital, som virksomheden bygger på.

8.4.2.2 Skandia Navigator

Skandia Navigatoren har til formål at rette fokus på en langsigtet og kontinuer proces, der skal sikre en stadig værdiskabning. Denne model sammenfatter såvel balancen mellem finansielle og ikke-finansielle emner, som balancen mellem information om tidligere finansielle resultater, information om i dag inklusiv humane ressourcer og processer samt morgendagens fornyelser og udvikling. Den tager også hensyn til omgivelserne.

Figur 8 Skandia Navigator



Kilde: Edvinsson 1997

Skandia Navigatoren modellen kan ses som et hus. Det finansielle fokus er taget. Kundefokus og procesfokus er væggene. Det humane fokus er husets sjæl, og fornyelsen og udviklingsfokuset er husets fundament. Ses modellen ud fra denne metafor, er fornyelsen og udviklingen kritisk for vedvarende i organisationen.

Denne model har store ligheder med Kaplan og Nortons balanced score card. Balanced score card var en stor inspiration. Det er i retning af den kausalitet, der er at finde i balanced score card. Med Skandia Navigatoren er der forsøgt at tilføje modellen fornyelse og udvikling såvel som det omgivende miljø. Balanced score card er et direkte internt redskab og behandler derfor ikke det omgivende miljø.

8.4.3 Erhvervsfremmestyrelsens projekt

Dette projekt bygger på erfaringer fra 19 danske virksomheder, der har udarbejdet et videnregnskab. Disse erfaringer er resulteret i en guideline for udarbejdelse af videnregnskab.

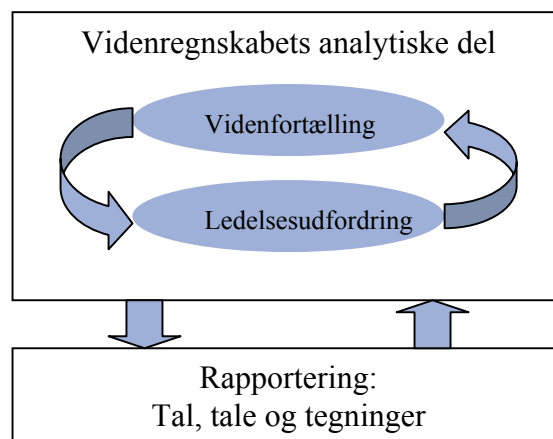
Erhvervsfremmestyrelsens guideline (Erhvervsfremmestyrelsen 2000) er udtryk for et tankesæt omkring videnledelse og består af to modeller. Videnregnskabsmodellen (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:16) og analysemodellen. Videnregnskabsmodellen illustrerer, hvordan videnregnskabet er i sammenhæng med organisationens værdier. Analysemodellen er ikke at finde i Erhvervsfremmestyrelsens guideline direkte. Den er anvendt i Erhvervsfremmestyrelsens guideline i de eksempler på indikatorer, der er repræsenteret i appendiks 2. For en specifik gennemgang af analysemodellen henvises til det materiale, der er udarbejdet undervejs i forløbet på vej til en guideline (Bukh et al 2000a, Bukh et al 2000b) er udviklet til at analysere videnregnskaber og derigennem finde frem til virksomhe-

dens fokus. Den kan dog også anvendes i det daglige arbejde med virksomhedens ressourcer. Nedenstående præsenteres de to modeller.

8.4.3.1 Videnregnskabsmodellen

Videnregnskabsmodellens analytiske del består af en videnfortælling og nogle ledelsesudfordringer. Videnfortællingen forklarer produktets/serviceens brugsværdi samt beskriver virksomhedens centrale videnressourcer og de produktionsvilkår, der er for virksomheden. I videnfortællingen udtrykkes, hvordan brugeren tilgodeses af virksomhedens produkter eller serviceydelser, samt hvordan organisationen er indrettet for at kunne levere disse. Dette indeholder virksomhedens mission med særligt henblik på brugeren. Ligeledes skal organisationens værdier afspejles.

Figur 9 Videnregnskabsmodellen



Kilde: Bukh *et al* 2000a

Der er et stort fokus på brugsværdi. Dette fokus skal sikre, at virksomhedens videnledelse er til gavn for brugeren. Dette skal lede frem til, at virksomheden i sit videnregnskab signalerer den, forskel produktet gør for brugeren, når det anvendes i praksis.

Produktionsvilkårene beskriver, hvilken virksomhed der er tale om og hvilke produktionsmetoder, der anvendes. Slutteligt skal det afdækkes, hvilke krav vilkårene stiller til videnressourcer. Det være både individuelle og organisatoriske ressourcer samt interne og eksterne ressourcer. Dette skal sikre et bindeled mellem brugsværdien og videnressourcerne. Dette leder frem til ledelsesudfordringerne.

Ledelsesudfordringerne er en liste af indsatser, der viser en række fornuftige eller nødvendige handlinger. Disse er svar på problemstillinger indenfor videnledelse, som er fremkommet på basis af videnfortællingen. Indsatserne vedrører videnressourcer i forbindelse med kunder, medarbejdere, processer og teknologi. Hver indsats knyttes sammen med en eller flere indikatorer.

Rapporten er det eksterne dokument, der offentligt rapporterer om virksomhedens strategi for videnledelse gennem tekst, tal og tegninger/illustrationer.

8.4.3.2 *Analysemodellen*

Analysemodellen er præsenteret som en model, der kan benyttes af læseren af et videnregnskab (Bukh *et al* 2000a). Tallene i videnregnskabet kan sættes ind i modellen, og dermed kan læseren få et overblik over det fokus, der er i virksomheden. Modellen er oprindeligt præsenteret i et notat i '91, hvor det var tiltænkt en rolle som redskab til udarbejdelse af et videnregnskab. Dette formål kan modellen også tjene.

Figur 10 *Analysemodellen*

Art/ Form(nøgletal)	Effektmål (det, der sker)	Aktivitetsmål (det, der gøres)	Ressourcemål (det, der er)
Medarbejdere			
Kunder			
Processer			
Teknologi			

Kilde: Bukh *et al* 2000a

Modellen har to dimensioner dels en artsdimension, som drejer sig om de objekter, videnregnskabet handler om og dels en formdimension, som har at gøre med de ledelseshandlinger, der knytter sig til et tal. Arterne refererer til de områder, som videnregnskabet tal henfører til. Det er i denne model medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Den anden dimensionen vedrører den form, hvorpå tallet trækkes ind i virksomhedens beslutningsproces. Dette er mere uhåndgribeligt at forklare, da det samme tal kan placeres to forskellige steder og have forskellige betydninger. Det skal forstås således, at der fra højre mod venstre i tabellen sker en komplicering af tallene. Under ressourcemålene er tallene ægte på den måde, at det er konkrete mål på konkrete forhold. Graden af face validity er stor. Effektmålene er derimod mere kvalitative mål, som det umiddelbart er svært at måle på. Derfor er tallene her ofte resultatet af en operationalisering². Det er meget sandsynligt, at denne operationalisering munder ud i en række tal, som også findes under

² det luftige begreb brydes ned til konkrete tal, som siger noget om begrebet. Eksempelvis kan man ikke direkte finde et tal for kundetilfredshed men gennem en række spørgsmål i et spørgeskema, kan man komme frem til en given værdi, som udtrykker kundetilfredsheden.

ressourcemålene. Forskellen er, at under ressourcemålene taler tallet for sig selv, mens det under effektmålet i samspil med andre tal siger noget om det kvalitative begreb.

8.5 Opsummering på de tre modeller og valg af model

I dette afsnit opsummeres de tre modeller. Der foretages et valg af model, der skal anvendes til udarbejdelsen af videnregnskab på Vejle og Give sygehuse. Valget vil blive begrundet yderligere i de følgende afsnit, hvor den valgte model grundigt sættes i forbindelse med det resourcebaserede syn og organisationens værdigrundlag, som er de krav, der skal opfyldes.

På baggrund af den ovenstående gennemgang af Sveiby, Edvinsson og Erhvervsfremmestyrelsens guideline mener jeg, at Erhvervsfremmestyrelsens guideline egner sig bedst til udarbejdelsen af et videnregnskab på Vejle og Give sygehuse.

Sveiby tilbyder en tankegang, som danner grundlaget for de to andre modeller. Da denne tankegang ikke er repræsenteret i en specifik model, mener jeg, at det er mere hensigtsmæssigt at anvende en guideline, som har indarbejdet tankesættet i sig.

I relation til Edvinsson mener jeg, at de to modeller, der præsenteres, ikke lever op til den form for ressourcestyring, som finder sted på sygehuset. I forhold til sygehuset er Edvinssons model for omfattende. Edvinsson kræver, at der opstilles en lang række målepunkter, som skal indgå i modellen. Jeg mener ikke, at der er basis for at ændre hele videnledelsen på sygehuset. Fokus på videnledelsen er anderledes på sygehuset i den henseende, at der arbejdes meget med processer og ikke så meget i retning af balanced score card.

Derimod er der store ligheder til Erhvervsfremmestyrelsens guideline. I denne er videnledelsen rettet mod at afbillede processer samt at koble ledelsesstilen til videnstyringen. Ligeledes er der i analysemodellen indlejret det resourcebaserede syn. Dette valg uddybes i de følgende afsnit, hvor kravene omkring resourcebaseret videnledelse og kobling mellem videnledelse og organisationens værdier kobles.

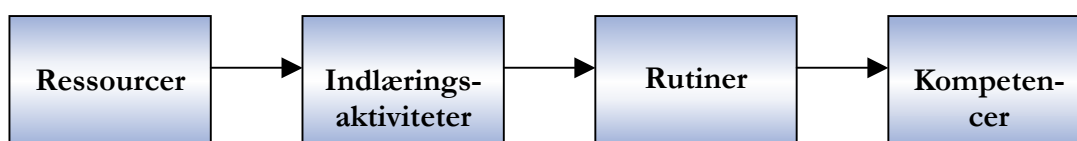
8.6 Ressourcekompetencetilgangen

Til at forklare ressourcekompetencetilgangen benytter jeg Grant (Grant 1998) og Hamel og Prahallad (Hamel and Prahallad 1990).

Det ressourcebaserede felt er rigt på tilgange til, hvorledes man skal udføre værdibaseret ledelse. Grant har på baggrund af de mange tilgange udviklet en referenceramme, som er det første samlende bud på en teori indenfor området. Fælles for alle disse tilgange er, at fokus er på viden og udvikling/udnyttelse af virksomhedens ressourcer, således at virksomheden kan opnå en vedvarende konkurrencemæssig fordel. Dette sker gennem et fokus på virksomhedens processer. Grants referenceramme består af fem trin (Madsen 1994). Jeg vil i denne afhandling tage udgangspunkt i de første to trin, som omhandler, hvorledes virksomhederne skal udvikle ressourcer og indarbejde læring og viden i dem, således at der opstår en forøgelse af den værdi, ressourcen repræsenterer for virksomheden. Grant opererer ikke entydigt med kernekompetencebegrebet, men jeg mener, at der i den nedenstående figur er indarbejdet et kernekompetencebegreb i og med, at der tages højde for indlæringsaktiviteter og rutiner.

Den nedenstående figur symboliserer, hvorledes der gradvist gennem arbejdet med ressourcen lægges mere værdi ind i organisationens ressourcer. Disse ressourcer er organisationens aktiver, hvorfor der for organisationen sker en værditilvækst, når der arbejdes ressourcebaseret.

Figur 11 Grants kæde fra ressource til kapabilitet



Kilde: Madsen 1994

For at undersøge hvorledes en organisation kan udvikle konkurrencemæssige og organisatoriske fordele, er det nødvendigt at tage hensyn til, hvorledes ressourcer arbejder sammen og danner kernekompetencer. Grant glemmer denne ”mellemregning”, som hedder kernekompetencer. Der er især i dansk litteratur stor sammenblanding i brugen af begreberne kompetencer, kernekompetencer og kapabiliteter, og ofte slås de sammen til et og samme begreb. Da de tre benyttes lidt i flæng i litteraturen, vil jeg redegøre for, hvilken betydning de tillægges i afhandlingen. Jeg tager udgangspunkt i Grants referenceramme og supplerer denne opfattelse med Hamel og Prahalads (Hamel and Prahalad 1990) opfattelse af især kernekompetencebegrebet. Jeg vil i det efterfølgende argumentere for mit syn på, hvorfor det er gavnligt at lave en tredeling af begreberne. Til dette vil jeg benytte mig af Grant samt Hamel og Prahalad.

Ved at forklare værditilvæksten gennem kæden, vil jeg redegøre for det ovenstående.

Grant mener ikke, at en ressource er noget værd i sig selv (Grant 1991). Det er først i samspillet med andre ressourcer, at der opstår en værdi, som er gavnlige for organisationen. En hjernekirurg er en enorm vigtig ressource for et sygehus, men han er ikke en egentlig værdi for sygehuset, før han er i samspil med andre ressourcer eksempelvis en narkoselæge, en sygeplejerske og medicoudstyr. Hermed er jeg nået frem til min pointe om, at kompetencebegrebet skal medtages.

En kompetence er efter min mening det, der opstår, når to eller flere ressourcer arbejder sammen. Grant (Grant 1991) omtaler, at det, han opfatter som kapabiliteter, svarer til Hamel og Prahalads kompetencebegreb³. Kernekompetencen omtaler Hamel og Prahalad som det, der bidrager med noget ekstra til kundeværdien (Grant 1998). Nøgleordet i kernekompetencen er, at der skal ske en værdiforøgelse ved samspillet mellem ressourcer. Netop det, at ressourcer skal spille sammen, er afgørende. Ikke alle ressourcer opfører sig ens i samspil med andre. Især er den menneskelige ressource svær at beregne en reaktion på, når den skal være sammen med andre. Eksempelvis kan det være, at førnævnte hjernekirurg fungerer perfekt sammen med et team af kolleger og derfor bidrager med en stor værditilvækst, ja måske kan give sygehuset en afgørende fordel i forhold til andre sygehuse. Men den selv samme hjernekirurg kan også fungere dårligt sammen med et andet team, hvorfor værditilvæksten ikke er til stede.

En kernekompetence i henhold til Hamel og Prahalad (Hamel and Prahalad 1990) er det sidste led i kæden. En kernekompetence er en kompetence, som har fået tillagt læringsaktiviteter. Barney supplerer kernekompetencebegrebet i og med, at han fremkommer med fire krav, som skal være til stede for at en vedvarende konkurrencemæssig fordel fremkommer. De fire krav er:

1. værdiskabelse for kunden. Dette krav er lig Hamel og Prahalads definition.
2. sjældnen i forhold til konkurrenterne
3. ikke kopierbar og
4. substitutiability (Roos and Roos 1997).

Disse fire krav er i overensstemmelse med Grants krav til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Med henvisning til vedvarende fremfører Grant 4 forhold, der skal tages i betragtning (Grant 1991:123):

³ Jan Mouritsen omtaler i artiklen Videnregnskaber og kreativitetens økonomi på side 120, at forskellen mellem kompetencer og kababiliteter ligger i, at kababiliteten er ex ante og refererer til aktiviteter, som personer kan udføre alene. Kompetencer er kollektive ex post, som trækker de bundter af viden, som ligger i kababiliteter, sammen.

1. Varighed/holdbarhed (hvor hurtigt vil ressourcen, virksomheden bygge sin konkurrencemæssige fordel på, blive almindelig tilgængelig eller unødvendig).
2. Gennemskuelighed (hvor let kan konkurrenterne gennemskue/opdage, hvordan virksomheden har opnået den konkurrencemæssige fordel).
3. Overførbarehed.
4. Kopierbarhed (ad 3 og 4: kan konkurrenterne overføre denne fordel til sig selv).

Hermed fremkommer den situation, at udover ressourcerne spiller sammen, indlægges der også en form for læring og processer i begrebet. Det kan være gennem den måde, der arbejdes med de forskellige ressourcer, at værdien for organisationen stiger yderligere. Et godt eksempel på, at en organisation er lykkedes med at skabe kernekompetencer i denne forstand, er IT virksomheden Giga. Ved salget af Giga var det klart, at det, der blev købt, ikke var det fysiske produkt alene, men i høj grad også den viden og evnen til at skabe og dele viden, som virksomheden er i besiddelse af.

Jeg mener derfor, at det er vigtigt at differentiere mellem kompetencer og kernekompetencer i kraft af, at der til kernekompetencerne er krav, som ikke stilles til kompetencer. Hermed fremkommer et mere nuanceret syn på ressourcetankegangen, som kan illustreres således;

Figur 12 Kæde fra ressource til kapabilitet



Hermed er tredelingen skabt med den basale ressource, som i samspillet med andre bliver kompetencer. Med processer i kompetencerne fremkommer kernekompetencer.

8.7 Match mellem Guideline og krav til modellen

Der er to krav, der skal opfyldes for at Erhvervsfremmestyrelsens guideline matcher til udarbejdelsen af et videnregnskab på Vejle og Give sygehuse. Det er et krav til et ressourcebaseret aspekt samt et krav til, at værdigrundlaget skal kobles til videnregnskabet.

8.7.1 Guidelinen og ressourcekravet

For at få et direkte link mellem værdigrundlag og kompetencekatalog vil jeg kombinere kompetencekataloget med den ressourcebaserede tankegang. Gennem den ressourcebaserede tankegang fremkommer koblingen til værdigrundlaget. Som det tidligere er klarlagt, mener jeg, at man skal betragte organisationens ressourcer ud fra en tredeling nemlig ressource, kompetence og kernekompetence. Denne vinkel vil jeg lægge ind i analysemodellens horisontale del. Jeg mener, at der gennem de forgående afsnit er skabt et fundament for, at det er begrundet at undersøge påstanden om, at der er en direkte analog mellem ressourcemål (det der er) og ressource fra analysemodellen i Erhvervsfremmestyrelsens guideline. På samme vis at der er ligheder mellem aktivitetsmål (det der gøres) og kompetence samt effektmål (det der sker) og kernekompetencer.

Ved at trække de centrale dele ud af ressourcetankegangen på de tre begreber og sammenligne dem med de centrale punkter for formdimensionen i analysemodellen, vil ovenstående påstand om, at der er ligheder mellem de to teorier blive undersøgt. Karakteristikaene er opstillet i nedenstående tabel.

Figur 13 Sammenligning af begrebernes karakteristika

	Karakteristika for det ressourcebaserede syn	Fælles karakteristika		Karakteristika for formdimensionen
Ressource	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Basisenhederne virksomheden er i besiddelse af ☞ Den kan være håndgribelig, uhåndgribelig og menneskelig 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Målbare, operationaliserede 	Ressourcemål	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Virksomhedens pose af brikker ☞ Hvor mange røde og blå?
Kompetence	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Samspil mellem en eller flere ressourcer ☞ Indeholder en værdiforøgelse i forhold til ressourcerne hver for sig ☞ Kan til en vis grad kopieres og benchmarkes 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Der sker et arbejde med ressourcerne ☞ Kravet til menneskelige/lederegenskaber stiger ☞ Bliver mere blødt, ikke direkte målbare. Skal operationaliseres for at blive målbare 	Aktivitetsmål	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aktiviteter, der er sat i gang for at vedligeholde ressourcerne. ☞ Hvad gør de røde rødere?
Kernekompetence	<ul style="list-style-type: none"> ☞ En kompetence, som har indarbejdet læring og processer ☞ Eksisterer, men ikke fysisk. ☞ Luftig og kan ikke kopieres. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ "En højere enhed" ☞ Kræver operationalisering ☞ Meget luftigt videnkapital indlejret giver værdiforøgelse 	Effektmål	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Den samlede effekt af tiltagene ☞ Hvad er egenskaberne for de figurer, posens brikker kan bygge

Som det fremgår, er der store fælles karakteristika mellem de respektive begreber. Det er i det store hele det samme, som står på begge sider, blot med forskellige

formuleringer. Indenfor både den ressourcebaserede tankegang samt analysemodellen er der en klar udvikling, som sker fra det ene stadie til det næste. I begge tilfælde er der tale om, at jo længere ned man bevæger sig i tabellen, jo mindre direkte målbare er begreberne. Der kommer et større og større behov for at operationalisere begreberne for derigennem at finde tal i organisationen, ”som siger noget om” det, der ønskes beskrevet. Der er også en klar linie i andelen af arbejde, der skal lægges i begrebet. Jo længere ned man bevæger sig, jo større arbejdsindsats kræves der for, at det fungerer. Dette stiller ligeledes et stigende krav til de ledelsesmæssige evner.

Der er gennem Figur 13 Sammenligning af begrebernes karakteristika skabt grundlag for at drage de analoge slutninger. Indsættes den ressourcebaserede tankegang i analysemodellen, kommer modellen til at se således ud:

Figur 14 Analysemodellen kombineret med det ressourcebaserede syn

Art/ Form(nøgletal)	Kernekompetence	Kompetence	Ressource
	Effektmål (det der sker)	Aktivitetsmål (det der gøres)	Ressourcemål (det der er)
Medarbejdere			
Kunder			
Processer			
Teknologi			

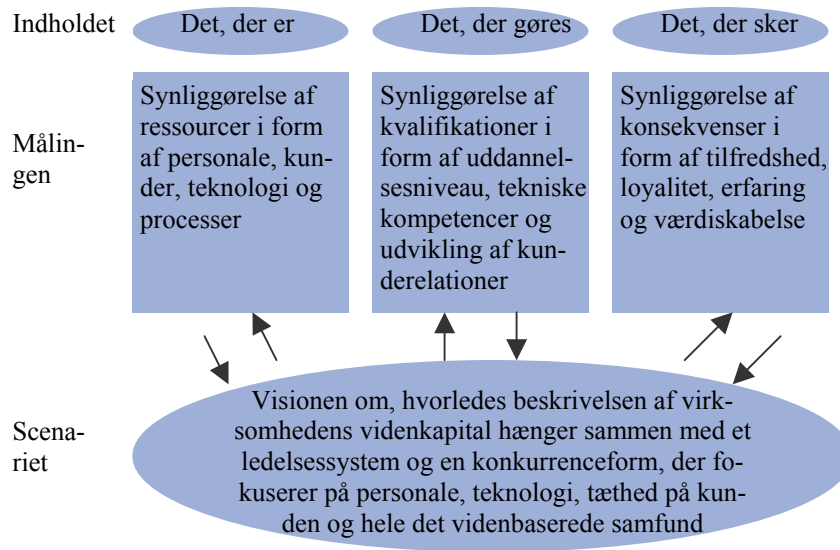
Med denne kombination af analysemodellen fra Erhvervsfremmestyrelsens guideline og den ressourcebaserede tankegang er der skabt et godt fundament for, at organisationen i sit daglige arbejde med kompetencekataloget har fokus på udviklingen af de interne ressourcer.

Dermed lever modellen op til kravet om, at modellen skal indeholde aspekter fra det ressourcebaserede syn.

8.7.2 Guidelinen og værdigrundlag

Som det er beskrevet i afsnittet omkring Erhvervsfremmestyrelsens guideline, indeholder guidelinen en videnfortælling og ledelsesudfordringer. Dette kan illustreres yderligere gennem en figur, der viser videnregnskabet ide (Bukh *et al* 2000c).

Figur 15 Videnregnskabs ide



Kilde: Bukh *et al* 2000c

Som figuren viser, er grundlaget for udarbejdelsen af et videnregnskab scenariet. Scenariet er direkte afspejlet af virksomhedens værdier og ledelsesstil. Da ideen med videnregnskabet på denne måde indarbejder værdier og ledelsesstil er der gode muligheder for, at videnregnskabet afspejler det store arbejde, som er lagt med værdier på Vejle og Give sygehuse. På denne måde er der mulighed for at indarbejde værdigrundlaget i Erhvervsfremmestyrelsens model.

Hermed er kravet om, at ledelsesstil og værdier skal indarbejdes i videnregnskabet opfyldt ved at anvende Erhvervsfremmestyrelsens guideline

8.7.3 Guidelinen og videnledelsen

Som vist i afsnit 7 omkring videnledelsens bølger er videnregnskabet placeret under den anden bølge. I afsnittet blev der ligeledes argumenteret for, at der på Vejle og Give sygehuse er et syn på viden som værende relevant i retning af at udvikle en strategi til at sammensætte og udvikle videnressourcerne. Der ønskes en talmæssig afrapportering, hvori det er muligt at spore effekterne af de indsatser, der gøres for at forbedre videnressourcerne. Slutteligt er aktørerne i videnledelsen på Vejle og Give sygehuse topledelsen. På baggrund heraf er det videnledelsens anden bølge, som er i overensstemmelse med situationen på Vejle og Give sygehuse.

Sammenfattende kan det konkluderes, at videnregnskabet er relevant at udarbejde på Vejle og Give sygehuse, da det dækker de krav, der er til en afrapportering.

Ydermere kan det konkluderes, at Erhvervsfremmestyrelsens guideline indfrier de krav, der stilles til en model til udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse. Modellen, der arbejdes efter, er dermed Erhvervsfremmestyrelsens guideline.

9 Videnregnskab i et teoretisk perspektiv

Efter at have udvalgt Erhvervsfremmestyrelsens guideline som den model, hvorefter videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse skal udarbejdes er det herefter den mere snævre definition af videnregnskab, der anvendes. Herefter menes, at et *Intellectual capital statements are not about knowledge per se. They are about the actions and activities that managers put in place in the name of knowledge og er udfærdiget efter Erhvervsfremmestyrelsens guideline*, når videnregnskab nævnes.

Det er på sin plads at videnregnskabet placeres i forhold til andre redskaber, som kan anvendes til arbejdet med virksomhedens videnbase.

Afsnit 9.1.1 præsenterer forskellige modeltyper, som modeller kan være. Derefter placeres videnregnskabet i forhold til andre modeller/værktøjer, som kan anvendes til arbejdet med virksomhedens videnbase.

9.1 Videnregnskab i sammenhæng med andre modeller

Det er vigtigt at være i stand til at skelne videnregnskabsmodellen fra andre modeller, som virksomhederne kan vælge at benytte til at behandle deres intellektuelle kapital. Denne skelnen er vigtig for, at virksomhederne vælger netop den model, som på bedste vis afspejler deres forhold. Da der i de seneste år er kommet en del modeller indenfor dette felt vil afhandlingen behandle tre modeller, som ofte sidestilles med videnregnskabet. Det er Balanced Score Card, Kapitalmodellen fra Skandia og Business Excellencemodellen.

Sammenligningen vil foregå ud fra en klassificering af forskellige modeltyper. Da der ikke findes en udgivet tekst, som foretager en sådan klassificering, vil den finde sted på baggrund af en forelæsning af Per Nikolaj Bukh, hvor emnet kort blev berørt. Afsnittet er derfor en fortolkning og viderebygning af denne forelæsning. De tre udvalgte modeller placeres derefter i de forskellige modeltyper.

Til at skelne mellem modellerne vil der først blive sondret mellem, hvorvidt modellen er til internt eller eksternt brug. Dernæst vil der blive præsenteret tre forskellige typer af modeller. Modellerne til vurdering af den intellektuelle kapital vil

derefter blive placeret indenfor disse modeltyper. Det vil ske henholdsvis på domæneniveau, som er den rapport eller publikation, som kommer ud af arbejdet og henholdsvis på indikatorniveau, som er det ledelsesmæssige niveau, som målingerne benyttes på. Der vil ikke være en gennemgang af indholdet i de tre modeller, der sammenlignes med. Det er ikke afhandlingens område. Ønskes en uddybning heraf henvises til relevant litteratur, som behandler disse modeller.

9.1.1 Modellens brug

En model har til formål at afbillede noget, som eksisterer eller noget, man ønsker at illustrere. Det er derfor vigtigt, at man er klar over, hvilket fokus man har med modellen. Der er stor forskel på, om man ønsker, at modellen skal anvendes internt eller eksternt. Til internt brug er der en konsensus omkring forståelsen og/eller sprogbrugen i modellen, da læseren af modellen i det daglige anvender og arbejder med termene. Eksterne læsere af modellen er derimod ikke indforståede på samme måde. Udover at især skriveren af modellen skal være klar over sit fokus og til hvem, der skrives, er det også nødvendigt at skelne mellem eksternt og internt brug i relation til arbejdet med modellen. Til internt brug er modellen ofte et styringsredskab til ledelsesmæssigt brug. Til eksternt brug er modellen ofte med til at fortælle og klargøre virksomhedens stilling overfor omverdenen.

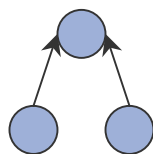
Af de modeller, som her sammenlignes med videnregnskabet, er Balanced Score Card ofte til internt brug.

Kapitalmodellen, Business Excellence og Videnregnskabet er alle modeller, som har både et internt og et eksternt fokus dog med et primært eksternt fokus.

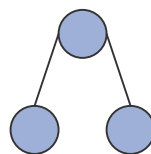
9.1.2 Modeltyper

Som nænt tidligere vil der nu blive foretaget en sondring mellem tre modeltyper. Det drejer sig om kausale modeller, dekomponeringsmodeller og relationsmodeller. Modeltyperne kan grafisk illustreres således:

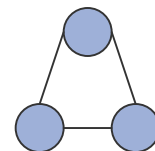
Figur 16 Tre modeltyper



Kausalmodel



Dekomponeringsmodel



Relationsmodel

Kilde: inspiration fra Per Nikolaj Bukh

I *Kausalmodellen* er der en årsagsvirkningseffekt mellem indikatorerne. Som pilene signalerer, påvirker tallene hinanden. Et eksempel herpå er, at kundetilfredshed påvirker kundeloyalitet. Man kan hermed forklare en sammenhæng mellem indikatorerne ud fra et kausalitetskriterium.

I *Dekomponeringsmodellen* brydes de højerestående indikatorer ned i flere og mere detaljerede indikatorer. Dermed er de nedenstående indikatorer et mere specificeret udtryk for de ovenstående.

I *Relationsmodellen* skabes værdien mellem relationerne. Dermed er der mulighed for, at de to indikatorer i fællesskab fortæller mere, end de gør tilsammen. Der er altså mulighed for, at 1+1 giver mere end 2. I relationsmodellen påvirker indikatorerne ikke hinanden. De fortæller tilsammen.

9.1.3 Placering af modeller

Placeringen af modellerne vil ske på domæneniveau, som afrapporteringen er et udtryk for og på indikatorniveau, hvor sammenhængen mellem tal/indikatorerne behandles. Følges ovenstående inddeling af modeller efter modeltyper, er *Balanced Score Card* og *Business Excellence* en kausalmodel. Ved *Balanced Score Card* er der en kausal sammenhæng mellem indikatorerne i modellen, og indbyrdes påvirker indikatorerne hinanden. Ved *Business Excellence* modellen er der derimod en relationssammenhæng mellem indikatorerne.

Kapitalmodellen, som anvendes i Skandia er en dekomponeringsmodel. Der sker en dekomponering af den intellektuelle kapital i henholdsvis humankapital og strukturkapital (Edvinsson 1997). Mellem indikatorerne er der en kausal sammenhæng

Videnregnskabet er derimod en relationsmodel. Værdien skabes mellem relationerne. Der kan ikke siges at være en egentlig påvirkning mellem indikatorerne kun en relationssammenhæng, hvor indikatorerne tilsammen fortæller en historie.

Nedenstående opsummeres forskellene på de fire modeller.

Figur 17 Modeller placeret efter fokus og type

Model	Balanced Score Card	Kapitalmodellen	Business Excellence	Videnregnskab
Internt/Eksternt fokus	Internt	Eksternt/Internt	Intern/Eksternt	Eksternt/Internt
Domæne (Rapporter)	Kausal	Dekomponering	Kausal	Relation
Indikatorer ("Ledelse")	Kausal	? (Kausal)	?	Relation

Kilde: inspiration fra Per Nikolaj Bukh

Af figuren ses det, at videnregnskabsmodellen adskiller sig ved at være en relationsmodel. Grunden til, der er placeret et spørgsmålstegn ved kapitalmodellen på indikatorniveau og kausal i parentes er, at sammenhængen mellem tallene ikke behandles direkte i kapitalmodellen. De behandles i stedet gennem Navigator modellen. Da denne bygger på den kausale balance score card model, er dette medtaget i parentes. I relation til business excellence er årsagen til spørgsmålstegnet begrundet i, at denne model indeholder et pointsystem og ikke eksakte tal. ▲

Den empiriske del

10 Vejle og Give sygehuse

Vejle og Give sygehuse er offentlige sygehuse i Vejle amt. De to sygehuse drives under en fælles ledelse, kaldet Midtzoneledelsen. Den fælles ledelse er placeret på Vejle Sygehus. Der er tilsammen ansat 2.000 mennesker på de to sygehuse og der er et samlet budget for de to sygehuse på 650 millioner kroner. Årligt behandler Vejle og Give sygehuse 27.000 patienter under indlæggelse og modtager 132.000 ambulante besøg.

Vejle Sygehus er amtets hovedsygehus. De højt specialiserede funktioner, som kun er at finde et sted i amtet er som hovedregel at finde på Vejle Sygehus. På disse højt specialiserede funktioner betjener Vejle Sygehus amtets 350.000 borgere.

Give Sygehus rummer medicinsk lokalfunktion og har desuden specialfunktioner, koncentreret om bevægeapparatet og genoptræning. Give Sygehus har Rygcentret som sin største lokalfunktion.

11 Den overordnede projektplan

For at have en vis struktur i det praktiske arbejde og forløbet af projektet på Vejle og Give sygehuse, udarbejdede jeg en overordnet projektplan. Denne skulle give et overblik over indholdet af projektet, men i højeste grad skulle den overordnede projektplan sætte nogle tidsmæssige rammer, således at der var en vis sikkerhed for projektets gennemførelse.

Figur 18 Den overordnede projektplan



Som det fremgår både af navnet og af figuren, er den overordnede projektplan ikke detaljeret. I første omgang havde jeg en meget overordnet plan, som egentlig kun var specialiseret i fase 1.

Tanken bag denne projektplan var at få startet en form for proces, hvor Vejle og Give sygehuse skulle begynde en formaliseret videnstyring. Resultatet af denne projektplan er derfor delt mellem en procesdel, som indeholder udarbejdelsen af et videnstyringssystem og en produkt del, som indeholder videnregnskab. Først på niveau 0, som er en prøve, hvorfra der skal drages erfaringer og derefter niveau 1, som kan udgives.

Hver af de fem faser skal undervejs i forløbet agere som en mere specialiseret plan for den pågældende fase. På grund af at dette er en meget overordnet plan, er der mulighed for, at faserne kan udvikle sig eller forandres efterhånden, som projektet skrider frem, og kendskabet til emnet øges. Især i fase 1 er det meningen, at der skal fremkomme en mere detaljeret plan for de sidste fire faser i samarbejde med Vejle og Give sygehuse.

Denne første projektplan har en hovedidé om at udarbejde en model teoretisk, som kan anvendes til udarbejdelse af et videnregnskab. Dette ændres senere i forløbet (Dagbog den 27. maj 2000 og 29. juni 2000).

Denne struktur danner grundlag for den praktiske del af afhandlingen. Denne del vil bestå af afsnit, som følger de fem faser. Under hvert afsnit vil der være en specificering af fasens indhold. Da Erhvervsfremmestyrelsens guideline er valgt som

model til udarbejdelsen af videnregnskab på Vejle og Give sygehuse, vil teorien herfra blive gennemgået i de faser, hvor den hører hjemme.

11.1 Fase 1

Dette afsnit består af tre dele. Den første del behandler medlemmerne af arbejdsgruppen, som har gennemført projektet. Medlemmerne beskrives for at give et billede af de kvaliteter og forudsætninger, der har ligget til grund for udarbejdelsen af videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse. Den anden del omhandler planlægningen af forløbet. Denne del skal argumentere for strukturen i forløbet. Den tredje del omhandler forløbet. Her beskrives resten af projektets faser.

11.2 Arbejdsgruppen

Som det fremgår af Figur 20 er den første opgave i projektet at danne en arbejdsgruppe. Mine overvejelser hertil var rimelig begrænsede, da jeg ikke kendte noget til organisationen. Blot havde jeg et ønske om, at arbejdsgruppens medlemmer ville være engagerede og comittet til projektet samt være bredt orienteret i organisationen, da projektet kræver et bredt kendskab til de indikatorer, som på daværende tidspunkt lå spredt i organisationen. Med disse krav in mente og på baggrund af en vurdering af kravene til arbejdsgruppen fra sygehusets side blev arbejdsgruppen sammensat. Den kom til at bestå af:

Administrationschef Kenneth Seerup Jørgensen. Kenneth er af direktionen udpeget som projektejer og projektchef på projektet omkring udarbejdelse af videnregnskab. Kenneth er som administrationschef første sagsbehandler for Midtzoneledelsen og er som sådan meget velinformeret omkring driften af sygehuset. Tillige har Kenneth været med til at udarbejde værdigrundlaget sammen med direktionen. Kenneths rolle i arbejdsgruppen er dermed at sikre, at værdigrundlaget indarbejdes i videnregnskabet, koordinere projektet sammen med mig samt være bindeled mellem arbejdsgruppen og direktionen.

Personalechef Lisbeth Jørgensen. Lisbeth er gennem sit arbejde som personalechef et oplagt emne til en arbejdsgruppe omkring udarbejdelse af videnregnskab. Derudover er Lisbeth det, som jeg vil betegne som en blæksprutte. Lisbeth er ikke blot yderst kompetent indenfor personaleområdet, men hun er utrolig velorienteret omkring alle initiativer, der finder sted i organisationen. Lisbeths rolle er i relation til at indhente informationer, primært fra personalefunktionen samt at sikre, at videnregnskabet udarbejdes i overensstemmelse med værdigrundlag og personalepolitik.

Ansæt i planlægningsfunktionen Lejf Hansen. Lejf er 1. suppleant til rollen som sagsbehandler for direktionen. Lejf er i kraft af arbejdet i planlægningsfunktionen involveret i arbejdet omkring frembringelse af mange indikatorer i administrationen. Lejf har de tidligere år været involveret i arbejdet med årsrapporten, som er den afrapportering videnregnskabet skal inkluderes i. Lejf har gennem sit arbejde som tillidsmand tillige en bred indsigt i organisationen. Lejfs rolle er dels i form af at indhente data, dels at behandle data og dels at redigere videnregnskabet.

Ansæt i planlægningsfunktionen Jesper Bliksted. Jesper er ligeledes suppleant til sagsbehandler for direktionen. Jesper er ligesom Lejf godt inde i talmaterialet. Jespers rolle er primært i relation til at fremskaffe og behandle informationer.

På et senere tidspunkt blev arbejdsgruppen udvidet med Webmaster Tomas Homburg. Tomas var ved indtrædelse i arbejdsgruppen nyansat. Hans rolle blev primært i den sidste fase, hvor Tomas i kraft af sin uddannelse som cand. mag. var med til formulering af videnregnskabet.

Resultatet af arbejdsgruppen var efter min mening yderst tilfredsstillende. Gruppen er kompetent og spænder bredt både fagligt og organisatorisk. Ligeledes er det tilfredsstillende, at der i gruppen er repræsentanter fra ledelsen. Det sender signaler om, at projektet er højt prioriteret.

11.2.1 Forberedelse af projektets forløb

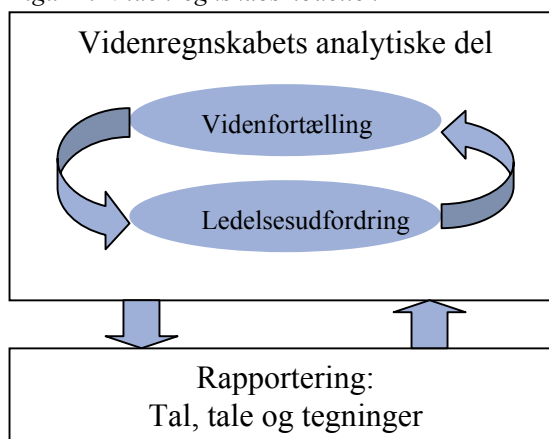
Denne fase har i henhold til Figur 18 det formål at finde en fælles forståelse for det kommende forløb. Hertil benyttede vi Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Argumentationen for at anvende Erhvervsfremmestyrelsens guideline er at finde i det teoretiske afsnit. Da Erhvervsfremmestyrelsens guideline først blev udgivet sidst i 2000 benyttede vi notatet Videnregnskaber – Rapportering og styring af videnkapital (Erhvervsfremmerådet 1997). Dette notat er en forløber for Erhvervsfremmestyrelsens guideline og indeholder en beskrivelse af de metoder, som senere blev til Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Ligeledes kunne vi finde oplysninger omkring tilgangsmåden i en række artikler, som er udarbejdet af gruppen bag Erhvervsfremmestyrelsens projekt. Dette notat er i stor udstrækning lig Erhvervsfremmestyrelsens guideline. De overordnede linier og metoder er stort set ens. Den største forskel er, at analysemodellen, jf. Figur 10, ikke er at finde i Erhvervsfremmestyrelsens guideline.

Fase 1 var en periode, hvor vi skulle tage stilling til projektets videre forløb. Som beskrevet i den teoretiske del, var Erhvervsfremmestyrelsens guideline egnet som model til udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse. Som overordnet struktur benyttede vi videnregnskabsmodellen jf. Figur 19. Denne model

var behjælpelig til at strukturere forløbet med udarbejdelsen af et videnregnskab og de elementer, som det endelige videnregnskab skulle indeholde.

Figur 15 viser ikke blot, at der i arbejdet med videnregnskabet indgår store overvejelser over organisationens værdigrundlag, sådan som det er beskrevet i afsnit 8.7.2. Figuren viser yderligere, hvilket samspil der er mellem de forskellige elementer i udarbejdelsen af et videnregnskab. I den analytiske del er der en iterativ proces i udarbejdelsen af videnfortælling og ledelsesudfordringer. Videnfortællingen står ikke alene men er derimod i tråd med ledelsesudfordringerne og omvendt.

Figur 19 Videnregnskabsmodellen



Kilde: Bukh *et al* 2000a

Det første trin i arbejdet med videnregnskabsmodellen, som består af videnregnskabs analytiske del, er tæt forbundet med trin to, rapporteringsdelen. Forbindelsen er sådan, at det er nødvendigt at gøre sig overvejelser i trin 1 for at være i stand til at kunne gennemføre trin 2. Ligeledes kan trin 2 være med til at give øget klarhed over trin 1s gennemførelse. I den analytiske del af arbejdet med videnregnskab er der to opgaver. Arbejdet med videnfortællingen og arbejdet med ledelsesudfordringer. Disse to opgavers løsning er tæt forbundne.

I det følgende vil der være en kort gennemgang af modellen samt overvejelser herom i forbindelse med udarbejdelsen af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse.

Trin 1 i videnregnskabsmodellen består af to hovedelementer. Det første er en videnfortælling, hvorigennem virksomheden skal vise, hvorledes virksomhedens produkter eller services tilfører kunden/brugeren værdi. Det andet hovedelement er ledelsesudfordringerne, som har til formål at konkretisere de opgaver, tiltag eller projekter, der skal til for at virkeliggøre videnfortællingen.

I trin 2 udarbejdes videnregnskabet. Rapporteringsdelen består af tal, tekst og tegninger.

På trods af at det umiddelbart er logisk at starte med trin 1, er det ikke nødvendigt. I praksis starter mange virksomheder direkte eller meget hurtigt på trin 2, da denne del umiddelbart kan være lettere at komme i gang med, da der i denne del er fokus på at indsamle tal og informationer. Derefter vendes tilbage til trin 1 senere i forløbet, efterhånden som behovet herfor opstår (Bukh *et al* 2000a).

11.2.2 Projektets forløb

Som beskrevet ovenfor besluttede vi at benytte videnregnskabsmodellen til at gennemføre projektet efter. Nedenfor kommer en argumentation for, hvilken rækkefølge de enkelte trin i videnregnskabsmodellen skal tages i.

Midtzoneledelsen har gennem 1999 arbejdet med at udarbejde et værdigrundlag for Vejle og Give sygehuse, se bagerst i vedlagte virksomhedsberetning. Dette værdigrundlag skal danne rammerne for alle aktiviteter, der foretages på sygehuset. Eksempelvis skal ansættelsessamtaler ske på baggrund af værdigrundlaget, hvor kommende medarbejdere skal introduceres til de grundlæggende værdier. Ligeledes arrangeres der workshops for de lokale samarbejdsudvalg, hvor temaet er at få integreret værdigrundlaget i organisationen. Værdigrundlaget ligger til grund for den nyligt reviderede personalepolitik, se vedlagte virksomhedsberetning. På grund af midtzoneledelsens arbejde med værdigrundlag mente vi i arbejdsgruppen, at der var styr på denne del. I hvert tilfælde så meget, at vi godt kunne gemme det til senere at udfærdige videnfortælling og ledelsesudfordringer, som er indeholdt i den analytiske del. Vi tog i stedet fat på det store problem, nemlig at udarbejde et system til videnledelse. Det er ikke direkte trin to i videnregnskabsmodellen, da det ikke er selve afrapporteringen, vi begyndte på. I stedet er det tallene eller indikatorerne, som et sådan system skal håndtere. Disse indikatorer vil dog senere hen danne grundlag for udarbejdelsen af videnregnskabet. Trin 1 i videnregnskabsmodellen ventes det dermed med til senere. Første opgave var den del af trin 2, som beskæftiger sig med tallene.

Under samtalen med administrationschefen var kravet til arbejdet med videnregnskab, at det skulle resultere i en forbedring af videnledelsen. Det, der var behov for, var et overblik over, hvilke ressourcer og tiltag til ressourceudvikling, der eksisterede i organisationen. Inspireret af Roos og Roos (Roos and Roos 1997) (Dagbog for 19. april 2000) skal der oprettes et system, der kan holde styr på de tiltag, der skal forbedre organisationen og indikatorerne herpå.

I undersøgelsen af en række virksomheders systemer til intellektuel kapital fandt Roos og Roos, at der er forskellige krav til, hvordan et system skal håndtere indi-

katorerne på effekterne af indsatserne (Roos and Roos 1997:416). Heraf udvalgte vi nogle krav, som havde relevans for Vejle og Give sygehuse.

- 1) organisationen skal være moden til at gennemføre projektet samt være bevidst om sin situation
- 2) systemet skal indfange ændringer i den intellektuelle kapital
- 3) ”sproget” i systemet skal rodfæstes i organisationen
- 4) den intellektuelle kapital skal kategoriseres
- 5) den intellektuelle kapital skal måles gennem en række indikatorer
- 6) systemet skal være i overensstemmelse med det eksisterende ledelsessystem.

Fase 2 i den overordnede projektplan kommer derfor til at indeholde udarbejdelsen af et system, der kan redegøre for den eksisterende ressourcebase og effekterne af ændringer i organisationen. Resultatet af denne redegørelse er kompetencekataloget⁴.

Dernæst var det vigtigt for os, at der var tid til at få forankret resultatet af fase 2. **Fase 3** blev derfor dedikeret til en sikring af brugen af fase 2’s kompetencekatalog. Dette sker for at sikre brugen af kompetencekataloget og for at indarbejde kompetencekataloget i det daglige sprog. Jf. Roos og Roos er det vigtigt, at systemet indarbejdes i organisationen for at opnå udbytte heraf.

Derefter er grundlaget for udarbejdelsen af videnregnskabet skabt. Kompetencekataloget kan agere som et system til videnledelse. Gennem dette er der mulighed for, at ledelsen kan få et billede af den aktuelle situation. Ligeledes kan kompetencekataloget agere som et fundament, hvorfra tallene til videnregnskabet kommer. I forhold til modellen mangler der en afklaring af trin 1, den analytiske del. Vi vil i **fase 4** vende tilbage til arbejdet med videnfortælling og ledelsesudfordringer. Grunden hertil er, at selvom Midtzoneledelsens arbejde med værdigrundlaget har været godt, så er det dog ikke møntet direkte på videnledelse. Det er derfor nødvendigt, at man udarbejder en videnfortælling og ledelsesudfordringer. For at sikre kontinuiteten skal dette ske med udgangspunkt i værdigrundlaget.

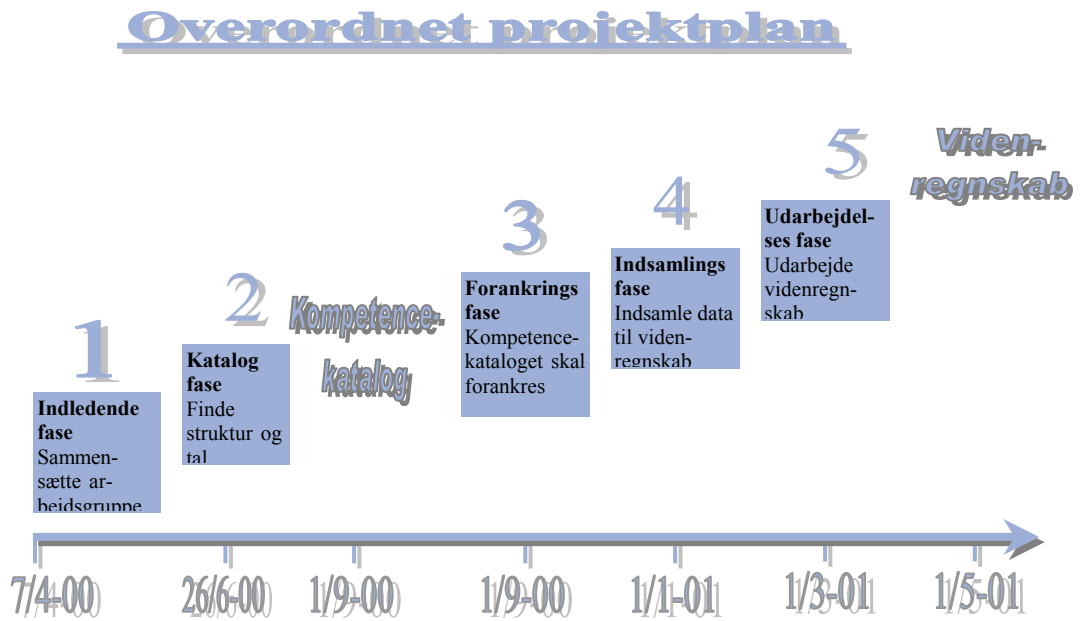
I **fase 5** udarbejdes videnregnskabet på baggrund af den tidligere fundne videnfortælling, ledelsesudfordringer og tallene fra kompetencekataloget.

⁴ Denne redegørelse har undervejs i forløbet haft mange navne. Emnekatalog, videndatabase, Kapitaloversigt og kompetencekatalog. For ikke at skabe forvirring kaldes det konsekvent kompetencekatalog i afhandlingen, mens det i dagbogen har forskellige navne.

Efter at have gennemgået fase 1 er status den, at arbejdsgruppen er dannet og resten af forløbet er planlagt. Den overordnede projektplan skal derfor ændres, således at den er i overensstemmelse med forløbet beskrevet ovenfor.

Dermed kommer projektets overordnede projektplan til at se således ud.

Figur 20 Den overordnede projektplan revideret



Videnregnskab niveau 0 er erstattet af kompetencekataloget. Grunden hertil er, at frem for at lave et ”forsøgsvidenregnskab” fandt vi det mere anvendeligt at udarbejde en base, hvori alle tal og tiltag i organisationen står. Dermed opnår vi en større integration af den ønskede proces i det daglige arbejde med videnressourcerne. Den anden store forskel mellem de to projektplaner er, at der ikke skal udarbejdes en model til slut. Vi fandt, at Erhvervsfremmestyrelsens guideline var dækkende (Dagbog for 27. maj 2000 og 29. juni 2000). Der er derfor ikke brug for at udarbejde et sidestykke hertil.

Denne overordnede projektplan erstatter den tidligere projektplan. Denne nye projektplan vil danne baggrund for resten af dette empiriske afsnit med en beskrivelse af de resterende faser.

11.3 Fase 2

Som nævnt under fase 1 fandt vi det hensigtsmæssigt at lægge et forholdsvis stort arbejde i at skabe et godt fundament til udarbejdelsen af videnregnskab –både første gang men også fremover. For at sikre kontinuiteten mellem videnregnskaberne var det ønskeligt, at kompetencekataloget spændte over mere end

videnregnskaberne i sig selv. Kompetencekataloget skal indeholde samtlige informationer i organisationen, således at man år efter år ved udarbejdelsen af videnregnskabet kan vælge netop de indikatorer ud, som beskriver det tema eller de signaler, som ønskes formidlet i netop det års videnregnskab. Ligeledes sikrer det validiteten af videnregnskaberne, da alle tal i kompetencekataloget opdateres årligt. Hermed sikres, at alle tal i organisationen er opdaterede og klar til brug og sammenligning over en flerårig periode på trods af, at det specifikke tal ikke er var med i det forgående videnregnskab. En yderligere bonus ved udarbejdelsen af et kompetencekatalog er i relation til, at videnledelsen skal være en del af virksomhedens sprog, jf. Roos og Roos. Kompetencekataloget giver ledelsesmæssige fordele udover, at det danner fundament for videnregnskabet. Ledelsen kan i det daglige have stor gavn af at have dette overbliksbillede ved hånden.

Til udarbejdelsen af kompetencekataloget valgte vi at anvende analysemodellen fra gruppen bag Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Grunden hertil er, at denne model giver mulighed for på en struktureret måde at samle en række indikatorer. Kravene til kompetencekataloget er fremkommet på baggrund af Roos og Roos' artikel. Gennem analysemodellen er der mulighed for at opfylde disse krav. Analysemodellen indfanger informationer omkring indikatorerne gennem tid og afspejler dermed ændringerne heri. Indikatorerne kan ligeledes differentieres i forhold til ressource kompetencetankegangen, som det tidligere er vist. Desuden er sondringen mellem medarbejdere, kunder, teknologi og processer givet i modellen. Denne sondring i indikatorerne vil lette udarbejdelsen af det årlige videnregnskab. Desuden var der allerede en struktur, som mindede herom i kraft af strukturen i værdigrundlaget og personalepolitik.

11.3.1 Analysemodellen

På trods af navnet kan modellen også anvendes til andet end analyse af et videnregnskab. Modellen bygger på notatet fra maj '97 udarbejdet af Erhvervsfremmerådet (Erhvervsfremmerådet 1997). Modellen heri ligger til grund for analysemodellen. Modellen i notatet er udviklet med henblik på, at virksomheder kan anvende modellen til arbejdet med sin ressourcebase.

Table 1 Analysemodellen med eksempler indsat

Art/ Form(nøgletal)	Effektmål (det der sker)	Aktivitetsmål (det der gøres)	Ressourcemål (det der er)
Medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Sygefravær (dage pr. medarbejder) • Samlet medarbejdertilfredshed (skala 1-5) • Andel af medarbejdere der opfatter SSE som en god/meget god arbejdsplads 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksterne kursusdage pr. medarbejder • Uddannelsesinvestering pr. medarbejder, eksterne • Medarbejdernes deltagelse i projekters faser • Størrelsen af projektgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal medarbejdere • Gns. antal fuldtidsansatte • Medarbejderfordeling på opgaveområder • Gennemsnitsalder samt andel af medarbejdere under 40 • Andel af medarbejdere med en universitetsuddannelse på kandidat- eller Ph.d.-niveau.
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Kundetilfredshed • Eksisterende kundeforholds varighed målt i år • Antal nye strategiske projektkunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal projektsamarbejder med forsknings- og uddannelsesinstitutioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Omsættningens fordeling på projekter/produkter • De 5 største projektkunders andel af projektomsættningen • Eksportandel • Antal licenser solgt • Aktive projektkunder i året • Aktive projektkunder i året fordelt på forsvar og industri mv.
Processer	<ul style="list-style-type: none"> • Placering i benchmark-undersøgelse • Egne produkters andel af omsættningen • Gennemsnitlig ventetid ved opkald til omstilling • Medarbejdertilfredshed med 'kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne' • Kundetilfredshed med 'kvalitet i ydelser og produkter' • Total Telefonserviceindeks • ISO 9001, samt AQAP-certificeringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal interne timer brugt på Software Process improvement • Investering i produktudvikling • Investering i procesforbedring • Innovationsinvestering i alt, samt i % af koncernomsættningen 	
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Antal hits på hjemmeside pr. dag • Medarbejdertilfredshed med fysiske forhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringer i IT-udstyr • Investeringer i lokaler og kontorudstyr 	<ul style="list-style-type: none"> • Pc'er/arbejdsstation pr. medarbejder • Antal servere i netværk • M² lokaler

Kilde: Bukh *et al* 2000a

Dette eksempel illustrerer, hvorledes analysemodellen kan anvendes til at skabe et overblik over videnledelsessituationen i en virksomhed. Som beskrevet tidligere er der i denne model en sammenhæng mellem opdelingen af ressourcer, kompetencer og kernekompetencer og artsdimensionen. Det, der adskiller placeringen af tal under henholdsvis aktivitetsmål og effektmål er i den ressourcebaserede terminologi

de fire kriterier, som Hamel og Prahalad beskriver. Stillet skarpt op er forskellen mellem de to kolonner, hvorvidt tiltagene er indarbejdet i organisationens processer og dermed kan opfylde de fire krav eller ej.

Nedenstående vil uddybe de to dimensioners enkelte parametre.

11.3.2 De tre former for nøgletal

På den horisontale led er modellen opdelt efter tre former for nøgletal: Effektmål (Det der sker), aktivitetsmål (Det der gøres) og ressourcemål (Det der er). Denne dimension viser, hvad virksomhedsledelsens instrumenter er. Det drejer sig om porteføljebeslutninger, kvalificeringsbeslutninger og effekt- eller produktivitetsovervågning.

Videnregnskabet er ikke tiltænkt at kunne vurdere og måle viden i en snæver forstand, som kan tilfredsstille et traditionelt regnskab. Fokus i videnregnskaber er derimod på aktiviteter knyttet til videnstyring, og videnregnskabets tal skal pege på de aktiviteter, som virksomheden sætter i gang for at optage, udvikle og forankre viden og videnaktiviteter. Derfor skal videnregnskabets tal mere konkret vise, hvilke typer af handlinger og objekter, som er bygget ind i eller ligger bag et tal. Formdimensionen søger at afdække disse typer af blødere ledelseshandlinger, som danner baggrund for det konkrete tal. Dimensionen er derfor et udtryk for, hvorledes tallet oversættes og optages i virksomheden (Bukh *et al* 2000a).

Ressourcemålene (Det der er)

Ressourcemålene skal give et billede af virksomhedens ressourcer. Erhvervsfremmestyrelsen beskriver ressourcemålene således; ”De er et billedligt udtryk for virksomhedens ’pose af brikker’ - et billede af hvilke ’ressource-brikker’ virksomheden råder over; ’hvor mange blå, hvor mange røde, hvor mange aflange, hvor mange runde’ osv.; tal, der fortæller om, hvilken forandring i sammensætningen af ’posens indhold’, der er sket inden for det sidste år (f.eks. at andelen af røde brikker er steget med x %), er ligeledes ressourcemål (Bukh *et al* 2000a)”. Det, som ressourcemålene dækker over er de stabile/stationære enheder som f.eks. en kunde, en medarbejder, en computer, en proces osv. Det er indenfor disse tal, at ledelsen skal finde argumenter og overblik til at foretage allokeringer og fordeling af ressourcer. Spørgsmål som hvor mange? og hvilken andel? giver svar på ressourcemålene (Bukh *et al* 2000a).

Aktivitetsmål (Det der gøres)

Aktivitetsmålene har til formål at beskrive de aktiviteter, virksomheden har sat i værk. Det drejer sig om aktiviteter, der er sat i værk for at opgradere eller vedligeholde ressourceporteføljen. Billedligt talt er det de aktiviteter, der er sat i værk for

at gøre f.eks. de 'røde brikker i posen' rødere. Tallene svarer på spørgsmål om, *hvad der gøres* i virksomheden for at udvikle ressourcegrundlaget ud fra en eller anden forestilling om forbedringer, f.eks. igennem objekter såsom efteruddannelse, investeringer i processer, aktiviteter for at uddanne eller tiltrække kunder, foredrag, osv. Det er meningen, at der skal måles og skabes overblik over de specifikke aktiviteter, der er sat i værk for at styre og opsamle den viden, der er i organisationen, når mulighederne på tværs af ressourcer udnyttes (Bukh *et al* 2000a).

Effektmål (Det der sker)

Her beskrives de konsekvenser, som er den samlede effekt af kombinationen mellem de strukturbeslutninger, som knyttes til ressourcemålene og de forbedringer, der sker til aktivitetsmålene. Dette er mere komplekst end de to tidligere stadier, da der her arbejdes med håndteringen af uhåndgribelige ting, som eksempelvis medarbejdernes velbefindende, kemi mellem medarbejdere, ånd i organisationen. Disse parametre er ikke synlige, og man kan ikke påvirke dem ved at dreje på en knap. Ikke desto mindre er det nødvendigt at trykke på disse knapper billedligt talt, da organisationen herved kan opnå en værdiforøgelse. Det er derfor ikke sådan, at man slavisk bevæger sig fra højre mod venstre i tabellen. Da videnkapital og værdiforøgelse er et udtryk for relationer mellem organisationens aktiver, kan alle mål optræde i indbyrdes kombination. En medarbejdertilfredshed leder til kundertilfredshed, idet en engageret medarbejder sikkert er bedre til at tale med og indgå i dialog med kunder end en ikke så motiveret medarbejder. Især for effektmålene gælder, at de kan komme fra mange kilder. De beskriver effekter af, at virksomhedens ressourcer indtræder i forskellige relationer til hinanden og optræder som kompetencer. Billedligt talt kan tallene tages som udtryk for egenskaberne ved de figurer, posens brikker kan bygge, når de sættes sammen. Der er dog i modellen den vinkel lagt ind, at der sker en forfinelse og sofistisering efterhånden, som man bevæger sig fra højre mod venstre i tabellen. Umiddelbart virker det, som om denne dimension vender forkert. Tidligere har rækkefølgen været omvendt, således at ressourcemålene var til venstre og effektmålene til højre. Dette blev ændret, da modellen blev opfattet som en form for kausalmodel, hvor man arbejdede videre i lige linie med et tal (Bukh *et al* 2000a).

11.3.2.1 Arter

Modellen er i den vertikale del delt op i fire arter: Medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Den vertikale dimension bygger på en klassificering af de konkrete objekter, som videnstyringen indeholder. Videnregnskabet udvider i denne dimension den traditionelle finansielle rapportering ved at introducere humankapital, organisationskapital og kundekapital. Disse tre former for kapital er efterhånden ved at være rimeligt indarbejdet i videnregnskaber. Den specifikke betegnelse for disse arter varierer en smule fra videnregnskab til videnregnskab men er i princip-

pet indeholdt i de tre. I Erhvervsfremmestyrelsens guideline dækker de fire arter over de tre kapitalformer. Erhvervsfremmestyrelsen har fundet, at det er de temaer, som virksomhedernes videnregnskaber kan 'reduceres' til, når de virksomhedsspecifikke betegnelser og udtryk generaliseres (Bukh *et al* 2000a).

Medarbejdere

Jf. det tidligere afsnit dækker medarbejdere i denne model over humankapital. Det er en art, som organisationerne i forvejen har tal på, og derfor optræder den i de fleste videnregnskaber. I relation til hvilke signalværdier der sendes gennem et videnregnskab, er det tydeligt, at denne del af en organisations videnregnskab har til hensigt at fortælle om, hvilken holdning virksomheden har til sine ansatte. Det kan være til brug af både eksisterende, men i høj grad også nye medarbejdere. Ved at få indblik i, hvilke tal organisationen har valgt skal signalere dens medarbejderprofil, kan kommende ansatte få et indblik i, hvorvidt virksomheden stemmer overens med den ansattes forventninger. Det kan eksempelvis komme til udtryk gennem den sammensætning, der er i virksomheden mht. uddannelsesniveau. Ligeledes er et tal som interne uddannelsesdage også et vigtig parameter.

Ikke kun signalværdien er afgørende under medarbejderarten. Det ledelsesmæssige aspekt er, at ledelsen gennem arbejdet med videnregnskabet kan styre og præge sammensætningen af personalet. Det er ligeledes muligt for ledelsen at skabe sig et overblik over medarbejderstaben. Et andet tal, som ledelsen kan bruge, er medarbejdertilfredshed, som løbende kan vejlede ledelsen om de ansatte (Bukh *et al* 2000a).

Kunder

En dimension, som er udeladt af det traditionelle regnskab, er kunder. Der tages ikke højde for kundernes sammensætning, deres efterspørgselsmønstre o.l. Igen gennem videnregnskabet har virksomheden mulighed for at signalere dels, hvilke kunder der er i dag og hvilke kunder, der satses på fremover. Et tal, som ofte er at finde i et videnregnskab, er en kundetilfredshedsundersøgelse. Herigennem kan virksomheden åbent gøre sine nuværende og kommende kunder opmærksomme på, at der er fokus på kundernes behov.

Ledelsesmæssigt er det igen det styringsmæssige aspekt, som fremhæves. Ledelsen kan med fordel styre i retning af en overordnet ønsket kundesammensætning.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at nævne, at relationen mellem kunde- og medarbejdertilfredshedsundersøgelserne er vigtig. De skal ses i sammenhæng, således at en tilfreds medarbejder mere sandsynligt giver en kunde en tilfredsstillende behandling end en utilfreds medarbejder (Bukh *et al* 2000a).

Teknologi

Den teknologiske art skal bruges til at sende signaler omkring organisationens teknologiske ressourcer eller infrastruktur. Informationsteknologiens betydning er stigende, og det er vigtigt for virksomhederne at have kontrol over teknologien for at få det fulde udbytte af dens anvendelse. Teknologiarten kan ligeledes benyttes til at signalere til kommende medarbejdere, at der er villighed til at udnytte mulighederne indenfor dette område. Ligeledes kan man til kunder sende det signal, at man er med indenfor området og søger at give medarbejderne de bedste rammer for at løse opgaverne til kundens bedste.

Teknologi er et område, som virksomhederne kan få stort udbytte af, men det er også et område, hvor udgifterne hurtigt kan løbe løbsk. Det ledelsesmæssige aspekt er derfor indlysende. Ledelsen kan allokere ressourcerne mere optimalt, hvis der er mulighed for at danne sig et overblik. Det er muligt for ledelsen at lave en strategi for organisationens teknologi på baggrund af videnregnskabet (Bukh *et al* 2000a).

Processer

Procesarten benyttes til at vurdere de interne processer og forretningsaktiviteters effektivitet. Det vil typisk være gennemløbstid, produktudvikling o.l. Signalerne, som virksomheden sender her, er i retning af en effektiv og veldrevet virksomhed.

Ledelsesmæssigt er denne art utrolig vigtig. Det er i processerne, at der er mulighed for at optimere og effektivisere yderligere. Derfor er der i processerne gemt en skjult indtægt.

Der er naturligvis en stor sammenhæng til de andre arter og procesarten. Eksempelvis er medarbejdernes kvalifikationer og det teknologiske stade et vigtigt element i optimeringen af de interne processer (Bukh *et al* 2000a).

11.3.3 Kompetencekatalog

Som nævnt blev resultatet af arbejdet med Erhvervsfremmestyrelsens analysemodel et kompetencekatalog. Da dette katalog har en fremtidig afgørende rolle for succesen af videnledelsen på Vejle og Give sygehuse, blev der naturligvis lagt en betragtelig indsats i at få kompetencekataloget udarbejdet. I denne fase blev indsatsen lagt på at indsamle informationer i organisationen, således at kompetencekataloget bliver så fyldestgørende som muligt. I næste fase beskrives, hvorledes indsatsen lægges på at få kompetencekataloget forankret i organisationen.

Kompetencekataloget blev struktureret helt i henhold til analysemodellen (Dagbog den 30. juni 2000). For at komme rigtigt i gang valgte vi at søge inspiration i eksempler på analysemodeller, som var udfyldt jf. Tabel 1. Især inddelingen af arter viste sig at være let tilgængelig. Denne dimension var utrolig let at arbejde med. Især kunne jeg fornemme, at medlemmerne i arbejdsgruppen let kunne relatere inddelingen til dagligdagen. Formdimensionen var derimod sværere at få ind under huden. Denne dimension forekommer mere abstrakt at anvende, og placeringen på denne dimension var mere støttet af eksemplerne fra andre virksomheder.

Metoden hvortil de enkelte indikatorer blev fundet, var gennem en brainstorming. I arbejdsgruppen havde vi flere møder, hvor vi gennem andre virksomheders eksempler og i kraft af en fagligt vidt spændende arbejdsgruppe fik udarbejdet kompetencekataloget (Dagbog den 30. juni 2000 og 17. juli 2000). Arbejdet blev afsluttet efter et heldagsmøde med direktionen på Falsled Kro. For at få den bedste ro til arbejdet med at færdiggøre kompetencekataloget, blev det afholdt et andet sted end på sygehuset. På denne vis kunne vi koncentrere os udelukkende om kompetencekataloget. Tillige giver det et bedre resultat i og med, at man i løbet af en sådan dag virkelig får kompetencekataloget ind under huden.

Resultatet kan ses i nedenstående tabel. For at se hele kompetencekataloget henvises til bilag 2.

Tabel 2 Analysemodellen anvendt på Vejle og Give sygehuse

Art/Form(nøgletal)	Effekt mål (det der sker)	Aktivitetsmål (det der gøres)	Ressourcemål (det der er)
Medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejdertilfredshedsundersøgelse 	<ul style="list-style-type: none"> Kroner pr. stilling (Investering i kurser m.v. pr. stilling. Fordelt på h.h.v. kursusafgift og tj.frihed) Introduktionsprogrammer (Oversigt over afdelinger, der har formaliserede introduktionsprogrammer for nyansatte.) Udviklingsamtaler Udlandsrejser med uddannelse som formål PUS Uddannelsesplaner 	<ul style="list-style-type: none"> Antal medarbejdere Aldersfordeling Anciennitet Normeringsfordeling (Index over ansatte fordelt efter grupperne; "Med patienterne", "Om patienterne" og "Det nødvendige onde")
Patienter	<ul style="list-style-type: none"> Patienttilfredshed Service mål Udviklingen af behandlede patienter Patientklager (Antallet af afgørelser, som har givet patienten medhold.) 	<ul style="list-style-type: none"> Antal besøg (Antallet af åben hus, delegationsbesøg) 	<ul style="list-style-type: none"> Middellevetid Udenamtpatienter (Antallet af patienter, der behandles på sygehuse udenfor amtet) Fritvalgspatienter (Antallet af patienter fra andre amter, som vælger Vejle Sygehus) Gennemsnitlig liggetid

Brugere	<ul style="list-style-type: none"> • Intern tilfredshedsundersøgelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogmødeaftaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppetider på net • Anæsthesistuekapacitet
Processer	<ul style="list-style-type: none"> • Hensigtsmæssige patientforløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Kr. brugt på forskningsprojekter • Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal godkendt forskningsprojekter • Sammedagsstatistik
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Antal hits på intranet • Grønt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringer i IT-udstyr • Investeringer i medico-udstyr • Vedligeholdelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Pc'er/arbejdsstation pr. medarbejder • Antal brugere

Som det fremgår af ovenstående tabel viste det sig, at der allerede eksisterede indikatorer på en del parametre i organisationen. Disse informationer var ikke samlet centralt, med derimod placeret på de medarbejders pc'ere, der arbejdede med informationerne. Det er ikke hensigtsmæssigt i og med denne spredning af data umuliggør et overbliksbillede af videnledelsessituationen. Den største udfordring lå derfor ikke i at fremkomme med nye indikatorer men derimod i at få samlet alle indikatorer, som har relevans til videnledelse.

11.4 Fase 3

For at få det fulde udbytte af kompetencekataloget er det vigtigt, at kompetencekataloget bruges, og at det bruges rigtigt. Dette søgte vi at sikre på to måder. Dels ved at gøre det forståeligt og dels ved at gøre det tilgængeligt.

11.4.1 Forståeligt

Selvom analysemodellen har været god at arbejde med, mente vi, at det ville være en fordel, hvis vi gjorde yderligere en indsats for at gøre kompetencekataloget så forståeligt som muligt (Dagbog for den 17. juli 2000). Herved opnår vi også en større sikkerhed for, at de tal, der bliver lagt ind i kompetencekataloget, er relevante for videnledelsen og, at de placeres det rigtige sted. Ydermere vil denne indsats give en større sikkerhed for, at tallene i kompetencekataloget benyttes i de rigtige sammenhænge. Det, vi søgte, var en afklaring af begreberne. Især artsdimensionen. Gennem en klar definition af arterne søgte vi at undgå, at brugerne af kompetencekataloget placerede tal forkert eller i værste fald opgiver at anvende kataloget. Da meningen med kompetencekataloget er, at det skal erstatte den mere eller mindre tilfældige placering af filer, som har været indtil nu. Og da medarbejderne skal vænnes til at benytte kompetencekataloget i stedet for, at informationerne som tidligere er placeret rundt omkring på de forskellige medarbejders pc'ere, mente vi, at det var afgørende, at kompetencekataloget var så let at anvende som muligt.

For at imødekomme det ovenstående udarbejdede vi en beskrivelse af kompetencekatalogets arter. Denne beskrivelse er udarbejdet i overensstemmelse med værdigrundlaget for at sikre, at værdigrundlaget indarbejdes i forståelsen.

I modsætning til analysemodellen er arten kunder blevet splittet op i to. Patienter og Brugere. Vi mente, at denne sondring var relevant i og med sygehuset af etiske grunde ikke bryder sig om at kalde patienterne kunder. Det giver forkerte associationer i forhold til den måde, patienterne skal behandles. Kaldes de kunder, er der en risiko for, at omsorgen forsvinder.

Resultatet af denne begrebsafklaring kan ses i bilag 2 kompetencekataloget.

I relation til formdimensionen, så har tredelingen relevans i forhold til videnstyringen. I det daglige arbejde, hvor kompetencekataloget skal agere som overbliksbillede, er denne inddeling ikke nødvendig. Ligeledes er det ofte placeringen på denne dimension, der kan volde problemer. For at undgå at kompetencekataloget bruges forkert, besluttede vi, at formdimensionen ikke behøver at være repræsenteret i kompetencekataloget. Når kompetencekataloget skal benyttes med henblik på videnledelse, anvendes tallene fra kompetencekataloget i en tabel som Tabel 1. På denne måde kan ledelsen skabe et overblik over videnledelsessituationen med henblik på forbedring uden, at alle medarbejdere skal sættes ind i placeringen af indikatorer på formdimensionen.

11.4.2 Tilgængeligt

Som en konsekvens af formålet med kompetencekataloget om at det skal anvendes som et aktivt instrument i dagligdagen, skal kompetencekataloget være tilgængeligt (Dagbog den 17. juli 2000). Tilgængeligheden skulle bestå i, at kompetencekataloget gøres elektronisk og placeres på sygehusets intranet. At kompetencekataloget udelukkende eksisterer elektronisk er en sikring af indholdets aktualitet. I og med at kompetencekataloget er et dokument med links til de respektive datakilder sikres, at man altid kommer til en opdateret fil, når man finder et tal via kompetencekataloget. Alternativt er der en risiko for forældelse, hvis kompetencekataloget eksisterede i papirform, da rettelser/ændringer ikke kommer med før næste udprintning.

Der er to aspekter i at gøre kompetencekataloget tilgængeligt via intranettet. Nemlig aspektet omkring læsning i kompetencekataloget og aspektet omkring skrivning i kompetencekataloget. Hvem, der skal have adgang til at læse og skrive i kompetencekataloget, blev diskuteret med direktionen. Medarbejderne kan deles ind i to kategorier, som kompetencekataloget skal være tilgængelig for. Dels skal det være

tilgængeligt for de medarbejdere, der i deres daglige arbejde kan få behov for de oplysninger, der er i kompetencekataloget, og dels skal det være tilgængeligt for de medarbejdere, der skal komme informationer ind i kompetencekataloget.

Den første gruppe, medarbejdere som kan benytte kompetencekataloget i deres daglige arbejde, var ikke svær at behandle. Da alle medarbejdere på et eller andet tidspunkt kan få behov for informationer fra kompetencekataloget var det nærliggende, at alle medarbejdere fik adgang til kompetencekataloget.

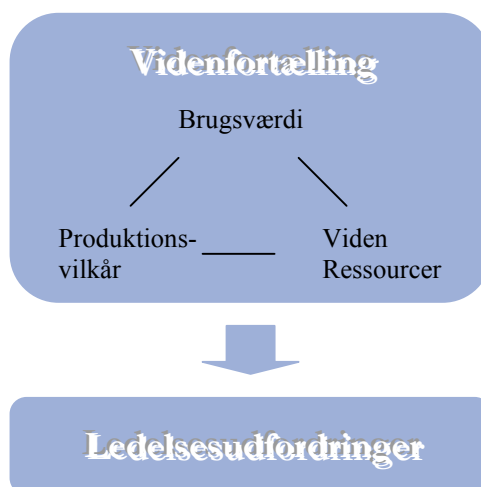
Afledt heraf opstod spørgsmålet om, hvorvidt alle medarbejdere skulle have lov til også at skrive i kompetencekataloget. Fordelen herved er, at kompetencekataloget bliver mere komplet. Alle hjørner af sygehuset vil blive repræsenteret. Ulempen er, at det vil være utrolig svært at styre. På trods af at vi har taget tiltag, der skal sikre en vis standard af indholdet, så vi dog store risici i at lade alle skrive i kompetencekataloget. Resultatet blev, at alle medarbejdere får mulighed for at læse i kompetencekataloget. Hvis medarbejderen har informationer, som har relevans til kompetencekataloget, sendes disse til et medlem af arbejdsgruppen, som derefter kan ligge informationerne ind. Det blev yderligere besluttet, at det i første omgang er arbejdsgruppen og direktionen, som har adgang til at skrive i kompetencekataloget.

For at implementere ovenstående er der blevet oprettet et fælles drev på en central server. Dette drev er struktureret således, at seks mapper danner rygraden. De seks mapper indeholder informationer struktureret i henhold til analysemodellen. Det vil sige, at der er en mappe til hhv. medarbejdere, patienter, brugere, processer og teknologi. I den sidste mappe er filen med kompetencekataloget. I kompetencekataloget refererer overskrifterne/navnene på de enkelte indikatorer til filen i en af de andre mapper via et hyperlink. Medlemmerne af arbejdsgruppen og direktionen har adgang til dette drev.

11.5 Fase 4

Gennem fase 2 og 3 lykkedes det at etablere et kompetencekatalog og få skabt rammerne for, at det anvendes rigtigt. Herefter skal indikatorerne til det første videnregnskab udvælges. For ikke at videnregnskabet kommer til at omhandle tilfældige emner belyst af tilfældige tal fra kompetencekataloget, benyttes igen Erhvervsfremmestyrelsens guideline. I denne fase vendes tilbage til den analytiske del af videnregnskabsmodellen, jf. Figur 19, hvor videnfortælling og ledelsesudfordringer behandles. I den analytiske del sker der en sammenkobling mellem virksomhedens interne forhold og virksomhedens videnstyring. En udspecificering af den analytiske del kan illustreres således.

Figur 21 Den analytiske del specificeret



Videnregnskabet analytiske del kan specificeres i dels en videnfortælling og dels en række ledelsesudfordringer.

Videnfortællingen består af en bevidstgørelse omkring virksomhedens produkt eller ydelses værdi for brugeren, brugsværdien. Ligeledes skal organisationens vilkår for produktion klargøres. Slutteligt skal videnressourcerne findes. Disse tre parametre og samspillet mellem disse udgør videnfortællingen. Ledelsesudfordringerne er de udfordringer, som ledelsen står overfor at skulle løse i fremtiden for at leve op til videnfortællingen. De enkelte dele beskrives nærmere i det nedenstående. Indeholdt heri gennemgås den analytiske dels gennemførelse på Vejle og Give sygehuse under de enkelte punkter.

11.5.1 Videnfortælling

Som beskrevet i Erhvervsfremmestyrelsens guideline skal videnfortællingen udtrykke, hvordan brugeren tilgodeses af virksomhedens produkter eller ydelser samt, hvordan virksomheden er indrettet for at kunne levere disse. Den røde tråd i videnfortællingen er forklaringen af hvilken strategi for videnledelse, der ligger bag virksomhedens arbejde med at anvende, sammensætte og udvikle virksomhedens videnressourcer (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:20). Videnfortællingen behandler ikke blot et her og nu billede af videnledelsessituationen i virksomheden. Også de fremtidige forventninger og mål er indeholdt i videnfortællingen. Videnfortællingen er derfor virksomhedens strategi indenfor videnledelse, der bygger på relationen mellem brugerens situation og produktet/ydelsen.

11.5.1.1 Brugsværdi

Brugsværdien knytter sig til brugeren af produktet eller ydelsen. Dermed er brugerens situation yderst afgørende at få afklaret. I Erhvervsfremmestyrelsens guideline anbefales det, at man sondrer mellem kunde og bruger og, hvorvidt der er sammenfald i disse. Videnledelsen skal koncentrere sig omkring brugeren, da det er gennem denne vej, at virksomheden kan få indsigt i, hvordan produktet eller ydelsen gør en forskel. I relation til afklaringen omkring, hvem der er bruger, er det vigtigt at pointere, at virksomhedens medarbejdere ikke er en bruger. Medarbejdere medtages i videnregnskabet, som et middel til at vise, hvordan der arbejdes med videnressourcerne.

Efter en afklaring af, hvem der er kunde og hvem, der er bruger, er der i Erhvervsfremmestyrelsens guideline en række spørgsmål, som kan benyttes, når man skal identificere et produkts eller en services brugsværdi:

- ∞ Hvilken situation befinder brugeren sig i?
- ∞ Hvordan anvendes produktet/ydelsen?
- ∞ Hvorfor har brugeren nytte af virksomhedens produkter eller serviceydelser?
- ∞ Hvilke forbedring giver det brugeren?
- ∞ Hvad er produktet/ydelsens særlige kendetegn?
- ∞ Hvordan er sammenhængen mellem disse kendetegn og forbedringen af brugerens situation? (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:21)

11.5.1.2 Brugsværdi på Vejle og Give sygehuse

Det første vi tog fat på i relation til brugsværdi, var sondringen mellem kunde og bruger. Som beskrevet i Erhvervsfremmestyrelsens guideline skal videnregnskabet rettes mod brugeren. Sygehusets brugere er patienterne. I relation til kunder var vi lidt i tvivl, da sygehuset er offentlige institutioner. Vi blev dog enige om, at kunderne er politikerne, da disse er ansvarlige for bevillinger (Dagbog den 9. marts 2001).

Brugerne, patienterne, er ofte i en personlig kritisk situation fysisk og/eller psykisk. Patienterne benytter Vejle og Give sygehuses ydelser ved både akutte og planlagte sygdomsophold. Da privathospitaler ikke er udbredt anvendt i den danske befolkning, benytter patienterne hyppigst det offentlige sygehusvæsen. Det er et sikkerhedsnet i velfærdssamfundet, at alle borgere er garanteret pleje og behandling. Vejle og Give sygehuse er kendetegnet ved at give patienterne et hensigtsmæssigt patientforløb. Det betyder, at patienten på den mest hensigtsmæssige måde kommer gennem opholdet på sygehuset. I og med det er det mest hensigtsmæs-

sige patientforløb, er der plads til hensyn til patienten frem for et fokus på et effektivt eller økonomisk patientforløb. I det hensigtsmæssige patientforløb sammen sættes patientens ophold ud fra overvejelser omkring, at patienten skal have det bedst mulige forløb, og det skal gennemføres på den økonomisk bedst forsvarlige måde. Hermed undgås, at patienten oplever ubehageligheder og et ufleksibelt system (Dagbog den 9. marts 2001).

11.5.1.3 Produktionsvilkår

Produktionsvilkårene er de vilkår, virksomheden erkender, som de grundvilkår, den opererer under. Gennem en analyse af de vilkår rettes opmærksomheden mod det viden og kompetencesystem, der skal frembringe produkt/ydelse med den ønskede brugsværdi. Som beskrevet i afsnit 4 er der stor variation i virksomheders situation. Dette stiller store krav til håndteringen og karakteren af videnressourcerne, som virksomhederne har behov for. En måde, hvorpå virksomheden kan finde frem til, hvilke videnressourcer en virksomhed har behov for, er gennem en analyse af virksomhedens produktionsvilkår. I Erhvervsfremmestyrelsens guideline er der ligeledes en række spørgsmål, som kan være behjælpelig i arbejdet med virksomhedens produktionsvilkår (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:22).

- ☞ Hvad er virksomhedens særlige produktionsvilkår?
- ☞ Hvilken type er virksomheden?
- ☞ Hvilke produktionsmetoder har virksomheden?
- ☞ Hvorledes ser virksomhedens distributions- og leverancesystem ud?

Efter disse spørgsmål kommer en række spørgsmål, som skal være behjælpelige med at koble videnressourcer til analysen.

- ☞ Hvorledes stiller produktionsvilkårene krav til videnressourcer?
- ☞ Hvilke individuelle ressourcer er der behov for?
- ☞ Hvilke organisatoriske ressourcer har virksomheden brug for?
- ☞ Hvorledes koordineres ressourcerne i forhold til hinanden? (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:23).

11.5.1.4 Produktionsvilkår for Vejle og Give sygehuse

Som offentligt sygehus er Vejle og Give sygehuses produktionsvilkår anderledes end mange andre virksomheders, da sygehuset har en samfundsmæssig opgave i at behandle borgerne. Dette grundvilkår gør, at sygehuset skal varetage visse opgaver på trods af, at de ikke er økonomisk berettigede. Grundvilkåret om, at sygehuset har en samfundsmæssig opgave, stiller krav til, at sygehuset kontinuerligt er i besiddelse af den lægelige viden og kompetence, som er nødvendig for at et sygehus

fungerer. I kraft af at sygehuset skal udføre specielle operationer o.l. er der behov for en lang række individuelle ressourcer. Især indenfor sygehusets kliniske dele er der behov for, at medarbejderne specialiserer sig og dygtiggør sig. På den administrative side er der ligeledes krav til individuelle ressourcer indenfor specialfunktioner. Organisatoriske ressourcer er nødvendige i form af en optimering af interne processer, da dette resulterer i, at ressourcer kan frigives til gavn for patienterne (Dagbog for 9. marts 2001).

11.5.2 Videnfortællingen for Vejle og Give sygehuse

Med de ovenstående analyser af brugsværdi og produktionsvilkår kan videnfortællingen laves. I videnregnskabet er det struktureret således, at videnfortællingen indeholder en beskrivelse af motivationen for at udarbejde et videnregnskab. Herunder beskrives også, hvorledes arbejdet med kompetencekataloget er en vigtig del af arbejdet med viden i organisationen, som er et resultat af arbejdet med videnregnskab. Herefter er analyserne af brugsværdi og produktionsvilkår omskrevet. Formålet med at medtage disse beskrivelser i videnregnskabet er at gøre læseren opmærksom herpå samt at give et indblik i de vilkår, der ligger til grund for sygehusets arbejde. Herefter beskrives visionen. Grunden hertil er, at vision og værdigrundlag er en så integreret del i organisationen, at videnregnskabet også skal afspejle disse.

For en samlet læsning af videnfortællingen henvises til videnregnskabet. Se vedlagte virksomhedsberetning.

11.5.3 Ledelsesudfordringer

Den strategiprægede videnfortælling skal omsættes til mere specifikke ledelsesudfordringer. Trinnet fra videnfortælling til ledelsesudfordringer kan på sin vis sammenlignes med udarbejdelsen af kritiske succesfaktorer. Ledelsesudfordringerne er kritiske for, at videnfortællingen realiseres. Ledelsesudfordringerne skal være vedvarende og gældende for virksomheden. Det er dog ikke givet, at det er et problem for virksomheden. Der kan forekomme tilfælde, hvor en faktor er kritisk for virksomhedens videnledelse, men hvor det ikke er et problem for øjeblikket, da virksomheden har fokus herpå og fundet en løsning til udfordringen.

Igen er der i Erhvervsfremmestyrelsens guideline en række spørgsmål, som kan være behjælpelige, når ledelsesudfordringerne skal formuleres (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:26).

- ☞ Hvilke problemstillinger begrænser realiseringen af videnfortællingen f.eks. med hensyn til:

- ☞ Etablering af indsigt i relevante forhold –f.eks. brugersituationer eller særlige teknologier
- ☞ Sammensætning og anskaffelse af virksomhedens videnressourcer
- ☞ Opkvalificering eller udvikling af virksomhedens eksisterende ressourcer
- ☞ Hvordan hænger denne række af problemstillinger sammen? (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:26).

11.5.4 Ledelsesudfordringer på Vejle og Give sygehuse

I videnregnskabet er Erhvervsfremmestyrelsens guideline ikke fulgt stringent i denne del. Der er i videnregnskabet udnævnt en række fokusområder (dagbog for den 9. marts 2001). Disse fokusområder er et udtryk for ledelsesudfordringerne, men i videnregnskabet fremstår de ikke så præcist, som det umiddelbart foreslås i guidelinen. Fokusområderne er medarbejdere, patienter, teknologi og processer. Under disse fokusområder er der en række ledelsesudfordringer. Disse er kompetenceudvikling, sikring af patienternes helhedsoplevelse samt processtyring. Disse ledelsesudfordringer er fremkommet som værende det, der er kritisk for, at videnfortællingen kan realiseres.

Det vil sige, at videnregnskabet er struktureret efter den artsinddeling, som også foreslås i guidelinen. Guidelinen foreslår, at man går et spadestik dybere og strukturerer direkte efter ledelsesudfordringerne. Grunden til, at denne anbefaling ikke er fulgt er, at de fire arter er så indarbejdede i arbejdsgruppen. Ligeledes ønsker vi, at de skal indarbejdes i resten af organisationen, således at kompetencekataloget bliver en del af organisationens sprog. Det mener vi at kunne fremme ved at lade videnregnskabet signalere denne inddeling.

Under disse fokusområder, som repræsenterer ledelsesudfordringerne er der nogle indsatser knyttet. Indsatserne illustreres ved hjælp af indikatorer. Ledelsesudfordringerne er ligeledes i tråd med værdigrundlaget. Det er de i og med, at fokusområderne er udarbejdet på baggrund af værdigrundlaget.

I relation til **medarbejdere** er det vigtigt, at medarbejderne uddannes. Sygehuset er en stor uddannelsesinstitution. Sygehusene i Vejle Amt har deres eget kursuscenter samt et stort samarbejde med uddannelsesinstitutioner i amtet. Det er eksempelvis handelsskolen i Vejle. Gennem disse uddannelsessteder tilbyder sygehuset videreuddannelse til personalet. I værdigrundlaget er uddannelse nævnt som en grundlæggende værdi.

"Vi [Sygehuset] opfylder forpligtelsen til at uddanne, videreuddanne og efteruddanne.

Det er alle medarbejderes ret og pligt at blive fagligt opdaterede”⁵

Ligeledes er det vigtigt, at medarbejdere og ledelse taler sammen, det der kaldes dialogbaseret ledelse. Dette knytter sig til værdigrundlagets sætning om

”Vi anvender dialogbaseret ledelse”⁶

Patienterne skal have det mest hensigtsmæssige forløb. Denne ledelsesudfordring knytter sig til værdigrundlagets sætning omkring

”vi udbygger brugen af opdaterede, planlagte patientforløb –under fornøden individuel hensyntagen

Med hensyn til **teknologi** er det nødvendigt, at Vejle og Give sygehuse er i besiddelse af den nyeste teknologi indenfor medico teknisk udstyr og IT. Dette er nødvendigt for at kunne servicere borgerne og opfylde forpligtelserne som amtets hovedsygehus. Dette omhandler visionens sætning om at

”være forrest i at bruge IT, avanceret teknologi og ny viden i skånsomme behandlinger og effektive patientforløb”⁷

Processerne skal fungere optimalt. Ved at have fokus på interne processer sikres, at ressourcerne anvendes korrekt. Dette knytter sig til værdigrundlagets sætning om

”vi udbygger brugen af opdaterede, planlagte patientforløb –under fornøden individuel hensyntagen

Ny viden skabes til stadighed, og opdateret patientbehandling forudsætter, at alle afdelinger er aktive i forskning og udvikling.”⁸

11.5.5 Videnfortælling og ledelsesudfordringer i sammenhæng

I Erhvervsfremmestyrelsens guideline er næste, trin efter at ledelsesudfordringerne er fundet, at finde indsatser, som udmønter udfordringerne i konkrete aktiviteter. Gennemførelsen af disse aktiviteter måles som en række indikatorer. Disse indikatorer er i tilfældet med Vejle og Give sygehuse fundet i kompetencekataloget. I første omgang er indikatorerne fra kompetencekataloget benyttet, men meningen med kompetencekataloget er, at dette skal

⁵ Taget fra værdigrundlaget. Se vedlagte virksomhedsberetning

⁶ Taget fra værdigrundlaget. Se vedlagte virksomhedsberetning

⁷ Taget fra visionen. Se vedlagte virksomhedsberetning

⁸ Taget fra værdigrundlaget. Se vedlagte virksomhedsberetning

udbygges i fremtiden. En måde, som kompetencekataloget skal udbygges på, er gennem krav om flere indikatorer på baggrund af ledelsesudfordringerne. Sammenhængen mellem videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer kan ses som en form for operationalisering. Jo bedre operationaliseringen er foretaget, jo klarere vil sammenhængen mellem især ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer fremstå. Denne sammenhæng vises i nedenstående figur.

Figur 22 Skyfiguren for Vejle og Give sygehuse

Brugsværdi	Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer
	Kompetenceudvikling	Uddannelse	Normeringsudvikling Investeret i kurser Pc pr. ansat Teknologiinvestering
		Dialogbaseret ledelse	Antallet af introduktionsprogrammer Antal medarbejdersamtaler
		Forske og udvikle	Antal af forsknings- og udviklingsprojekter
	Sikring af patienternes helhedsoplevelse		Patienttilfredshedsundersøgelse fra Vejle amt I & A Opinion tilfredshedsanalyse Amdsrådsforeningens patienttilfredshedsundersøgelse Antallet af fritvalgspatienter
	Processtyring	Procesbeskrivelser Servicemål Udvikle patientinformationssystemer	Antallet af hensigtsmæssige patientforløb Gennemsnitlig liggetid Aktivitetsnøgletal Servicemål Antal brugere på Det grønne system Antal brugere på Den elektroniske patientjournal

Som figuren viser er der en klar sammenhæng mellem ledelsesudfordring, indsats og indikatorer. Ledelsesudfordringen viser, hvilke fremtidige mål der er. Tiltagene viser, hvilke tiltag der gøres for at opnå disse mål, og indikatorerne viser, hvordan resultatet af tiltagene er. Som illustreret omkring sikring af patienternes helhedsoplevelse er der ikke et krav til, at der skal være en indsats. Indikatorer kan godt være bundet op på ledelsesudfordringer alene.

11.6 Fase 5

Efter at have udarbejdet kompetencekataloget, skabt rammerne for en forankring af kompetencekataloget samt at have udarbejdet videnfortælling og ledelsesudfordringer er alle elementer til udarbejdelse af videnregnskabet til stede. I relation til videnregnskabsmodellen er det trin 2, som skal udarbejdes. Selve afrapporteringen. Som beskrevet i modellen består rapporten af tal, tale og tegninger. *"Videnregnskabs historie består således af tal (som skaber seriøsitet), tale (der bringer helhed) og tegninger (som udtrykker legitimering)"* (Mouritsen 1999:115)

11.6.1 Tal

I forhold til et traditionelt regnskab er det ikke nyt, at et videnregnskab indeholder tal. Tallene er et signal til læseren om seriøsitet. De signalerer, at ledelsen er villig til at følge op på de løfter, der gives. Gennem tallene skabes en seriøsitet omkring ledelsen arbejde. I og med der er en villighed til at offentliggøre tiltag og resultater heraf, viser ledelsen sine handlinger og hensigter. Disse legitimeres gennem tal. Tallene i et videnregnskab bruges dog ikke helt på samme måde som i et traditionelt regnskab. I et videnregnskab er tallene ikke en bundlinie. De er kun relevante i det omfang, at de kan understøtte en historie, være indikator til en ledelsesudfordring. Tallene er den konkrete formidling af en ledelsesudfordring. (Mouritsen 1999:127).

11.6.2 Tale

Talen tjener det formål at forklare tallene. Gennem tale eller tekst forklares, hvorledes tallene skal lægges ud. Talen indeholder en fortolkning, som er med til at binde tallene sammen. Dermed fremkommer en historie, således at videnregnskabet fremstår om en helhed (Mouritsen 1999:126-127). Gennem talen viser virksomheden sin videnledelsesstrategi. Den vises i kraft af, at videnregnskabet indeholder en videnfortælling og nogle ledelsesudfordringer. Talen binder ligeledes disse elementer af videnregnskabet sammen. I og med der ikke er nogle faste

formler for, hvorledes tal skal indgå i videnregnskabet, opstår de *in situ*, som eksempler. Disse eksempler bindes sammen af tale (Mouritsen 1999:119).

11.6.3 Tegninger

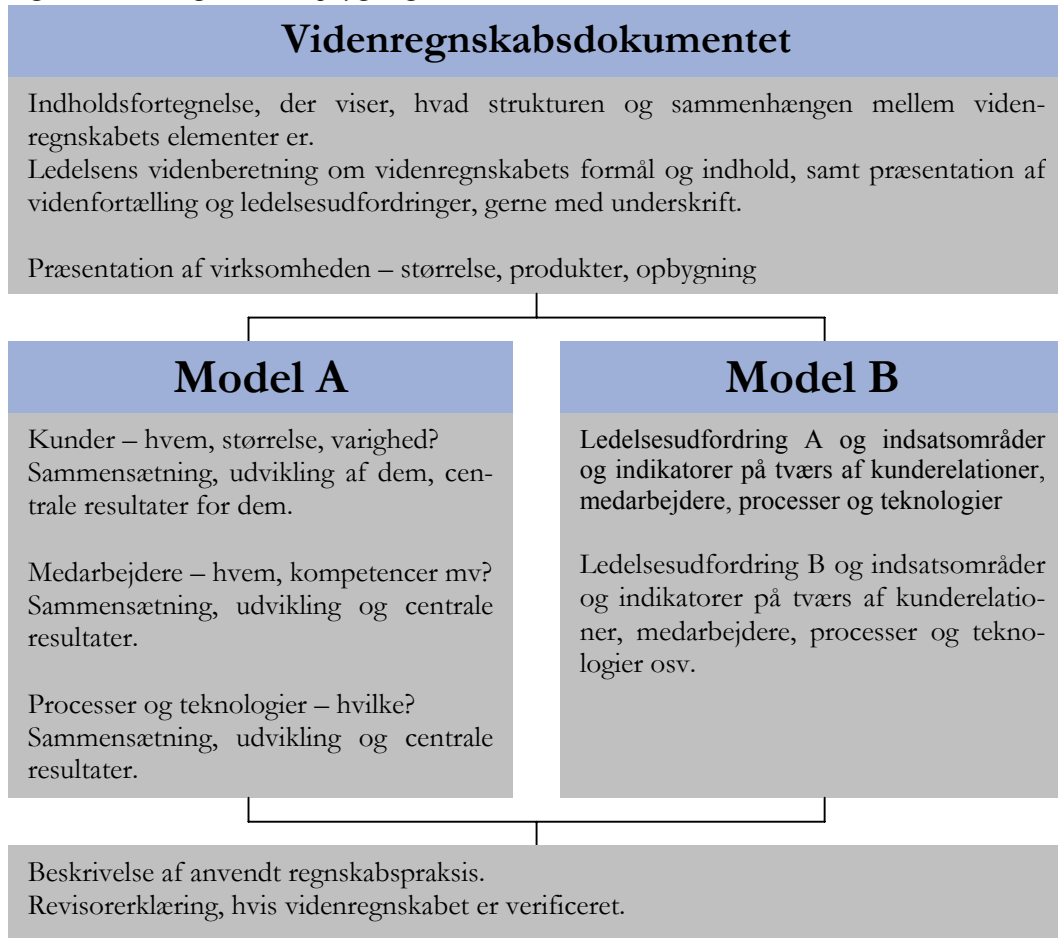
Et videnregnskab består ofte også af et sæt tegninger til at retfærdiggøre helheden i de tal, der rapporteres. Med tegninger menes grafiske elementer som billeder, modeller, farver og tegninger. Gennem tegninger kan videnregnskabet fortælle sin historie på en anderledes måde end gennem tal. Tegninger gør brug af anderledes æstetiske virkemidler, som kan være medvirkende til, at historien kommer bedre frem. Tegningerne kan supplere tallenes historie, og de kan fortolke tallene (Mouritsen 1999:115). Tegningerne kan også bruges til at illustrere en overordnet model for videnregnskabet eller videnledelsessituationen. I flere videnregnskaber er der anvendt tegninger⁹, som illustrerer, hvilken model videnledelsen ledes efter i den pågældende virksomhed. Slutteligt kan videnregnskabet indeholde tegninger, som er medvirkende til at sende signaler til læseren. Disse tegninger eller billeder vælges alt afhængigt af, hvilke signaler der ønskes formidlet.

11.6.4 Videnregnskabets struktur

Tal, tale og tegninger skal i forening formidle videnfortællingen. Men strukturen heri skal overvejes. I Erhvervsfremmestyrelsens guideline er der forslag hertil. Udover at videnregnskabet skal være letlæseligt, pædagogisk fremstillet og med et flot layout, vil strukturen ofte indeholde de elementer, der er i den nedenstående figur (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:50).

⁹ Eksempel herpå er Dators kompetencespind

Figur 23 Videnregnskabs opbygning



Kilde: Erhvervsfremmestyrelsen 2000:50

Som figuren viser er der to tilgange, som et videnregnskab kan struktureres efter. Fælles for begge tilgange er, at videnregnskabet indledes med en indholdsfortegnelse, en ledelsesberetning og argumentation for videnregnskabs formål samt en virksomhedspræsentation.

Herefter kan to forskellige tilgange vælges.

Model A tager udgangspunkt i arterne af videnressourcer. Denne tilgang er tæt knyttet til analysemodellen, jf. Figur 10, som ligeledes har denne struktur. Følges denne model er videnregnskabet struktureret på tværs af ledelsesudfordringerne. Fordelen ved denne model er, at videnregnskabet henvender sig på en let overskuelig måde til læsere, som ønsker informationer indenfor områderne medarbejdere, kunder, processer og teknologi.

Model B tager derimod udgangspunkt i ledelsesudfordringerne. Denne tilgang er mere strategisk, da ledelsesudfordringerne kommer i centrum. Et videnregnskab udarbejdet efter model B går på tværs af arterne af videnressourcer. En ledelsesudfordring kan relatere til flere arter (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:52).

11.6.5 Udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse

I kraft af det grundige arbejde med kompetencekataloget er tallene til stede. Udfordringen bestod derfor i at få talen og tegningerne struktureret korrekt, således at videnregnskabet fortalte den bedste historie. Fra fase 4 hentede vi videnfortælling og ledelsesudfordring. Hvorledes dette skulle struktureres, var derfor næste udfordring.

Som det fremgår af Figur 22, var de udvalgte ledelsesudfordringer indenfor medarbejdere, patienter, teknologi og processer. Umiddelbart vil dette resultere i, at model A og model B's tilgange til strukturering af videnregnskabet er identiske. De er identiske i den overordnede model i og med, at de fire arter af videnressourcer fremstår som det, der struktureres efter. Der er dog stadig en forskel i og med, at det er af betydning, hvorvidt videnregnskabet struktureres på baggrund af medarbejdere, patienter, teknologi og processer som ledelsesudfordringer eller som arter. Vi valgte at strukturere videnregnskabet efter ledelsesudfordringer (Dagbog den 9. marts 2001). Grunden hertil er det sigte, der fra start har været med videnregnskabet. Videnregnskabet skal give et billede af videnledelsessituationen. Værdigrundlaget skal afspejles i videnregnskabet. Ligeledes udarbejdes der på sygehuset en drift- og udviklingsplan, som indeholder de fokusområder, der skal arbejdes med næste år. Denne drift- og udviklingsplan skal ligeledes integreres i videnregnskabet. Da alle disse krav til videnregnskabet peger i retning af, at videnregnskabet er et strategisk værktøj, mente vi, at den bedste metode til at afbillede dette var gennem model B.

Dermed struktureres videnregnskabet efter de fire fokusområder medarbejdere, patienter, teknologi og processer. Talen til videnregnskabet tages fra den i fase 4 udarbejdede videnfortælling og ledelsesudfordringer. Under disse ledelsesudfordringer vises de tilhørende indsatser og indikatorer. Indsatserne tages fra Figur 22, som blev udarbejdet i fase 4. Indikatorerne tages fra kompetencekataloget. Hermed fremkommer videnregnskabet.

Tal og tale skal suppleres med tegninger. Da videnregnskabet er en del af virksomhedsbeskrivelsen var det grundlæggende layout fast i og med, at der i organisationen er en standard for, hvorledes sådanne afrapporteringer skal se ud. Det drejer sig om, at sygehusets farver, rød og blå, skal indgå. Ligeledes er de høje

søjler i kanten af hver side standard. Forside og bagside er ligeledes bestemt. Indenfor disse rammer besluttede vi, at videnregnskabet skulle ”piftes” lidt op i forhold til den tidligere udgivne årsrapport. Videnregnskabet er en anderledes afrapporteringsform end den, der har været anvendt i de tidligere årsrapporter. Dette ønskede vi at signalere gennem en række tegninger, som signalerede sammenhængen mellem sygehusets opgaver, som primært er todelt. Todelingen består i, at den nødvendige viden skal være til stede for, at patienterne kan behandles, og ligeledes skal der være en omsorg til stede, som sikrer en god pleje. Denne dualitet bliver symboliseret gennem hjernen og hjertet. Da dette er afgørende, valgte vi, at denne tegning skulle være at finde på alle sider, nemlig gennem sidetallet. De andre tegninger i videnregnskabet er alle relaterede til emnet, som de er placeret under. Tegningerne er tegneserieagtige. Denne form er valgt for at signalere en letthed. Alternativt overvejede vi billeder af sygehuset og personalet i aktion. Dette blev afvist som værende for tungt. Der er i videnregnskabet en høj grad af seriøsitet i tekst og tabeller, hvorfor vi mente, at det ville give et bedre indtryk med nogle uformelle tegninger. Ellers ville videnregnskabet blive for kedeligt, og i øvrigt ville det ikke markant adskille sig fra den traditionelle årsrapport. Det færdige videnregnskab er i vedlagte virksomhedsberetning.

12 Legitimering af alternative regnskaber

I det ovenstående er et videnregnskab udarbejdet. Efterfølgende vil vil kvaliteten heraf blive vurderet.

I erkendelse af at virksomhederne skal oplyse bedre omkring hvilke forhold, som ud over de regnskabsmæssige oplysninger har indflydelse på virksomhedens værdi, og derfor har relevans for omverdenen, kommer der i den nye årsregnskabslov (L 138), som forventes vedtaget i maj 2001 og taget i anvendelse 2003 et krav om, at virksomhedens ledelse i sin beretning skal fortælle om miljø forhold og videnressourcer, hvis de er af væsentlig karakter. Ydermere er der krav til indholdet af rapporteringen, hvis den skal være indeholdt i årsregnskabet. Kravene er, at der skal være et afsnit, som behandler metode, dvs. regnskabspraksis, det skal være et retvisende billede, som skal bekræftes af ledelsen/bestyrelsen. Slutteligt er der en række kvalitetskrav omhandlende relevans, pålidelighed, klarhed, substans, væsentlighed, going concern, neutralitet, periodisering, konsistens, bruttoværdi, formel og reel kontinuitet, som alle er kendt fra traditionel regnskabspraksis. Dette initiativ er et signal om vigtigheden, ligesom det er et tegn på, at den ”varme luft”, der frygtes meget ved alternative regnskaber, minimeres. Det er allerede i dag muligt at få revisorpåtegning af alternative regnskaber.

12.1 Verificering af videnregnskaber

fhandlingen behandler verificering af videnregnskaber på to niveauer. Et teoretisk **A**niveau der skal argumentere for berettigelsen af at udarbejde videnregnskaber generelt. Og et empirisk niveau der argumenterer for, at videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse kan verificeres.

Den teoretiske verificering af videnregnskabet som regnskab sker gennem en gradering af regnskabsbegrebet. Denne retfærdiggørelse af videnregnskabet teoretisk suppleres af en diskussion af videnregnskabet som logos eller mythos. Argumentet for at anvende denne vinkel er fundet i en artikel¹⁰ omkring udviklingen indenfor systemteori, som vi argumenterer for, er lig udviklingen fra traditionelle regnskaber til videnregnskaber og de forandringer i forståelsesgrundlaget, som dette skifte indeholder.

Med baggrund i Erhvervsfremmestyrelsens guideline (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:59) vil verificeringen af videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse finde sted. Elementerne der behandles er følgende; data er vurderet af en revisor, hvorfor jeg afholder mig herfra. De mere udefinerbare kriterier er de svære at undersøge. Disse er en vurdering af, hvorvidt metoderne, der anvendes, er indarbejdet i organisationens processer, hvorvidt emnerne, der behandles, er forankrede i virksomheden og hvorvidt de er relevante. Disse kriterier er ikke undersøgt af revisoren og vil være denne afhandlings fokus.

De tre kriterier vil blive undersøgt gennem det eksisterende materiale, der er anvendt til udarbejdelse af videnregnskabet gennemgået i de tidligere afsnit. Derudover er der foretaget et fokusgruppemøde, som tjener til undersøgelsen af forankring og relevans. Mål var, at deltagerne skulle repræsentere et bredt udsnit af medarbejdertyperne på sygehuset. Fokusgruppen på i alt fire medarbejdere bestod af en farmakonom, en anæstesisygeplejerske, en reparatør og en bioanalytiker. Jeg ville gerne have haft deltagelse af en læge, men det lod sig desværre ikke gøre.

Alternativt til ovenstående metode er, at videnregnskabet verificeres af personer med stor indsigt i Erhvervsfremmestyrelsens guideline (Jan Mouritsen, Per Nikolaj Bukh, som er personerne bag Erhvervsfremmestyrelsens projekt). En sådan godkendelse af videnregnskabet vil signalere en vis grad af troværdighed. Et andet alternativ er at revidere videnregnskabet efter nogle gældende standarder á la ISO. Sådanne standarder er dog ikke udarbejdet og, som det skal vise sig i afsnittet omkring logos eller mythos, er det spørgsmålet om, det er muligt.

¹⁰ Hasle og Braüner 1998

12.2 Regnskabsbegrebet - logos eller mythos?

Dette afsnit vil give en teoretisk verificering af videnregnskabet. Det sker gennem en argumentation fra retorikkens verden. Inspirationen til denne vinkel kommer fra en artikel, som behandler systemudvikling som værende både logos og mythos (Hasle og Braüner 1998). Denne artikel beskriver, hvorledes udviklingen indenfor systemudviklingen har gjort, at der er kommet en del ligheder med det retoriske syn frem for det logiske syn. Artiklen argumenterer for sammenhængen mellem disse to syn og systemudvikling. På samme vis vil denne afhandling argumentere for, at udviklingen indenfor regnskabsbegrebet, fra kun at indeholde traditionelle regnskaber til også at indbefatte videnregnskaber, betyder et skifte fra en logos tilgang til en retorisk tilgang.

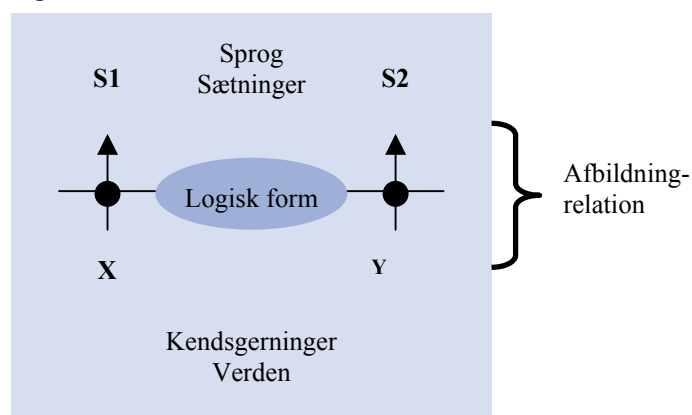
Et traditionelt regnskab er ofte opfattet som værende en teknisk disciplin, som kan udføres efter de i regnskabslovgivningen gældende regler. Videnregnskabet er på den anden side en beretning om virksomhedens videnledelseshistorie (Mouritsen 1999:126). På samme vis som systemudviklingen ses som en metode til at modellere et domæne eller med andre ord at repræsentere og operationalisere en viden (Hasle og Braüner 1998:38), kan videnregnskabet ses som værende en måde at repræsentere videnledelsessituationen i virksomheden. Videnregnskabet har ikke til mål at regne sig frem til ét finansielt udtryk for værdien af virksomhedens viden (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:14). Med andre ord vil det sige, at videnregnskabet kan ses som værende en mythos. I det kommende vil der i tråd med artiklen være en argumentation for, at det traditionelle regnskab, som tidligere er relateret til den monetære opfattelse af regnskabsbegrebet, er logos, mens videnregnskabet er mythos.

12.3 Logik og regnskab

Som repræsentant for det logiske syn benyttet Wittgensteins Tractatus. Dette er et kompliceret værk, hvorfor det her skal nøjes med at benytte Wittgenstein i relation til hans opfattelse af, at sproget afbilder virkeligheden, og hvorledes denne opfattelse bestemmes nærmere (Hasle og Braüner 1998:36). Det fælles for det traditionelle regnskab og Tractatus er, at de opfatter information som en form for afbildning. Tallene i et traditionelt regnskab afbilleder virkeligheden. I Tractatus beskriver Wittgenstein, hvorledes et maleri af Ludvig den 14. afbilleder kongen på en sådan måde, at en gesandt fra et fremmed land ville kunne genkende

kongen, når han ankom til det franske hof. På samme måde ligner en topografisk model af et landskab, det det afbilleder. Billedet sikres gennem en række regler for udarbejdelsen. Det være eksempelvis et målestoksforhold samt korrekt placering af bjerge, træer og veje. Det hævdes i *Tractatus*, at sproget på samme måde som et topografisk landskab kan afbillede virkeligheden (Hasle og Braüner 1998:36). Gennem sproget kan man beskrive for hinanden, hvordan forholdene er, således at man kan danne sig et billede. Ud fra antagelser omkring afbildning af portrætter og landskaber antager *Tractatus*, at der er en strukturlighed mellem sprog og virkelighed. Da arten af denne strukturlighed er sværere at konkretisere end ved billedet og landskabsmodellen, bliver det i *Tractatus* et vigtigt anliggende at redegøre for, hvordan denne strukturlighed kan bestemmes. For at forklare det faktum, at selv om man havde et virkelighedsudsnit, ville man ikke have en adækvat viden om domænet mener Wittgenstein, at det afgørende er, hvorledes domænets genstande er kombineret (Hasle og Braüner 1998:37). Gennem strukturligheder i den logiske form imellem sætninger og den afbillede kendsgerning kommer *Tractatus* frem til, at der er en en-til-en korrespondance mellem sprog og verden, henholdsvis sætning og kendsgerning (Hasle og Braüner 1998:41). Dette illustreres således:

Figur 24 en-til-en relationen



Kilde: Hasle og Braüner 1998:38

Den strukturlighed, der er mellem sætningen og den afbillede kendsgerning, er det, at de har samme logiske form. Intuitivt er det til at forstå, at den logiske form er ens ved det topografiske landskab og det virkelige landskab. Den forklares gennem målestoksforhold. Det topografiske landskab er et abstrakt fællesskab mellem sprogets og virkelighedens logik. Den logiske form kan ikke på samme intuitive måde forklares. I *Tractatus* forklarer Wittgenstein den logiske form således

2.18 Det, som ethvert billede, ligegyldigt hvad form det har, må have tilfælles med virkeligheden for overhovedet at kunne afbillede den –rigtigt el-

ler forkert- er den logiske form, dvs. virkelighedens form. (Hasle og Braüner 1998:38)

Herved er Wittgenstein kommet frem til, at sproget kan afbillede den virkelige verden en-til-en¹¹. Dette en-til-en syn kan anvendes til at forklare det traditionelle regnskab og den verden, det afbilleder, men må naturligvis komme i konflikt med et videnregnskab.

12.4 Retorik og videnregnskab

V idenregnskabet kan ikke på samme måde siges at være en direkte afbildning af virkeligheden. Videnregnskabet er en sagsfremstilling i retorikkens sprog.

*”En sagsfremstilling er ikke en blot og bar refleks af sagen selv, eller af et domæne; Sagsfremstillingen konstitueres ikke først og fremmes af uomtvistelige relationer mellem objekter, men derimod af endoxa – de ”anerkendte sandheder” om sagsområdet. Beskæftigelsen med sagsområdet udgør en *quastio*, en søgen efter en indsigt i og fremstillingen af sagen, som kan opfylde et bestemt formål. Det kræver en stærk selektiv fremgangsmåde”* (Hasle og Braüner 1998:41).

På denne vis får udvælgelsen en medkonstruerende karakter, da det ikke her er givet, hvilke informationer der skal være med i videnregnskabet. Videnregnskabet er ikke definitivt. Kalkulationen er uden ender, eftersom de aldrig repræsenterer en udtømmende liste over, hvilke konkrete mål der skal anvendes (Mouritsen 99:119). Selve processen, hvor videnregnskabet udarbejdes, er af stor vigtighed, da den er afgørende for, hvilket område der udvælges som værende relevant.

I forhold til den logiske tilgang, som kan siges at være herskende for en del tilhængere af det traditionelle regnskab, er der ved udarbejdelsen af et videnregnskab et stort behov for at medtage et relevans kriterium. Det er det, fordi der ikke i og med, der er en antagelse om, at det, der afbilledes, er et en-til-en billede af virkeligheden. Derfor er der ingen grund til at vurdere, hvorvidt de afbillede informationer er relevante. I videnregnskabet er det derimod vigtigt, da videnregnskabet bygger på det retoriske syn, hvor der afbilledes noget af nogen til nogen. Der er sket en selektion (Mouritsen 99:119). Denne selektion skal vurderes som værende relevant i forhold til det domæne, der er afbilledet.

¹¹ Wittgenstein kunne i længden ikke opretholde denne argumentering af, at sproget kan afbilledes en-til-en. På dette punkt forkastede han senere *Tractatus* og fremkom med sin filosofi om sprogspil.

I det ovenstående er der argumenteret for, at videnregnskabet udarbejdes indenfor det retoriske domæne. Videnregnskabet er derfor berettiget at udarbejde, hvis man godtager dette syn. Det er ikke muligt, at verificere et videnregnskab ud fra et logisk domæne i og med, at videnregnskabet er en mytos, som fortælles af nogen på baggrund af en selektion fra virkeligheden. For at sikre at det specifikke videnregnskab opfylder et kriterium om relevans, skal det undersøges, hvorvidt videnregnskabet's indhold er relevant. Dette vil ske i de kommende afsnit.

13 Verificeringens elementer

Der findes for videnregnskaber ikke nogle standarder for, hvordan det skal verificeres eller, hvem der skal verificere det, men der gives i guidelinen et forslag til, hvad verificeringen kan omfatte (Erhvervsfremmestyrelsen 2000:59)

Gennemgang af data, dvs. en kontrol af, om der er dokumentation for et tal, og om værdien er korrekt angivet.

Metoderne for datafangst, dvs. en kontrol af, hvordan tallene er fremkommet, herunder en gennemgang af om datagrundlaget er underbygget af forretningsgange og interne kontroller.

Om de holdninger, der er udtrykt i videnregnskabet er forankret i virksomheden.

En vurdering af om informationerne er relevante og pålidelige i forhold til virksomheden.

Guidelinen foreslår ligeledes, at en revisor kan udføre verificeringen. Indenfor revisorens traditionelle arbejdsområder er en verificering af tal. Undersøgelsen af forankring og relevans ligger udenfor revisorens traditionelle arbejdsområde. For at undersøge forankringen af holdningerne i virksomheden er det nødvendigt at få et indblik i, hvordan virksomhedens værdigrundlag ser ud, og hvordan dette er implementeret i virksomheden. Medarbejderne, som til dagligt arbejder i virksomheden, er måske de bedste til at udtale sig om, hvorvidt det værdigrundlag, som ledelsen siger, de har, er en del af virksomhedskulturen. Derfor er det nærliggende at spørge medarbejderne, om de kan genkende det, der bliver udtrykt.

13.1 Talmæssige informationer på Vejle og Give sygehuse

Videnregnskabet for Vejle og Give sygehus er påtegnet af en revisor. Det, som revisorens arbejde primært bestod i, var at tjekke om indikatorerne er beregnet hensigtsmæssigt, og om de udtrykker det, det er meningen, de skal ud-

trykke. Samt hvorvidt de tal, der ligger til grund for indikatorerne, er opsamlet på korrekt vis¹². Jeg vil derfor ikke beskæftige mig med den del af verificeringen, da det allerede er foretaget af en person, som er bedre kvalificeret end mig.

13.2 Forankring på Vejle og Give sygehuse

For at undersøge om de holdninger, videnregnskabet udtrykker, er forankret på sygehuset, holdt jeg et fokusgruppemøde på Vejle sygehus. For at belyse forankringen havde jeg taget nogle statements ud fra videnregnskabet, se bilag 3, som deltagerne skulle tage stilling til. Disse statements udtrykker værdigrundlaget for Vejle og Give sygehuse, og målet var at spørge ind til, om medarbejderne kunne genkende disse holdninger som værende indarbejdet i deres arbejdsdag.

13.2.1 Uddannelse

Der er i videnregnskabet meget fokus på uddannelse af medarbejdere. Man ønsker at sikre en udvikling og trivsel af medarbejderen. Ligeledes ønsker man et højt niveau på det faglige område. Dette skal være med til at tiltrække nye medarbejdere og gøre Vejle og Give sygehuse et foretrukken valg for de medarbejdergrupper, hvor der er mangelsituationer.

Den generelle mening til uddannelse hos deltagerne er, at der er mulighed for at efteruddanne sig eller komme på kurser, men deltagerne mener også, at økonomien sommetider kommer i første række frem for indholdet af kurserne og efteruddannelserne.

IHT: - Jeg syntes da, der er gode muligheder for efteruddannelse som sådan. Problemet det er simpelthen at få tid til at tage af sted på de kurser, der er. Der bliver skubbet til en. Der mangler bare lige det sidste tid (Bilag 4:5).

CG: - Der ligesom om, hvis der er nogle kurser eller efteruddannelser, der er for dyre, så kan det næsten helt beslægtede det hele, eller også må vi gå over til noget, som måske ikke koster så meget. Og der kan man så sige, at kurset måske ikke helt er så relevant (Bilag 4:4).

13.2.2 Ledelse og samarbejde

Ledelsen lægger op til, at der skal være dialog mellem ledelsen og de ansatte.

¹² Se revisorerklæringen forrest i videnregnskabet.

En af måderne til at sikre dette på er bl.a. ved medarbejdersamtaler, hvor der er mulighed for at tale med ledelsen om den fremtidige karriere og uddannelsesforløb.

HH: - De gennemføres. Altså vi har jo lavet et nyt koncept, hvor målet er, at i 2000 skal alle afdelinger have kørt en runde. Der er jo nogle afdelinger, der har kørt det over en to, tre, fire år, men der var nogle afdelinger, der ikke var med. Men nu er det altså vedtaget, at det skal køre. Det er der nu nedsat en gruppe, som skal ind og kigge på, om den rammeaftale holder, og hvor langt de er med udviklingssamtaler. Der er mere skub i det nu, end der nogensinde har været (Bilag 4:6).

Der hersker hos deltagerne bred enighed om at medarbejdersamtalerne finder sted, men ikke alle synes at kvaliteten af dem er lige gode.

13.2.3 Patienterne

Patienterne er sygehusets brugere, og det er dem, der er i centrum. Det betyder bl.a., at antallet af medarbejdere, som har med patienterne at gøre, skal øges for, at man kan koncentrere ressourcerne om det primære formål at behandle patienterne. Medarbejderne har mærket dette tiltag i form af nedskæringer i antallet af medarbejdere, der ikke er i berøring med patienterne.

HH: - Men et sted, hvor man kan sige, at man har forsøgt ikke som øgede normeringer, men hvor man har lavet lægestillinger om til speciallægestillinger og afdelingslægestillinger osv. for at tiltrække læger med større erfaring igen til gavn for, at patienten får en så optimal behandling og dermed egentlig også et så hurtigt flow (Bilag 4:2).

13.2.4 IT, forskning og udvikling

IT er ligeledes et af de områder, der er fokus på i videnregnskabet. Det er vigtigt at medarbejderne har adgang og kendskab til IT. Dette er efter medarbejdernes udsagn også tilfældet.

MT: . Men det der står, adgangen til IT, vil jeg sige absolut ja til, også det der med der skiftes ud konstant (Bilag 4:6).

Vejle og Give sygehuse udtrykker, at alle afdelinger er aktive inden for forskning og udvikling for til stadighed at skabe ny viden om patientbehandlinger. Der er blandt medarbejderne delte holdninger til dette.

HH: - Jeg kan kun tale for egen afdeling, men jeg tror, at generelt set så er der for lidt forskning og udvikling.

MT: - Indenfor min afdeling der er der ufattelig meget. Anæstesiafdeling. Vi har alt fra Falckuddannelse til medicinstuderende, læger i fase 1 til 3 og ph.d. studerende (Bilag 4:7).

Generelt må man sige, at de holdninger, videnregnskabet udtrykker, er forankret på sygehuset. Direkte adspurgt om medarbejderne kunne genkende deres arbejdsplads, var svaret, at de syntes, det var lidt af et skønmaleri, men at der ikke stod noget, som ikke var korrekt.

13.3 Processer

Som tiltag til at sikre at videnledelsen skal indarbejdes i organisationen, er der sideløbende med videnregnskabet blevet udarbejdet et kompetencekatalog. Som beskrevet tidligere er kompetencekatalogets formål todelt. Det skal dels agere som samling af alle indikatorer, og dels skal det tjene som overbliksbillede af videnledelsen. Arbejdet med kompetencekataloget har gjort, at videnregnskabet er blevet indarbejdet i organisationens processer. Det er med til at sikre, at medarbejderne anvender begreberne fra videnregnskabet, og det sikrer ligeledes en validitet i videnregnskaberne, da det opdateres kontinuerligt. Hermed sikres, at alle tal i organisationen er opdaterede og klar til brug og sammenligning over en flerårig periode på trods af, at det specifikke tal ikke er med i det forgående videnregnskab.

Kompetencekataloget er rygraden i arbejdet med videnregnskab på Vejle og Give sygehuse. I kraft af at kompetencekataloget er oprettet og i funktion, mener jeg, at videnregnskabet er indarbejdet i processerne på Vejle og Give sygehuse. En yderligere bonus ved kompetencekataloget er i relation til, at videnledelsen bliver en del af virksomhedens sprog, jf. Roos og Roos.

13.4 Relevans

Som nævnt i afsnittet omkring retorik og videnregnskab er der i et videnregnskab et krav til relevans. Dette krav tages ligeledes op i Erhvervsfremmestyrelsens guideline (Erhvervsfremmestyrelsen 2000). I og med at der i videnregnskabet er foretaget en udvælgelse af indholdet til den historie, der fortælles, er det relevant at vurdere relevansen af valget.

På Vejle og Give sygehuse er udvælgelsen af indholdet sket af en arbejdsgruppe. Denne arbejdsgruppe indeholder administrationschefen, personalechefen, en informationsmedarbejder, en fuldmægtig samt en studerende. Ud fra denne sammensætning burde grundlaget for en relevant udvælgelse være til stede. Hvorvidt dette er lykkedes undersøges på to måder. Dels gennem en sammenligning af videnregnskabet indhold og værdigrundlaget for Vejle og Give sygehuse og dels gennem fokusgruppemødet, der blev foretaget den 3. maj 2001

13.4.1 Relevans i forhold til værdigrundlag

Som begrundelse for, at værdigrundlaget er et relevanskriterium er, at værdigrundlaget spiller en afgørende rolle i ledelsen på Vejle og Give sygehuse. Midtzoneledelsen har gennem det sidste 1 ½ år arbejdet med at lave et værdigrundlag. Efter arbejdet med værdigrundlag blev motivationen for at arbejde med videnregnskab foranlediget af, at et videnregnskab ville være behjælpelig i arbejdet med at implementere værdigrundlag i organisationen. Arbejdet med værdigrundlag er meget abstrakt og giver ikke en løsning på, hvorledes man på struktureret vis kan arbejde med viden i organisationen. Der var på Vejle og Give sygehuse et behov for og et ønske om en stærkere videnledelse. Der var en del tiltag i organisationen til at forbedre viden, specielt indenfor uddannelse af personale, som ledelsen ønskede at få et overblik over effekterne. Videnregnskabet blev valgt som løsning herpå.

Videnregnskabet behandler de fire fokusområder medarbejdere, patienter, teknologi og processer.

Som beskrevet i afsnit 8.7.2 er der en stor overensstemmelse mellem videnregnskabet og værdigrundlaget. På baggrund heraf mener jeg, at videnregnskabet er relevant i relation til værdigrundlaget.

13.4.2 Relevans på baggrund af fokusgruppemøde

Der var i interviewet signaler på en vurdering af relevansen. I relation til medarbejderne er uddannelse tydeligvis et vigtigt emne på sygehuset. Som det fremgår af interviewet, omhandlede over halvdelen af samtalen uddannelse og medarbejdersamtaler. Gruppen var utrolig aktiv på dette område.

Patienterne er selvsagt et fokusområde på et sygehus.

HH: -ellers må jeg sige, at så tror jeg patienterne er vældig tilfredse ude i Give. Det er dejligt at være der (Bilag 4:8).

I relation til teknologi, er alle i gruppen var enige om, at dette er et emne med fokus på.

LK: ... Videnregnskabet påstår at adgangen til IT er blevet lettere og udstyret får ikke lov til at forældes

HH: Det passer jo nok, men de kan bare ikke følge med i IT afdelingen.

IHT: Det oplever vi som meget frustrerende hos os. Alligevel prøver det der ja.

MT: IT afdelingen er akilleshælen. Men det der står, adgangen til IT, vil jeg sige absolut ja til også det der med der skiftes ud konstant.

BN: I synes, der er fokus herpå?

IHT: ja (Bilag 4:6)

Processer er ligeledes et område, som betegnes som værende vigtigt.

HH: det er du simpelthen nødt til. For at få de menneskelige ressourcer, de økonomiske ressourcer til at hænge sammen. Så tror jeg, vi ofte spørger os selv, hvorfor vi gør det her. Kunne det ikke være gjort på en anden måde. Altså også omkring planlægning af nyt apparatur. Jeg tror, det er noget, der ligger sådan helt på rygraden. Vi forsøger at være åbne – men der er selvfølgelig noget, man er sikker på, at det kan man ikke. Det viser sig så over tid at det kunne man måske godt (Bilag 4:8).

Ud fra ovenstående udtalelser mener jeg, at de emner, der er fokuseret på i videnregnskabet for Vejle og Give sygehuse, er relevante.

13.4.3 Relevansvurderingen set i konteksten

Der hvor retorikken kommer ind i billedet, er i selve formaliseringen. De personer som formaliserer et domæne træffer en række valg undervejs - med retorikkens begreber laver de en sagsfremstilling, og retorikken har en række begreber til at forklare dette - blandt andet et begreb om relevans og disponering.

Den overordnede pointe er således, at mens retorikken kan bruges i selve formaliseringen, kan logikken bruges til at beskrive de love, som selve systemet virker efter. Logikkens love svarer her til selve beregningerne i et videnregnskab, - den man kan få en revisor påtegning på, om det er anvendt korrekt. Det langt vigtigste

er dog selve formaliseringen, som retorikken beskriver. Hvad skal i det hele taget med i videnregnskabet, og hvad skal udelades.

Da et videnregnskab bygger på det ressourcebaserede perspektiv, må det også gælde, at formaliseringen bliver mere og mere "blød" og subjektiv jo længere væk, man kommer fra ressourcerne. Det er nemt at gøre op, hvilken uddannelse ens personale har, og hvor mange kurser de har været på - mange ressourcer kan derfor umiddelbart afrapporteres, selv om nogle er sværere end andre, og der selvfølgelig også ligger en stor formalisering i, hvilke ressourcer man tager med. Tilsvarende er det dog lidt sværere at beskrive, hvilke kapabiliteter der er, og hvordan de skal vægtes og prioriteres. Endnu sværere bliver det med ens kernekompetencer. Her er der en meget stor grad af formalisering - virkeligheden bearbejdes i stor udstrækning, da man kan ikke umiddelbart kan tælle sine kernekompetencer op på samme måde, som antallet af medarbejdere der cykler på arbejde.

Resultatet af ovenstående er, at denne formalisering kræver en vis relevansvurdering. Her kommer eksempelvis Erhvervsfremmestyrelsens guideline ind, da den opstiller retningslinier og metoder for fremgangsmåden til udarbejdelsen af et videnregnskab. Da Erhvervsfremmestyrelsens guideline bygger på det ressourcebaserede syn, er der ligeledes en relevansvurdering forbundet hermed. Den fremkommer i og med, at Erhvervsfremmestyrelsens guideline arbejder med kernekompetencer. Disse er afgørende for virksomheden og er derfor med til at sikre relevansen. Argumentet er, at hvis der arbejdes med organisationens kernekompetencer er dette relevant, da disse er afgørende for virksomheden. De udgør en struktur, som udstikker en retning, som domæne formaliseringen kan foregå indenfor. ▲

14 Perspektivering

Denne perspektivering vil dels behandle, hvorledes det har været at anvende Erhvervsfremmestyrelsens guideline, hvorvidt den kan benyttes af andre også andre sygehuse, samt hvilke eventuelle mangler, der er i Erhvervsfremmestyrelsens guideline.

14.1 Anvendelsen af Erhvervsfremmestyrelsens guideline

Erhvervsfremmestyrelsens guideline bygger på empiriske erfaringer fra 17 danske virksomheder. Disse virksomheder er præget af at være videnintensive virksomheder i form af konsulentvirksomheder og IT virksomheder. Da grundlaget for Erhvervsfremmestyrelsens guideline er disse erfaringer, burde guidelinen være anvendelig i andre virksomheder.

I forbindelse med Vejle og Give sygehuse har Erhvervsfremmestyrelsens guideline været en god model. Rammerne for udarbejdelsen af et videnregnskab er stillet. Ligeledes er det fremstillet på en god og let tilgængelig måde. Erhvervsfremmestyrelsens guideline har været yderst anvendelig til udarbejdelse af videnregnskabet. Guidelinen kan i og for sig ses, som en "hands on" til udarbejdelse af et videnregnskab.

I forløbet var det sværeste tidspunkt, da vi skulle i gang. Gennem guidelinen gives en klar struktur til, hvorledes udarbejdelsen af et videnregnskab skal foregå, samt hvilket indhold videnregnskabet skal have. Erhvervsfremmestyrelsens guideline er meget orienteret mod at give virksomhederne mulighed for at udarbejde et produkt, videnregnskabet. Orienteringen er derimod ikke rettet mod den proces, det dels er at udarbejde et videnregnskab og dels at organisere sin videnledelse i organisationen. Netop denne manglende orientering af processen gav problemer i starten. Selvom der i guidelinen er en struktureret gennemgang af, hvorledes et videnregnskab udfærdiges, er teksten herom rettet mod, at man får det rette resultat ud af arbejdet. Tilgangen til udarbejdelsen af videnregnskabet kræver, at der i organisationen er en metodik, som kan hjælpe med processen, som leder frem til videnregnskabet. Dette virker umiddelbart modstridende med, at guidelinen kan ses som en "hands on" til udarbejdelse af et videnregnskab, men det viste sig i arbejdet med Vejle og Give sygehuse, at det var svært at komme i gang med arbejdet med videnregnskabet. Det, vi manglede, var en form for redskab til hjælp i videnledelsen. Vi fremkom med kompetencekataloget, som løste denne problemstilling.

Kompetencekataloget bidrog med en samling, et overblik, og dermed blev det et bindeled mellem videnregnskab og videnledelse. Da dette bindeled ikke findes i Erhvervsfremmestyrelsens guideline, kan der forekomme to scenarier. Enten kan virksomheden vælge at udarbejde et videnregnskab efter Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Resultatet heraf bliver et videnregnskab, som afspejler den videnledelsessituation, der er i organisationen men ikke bidrager med nyskabelse til processen omkring videnledelse. Det andet scenarie indeholder denne orientering mod udarbejdelsen af et videnregnskab som værende en videnledelsesproces. Virksomheden må her være i stand til at selv at læse mellem linierne i Erhvervsfremmestyrelsens guideline, da processen ikke er beskrevet direkte. Selv om det ikke står implicit i guidelinen, er det indarbejdet i tankegangen bag guidelinen, at virksomhederne skal have en god videnledelse. Denne anden tilgang er naturligvis at foretrække, men den indebærer, at virksomheden læser guidelinen meget nært.

Arbejdet med Erhvervsfremmestyrelsens guideline har dermed vist, at guidelinen kan læses på to niveauer. Et niveau, hvor virksomheden får et videnregnskab som resultat af arbejdet og et niveau, hvor virksomheden må sætte sig ind i den bagvedliggende tankegang for dermed at få indarbejdet en proces til videnledelse i organisationen. Den sidste måde at benytte guidelinen på er den sværeste men også den, der er at foretrække.

I relation til anvendelighed er Erhvervsfremmestyrelsens guideline dermed yderst anvendelig til at udarbejde et videnregnskab efter. Den sikrer, at videnregnskabet kommer til at indeholde de rigtige elementer. Dermed mener jeg, at guidelinen er anvendelig for andre virksomheder til udarbejdelse af videnregnskab. Ønskes en orientering mod videnledelsesprocessen, er det dog hensigtsmæssigt at sætte sig ind i de artikler, der ligger bag udarbejdelsen af guidelinen. Herigennem er det muligt, at virksomhederne får en dybere forståelse for tankegangen bag guidelinen, og dermed bedres kårene for at udarbejde et videnledelsessystem.

Anvendeligheden af Erhvervsfremmestyrelsens guideline på andre sygehuse mener jeg er afhængig af, hvor engageret sygehuset er i denne retning. Hvis sygehuset, som i tilfældet med Vejle og Give sygehuse, er begyndt at tænke værdibaseret, mener jeg, at det vil være en god måde at starte en struktureret videnledelse. Sygehuse er store og videntunge institutioner, hvor en strukturering af videnledelsen kan danne grundlag for en bedre udnyttelse af ressourcerne. ▲

Procesdelen

15 Processen

Denne del af afhandlingen har til formål at beskrive den proces, der er gennemgået i løbet af det næsten halvandet år, jeg har arbejdet med Vejle og Give sygehus. Denne del vil være inddelt i to. Dels vil de praktiske forhold, som projektet er forløbet under, blive beskrevet og vurderet, og dels vil mine tanker og erfaringer omkring projektet blive behandlet.

15.1 Projektets rammer

I og med projektet er forløbet over så lang en periode, nemlig fra februar 2000 til maj 2001, mener jeg, det er relevant at knytte en bemærkning til, hvilke rammer der har været til at håndtere projektet.

Da projektet omhandler viden og styring af denne, har jeg indledende gjort mig nogle tanker om, hvordan jeg i dette projekt kunne sikre mig en grad af videnstyring. De problemer, jeg stod overfor, var dels projektets længde og dels at håndtere de mange personer, der er involveret i projektet. Fra start havde jeg en idé om, at projektet skulle give dets medlemmer mulighed for at opbygge et netværk med adgang til informationer, de ikke har i deres hverdag. Jeg så det som en god mulighed, da de personer, der er knyttet til projektet er meget forskellige og repræsenterer forskellige jobs og funktioner. Det være indenfor sygehuset, hvor medlemmerne i arbejdsgruppen er og vejlederne, som kommer fra den akademiske verden og konsulentverdenen.

Antallet af personer, der er tilknyttet projektet, kræver visse overvejelser i relation til, at alle skal have adgang til alle informationer.

Disse udfordringer valgte jeg at håndtere på to måder. Gennem dagbogsskrivning og gennem e-groups. På dette tidspunkt evalueres disse.

15.1.1 Dagbog

Dagbogen har haft flere funktioner. Den vigtigste har været, at jeg gennem dagbogen har haft mulighed for at holde styr på, hvad jeg har lavet. I og med forløbet har været lang tid, har jeg ikke mulighed for at huske alt, der er foregået. I skrivningen af afhandlingen har det været utrolig givtigt, at jeg har kunnet benytte dagbogen som en påmindelse omkring forløbet.

En anden funktion, dagbogen har haft, er som referat til de personer jeg har haft møde med. Efter et møde har jeg kunnet benytte dagbogen til at skrive et referat af mødet, således at mødet er dokumenteret. Disse referater har også givet mig en vis sikkerhed i og med, at den anden mødedeltager forhåbentlig reagerer, hvis ikke min opfattelse eller tolkning af mødet har været korrekt.

Den tredje ting, jeg har brugt dagbogen til, er aflastning. Et formål, som jeg ikke havde tiltænkt den fra start, men som den viste sig nyttig til. I og med jeg skriver denne afhandling alene, har jeg ikke haft de samme muligheder for at diskutere hændelser, som hvis jeg havde skrevet sammen med en anden. I stedet har jeg forsøgt at skrive min opfattelse af situationen ned i dagbogen, således at jeg også senere kan genfinde den fornemmelse, jeg havde i en given situation.

Slutteligt har dagbogen givet mig mulighed for efterfølgende at kunne beskue hele forløbet fra oven. Ved at læse dagbogen efter at have gennemløbet projektet er det morsomt at se, hvordan projektet har udviklet sig. Denne udvikling beskrives nærmere i næste afsnit omkring forløbet.

15.1.2 E-groups

Dagbogen løste opgaven med at dokumentere forløbet, men som nævnt tidligere havde jeg også et ønske om at tage aspektet omkring viden og videndeling alvorligt. Til dette formål benyttede jeg e-groups.com. Dette er en internetbaseret service, hvor medlemmerne alle har adgang til den samme hjemmeside. På denne hjemmeside er der mulighed for at gemme og læse filer, indsætte hyperlinks til andre hjemmesider, som er relevante for gruppens medlemmer samt en kalender. Jeg mente, at denne service var ideel, da jeg her kunne kontakte alle medlemmer af projektet, både arbejdsgruppe og vejledere, og jeg kunne på en let tilgængelig måde distribuere min dagbog. Det viste sig imidlertid, at det ikke var så let tilgængeligt. På trods af at tilmeldingen til siden kun burde være at besvare en e-mail, spillede teknologien et puds. Det tog rimelig lang tid, før alle medlemmer var logget på siden. Da det lykkedes, var der ikke den store begejstring for at benytte siden. Hvorvidt det var fordi, siden fungerede dårligt, eller om projektet ikke var så højt prioriteret ved jeg ikke, men siden blev i realiteten kun benyttet af Torben Storgaard. Han læste dagbogen gennem hjemmesiden. Af principielle årsager holdte jeg ved at opdatere siden langt ind i forløbet, men efterhånden døde siden en stille død. I stedet har jeg mailet eller talt med de involverede personer efter møder. Det har dog resulteret i, at hele forløbet har haft to spor. Den praktiske opgave i Vejle og afhandlingen. Den sammenkobling af de to opgaver, som jeg fra start havde håbet på, fremkom ikke helt.

15.2 Forløbet

Forløbet af projektet behandles ud fra to tilgange. Den første beskriver, hvorledes projektet har udviklet sig i takt med, at alle involverede er blevet klogere. Den større viden om emnet har bevirket, at især indholdet af afhandlingen har forandret sig. Den anden del af dette afsnit beskriver de erfaringer, jeg har gjort mig gennem forløbet. De er mest rettet mod den praktiske øvelse, som jeg har været igennem med udarbejdelsen af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse.

15.2.1 Projektets udvikling

Som beskrevet i afsnittet om Den overordnede projektplan var den oprindelige projektplan meget forskellig fra den projektplan, som projektet blev gennemført efter. Grunden hertil skal findes i, at jeg inden forløbets start havde gjort mig en del tanker om, hvad projektet skulle indeholde. Forvisset om at feltet var så ungt, at der ikke var udarbejdet en model, planlagde jeg at lave en sådan selv. Jeg fandt frem til, hvilke elementer processen skulle indeholde og hvilken teori, der kunne understøtte dette. Efter at have søgt i litteratur og på internet, fandt jeg frem til Erhvervsfremmestyrelsens første udkast til en guideline. Denne indeholdt mere eller mindre præcist de samme elementer, som jeg selv ønskede. Afhandlingen tog derfor et markant skifte fra først at skulle have indeholdt udarbejdelsen af en model til udarbejdelse af videnregnskaber til nu at indeholde udarbejdelsen af et videnregnskab. Dette skifte, mener jeg, er positivt, da Erhvervsfremmestyrelsens guideline indeholder de samme elementer, som jeg selv ønskede, men dertil bidrager med nogle rammer. I og med dette skifte kom så tidligt, at projektet knapt var startet, har det ikke haft en betydning for gennemførelsen. Som beskrevet i fase 1 fik vi hurtigt udarbejdet en ny overordnet projektplan. Denne plan har været fulgt. Det har ikke givet problemer. Jeg tror, at et afgørende aspekt hertil er tiden. Da projektet har strakt sig over lang tid, har der ikke været tale om, at faserne skulle presses igennem. Der har været tid til at udføre faserne i det tempo, som de krævede. Kun i den sidste fase har der været pres på. Det var i relation til trykning af videnregnskabet. Min oplevelse af forløbet er, at der ikke har været de store hurdler.

15.2.2 Egne erfaringer

Det er muligt, at det er en floskel, at man lærer mest af sine fejltagelser, men ikke desto mindre vil jeg påstå, at der er noget om det. Jeg har i hvert tilfælde lettest ved at huske de situationer, hvor jeg har lavet fejl eller er kommet til kort. Det er også sådanne to situationer, jeg vil beskrive her, da det er disse oplevelser, der har rykket mig mest i dette forløb. Det, der kendetegner disse situationer, er, at

de har stillet enormt store krav til mig og måske været på kanten af, hvad jeg var rustet til.

15.2.2.1 Møde på Vejle Sygehus den 16. oktober 2000

Den 16. oktober 2000 skulle projektet under de rammer, vi havde besluttet i arbejdsgruppen, stå sin prøve. Det skulle præsenteres for direktionen. Som det fremgår af afhandlingen, spiller kompetencekataloget en stor rolle, hvorfor det også var dette, der skulle vægtes højt. Det blev før mødet besluttet, at jeg skulle forklare teorien bag kompetencekataloget, dvs. analysemodellen og, at den resterende arbejdsgruppe skulle supplere med at drage paralleller til sygehusets verden.

Den erfaring, jeg gjorde mig, var, at der er forskel på, hvilke ønsker der er til indholdet henholdsvis i uddannelses øjemed og i en virksomhed. Det, der skete var, at jeg havde en teoretisk tilgang til, hvorledes analysemodellen er bygget op. Det skete ud fra et ræsonnement om, at en teoretisk forståelse ville bidrage med en bedre forståelse af modellen og dens anvendelsesmuligheder i organisationen. Problemet bestod dog i, at der fra direktionens side ikke var en orientering mod teori, men snarere mod en praktisk anvendelse. Resultatet af dette blev, at jeg forsøgte mere og mere med at forklare modellen jo mere, jeg kunne fornemme, at tilhørerne "ikke var med mig" Det var dog – ikke udelukkende - et spørgsmål om, at de ikke forstod, hvad jeg sagde men snarere som nævnt tidligere, at interessen hos direktionen var langt mere praktisk orienteret. Men indtil det gik op for mig fortsatte jeg med at forklare på flere forskellige måder. Først da jeg skiftede spor og begyndte at være mere praktisk orienteret, talte vi samme sprog. Da samtalen blev sporet rigtigt ind, og direktionen fattede interesse, kom opbakningen også fra arbejdsgruppen, der indtil da havde ladet mig om at tale. Resultatet af mødet blev, at der skulle afholdes en arbejdsdag på Falsled Kro. Denne arbejdsdag skulle bruges til at færdiggøre kompetencekataloget samt finde interessenter til videnregnskabet.

Læren af dette møde var, at jeg skulle have været hurtigere til at forstå tilhørerne og, hvad de ønskede at høre frem for, hvad jeg ønskede at fortælle.

15.2.2.2 Møde den 7. december 2000 på Falsled Kro

Min anden "lektie" var ligeledes i forbindelse med et møde med direktionen. Læren jeg fik her var, at på trods af at jeg havde forberedt en dagsorden i fællesskab med arbejdsgruppen, er det ikke en garanti for, at vægten af indsats placeres som ønsket. Min indgang til mødet var at komme videre med arbejdet med videnregnskabet. Jeg mente, at i og med rammerne for kompetencekataloget var fremkommet, og det var et spørgsmål om at "fylde data" i kompetencekataloget var det

vigtigere at bruge direktionen til at få udarbejdet nogle retningslinier for brugen af kompetencekataloget og få defineret, hvem videnregnskabet skulle henvende sig til end at bruge tiden på at fylde data i kompetencekataloget. Denne operationelle opgave mente jeg kunne uddelegeres i arbejdsgruppen. Igen kom jeg i konflikt med den operationelle orientering. Der var ikke i direktionen en opfattelse af, at det i deres organisation var nødvendigt med retningslinier for brugen af kompetencekataloget. Jeg opfattede det således, at sådanne retningslinier lå latent i organisationen, og det ikke var nødvendigt, at de blev ekspliciteret. Igen var der en forskel i min teoretiske tilgang til en problemstilling og de normer, som en organisation opererer efter i praksis. Hvilken tilgang der er den mest optimale, kan jeg ikke udtale mig om, da jeg ikke følte, at jeg som studerende havde pondus til at presse min tilgang igennem og derfor ikke har prøvet den.

Læren af dette møde var, at en dagsorden er utrolig svær at disponere.

Begge møder har givet mig et mere nuanceret syn på tilgangsmåden til en problemstilling. Gennem arbejdet i arbejdsgruppen kunne jeg få mine mere teoretiske tilgange afprøvet. Forskellen på arbejdet i arbejdsgruppen og møderne med direktionen har været, at jeg i arbejdsgruppen har haft det lettere i den forstand, at jeg bedre har kunnet følge min egen tilgang, som er teoretisk velfunderet. I møderne med direktionen har jeg i langt større grad skullet argumentere praktisk anvendeligt for min tilgang. Det har været svært, men dog forståeligt.

Sådanne situationer er de eneste tidspunkter, hvor jeg har savnet at skrive afhandling sammen med en anden studerende. I det teoretiske arbejde har jeg befundet mig fint med at være alene, ligesom processen med at skrive selve afhandlingen alene heller ikke har generet mig. Tværtimod føler jeg, at det har givet mig en frihed til selv at disponere. Det faglige modspil og diskussion har jeg opsøgt ved at henvende mig til mennesker, som beskæftiger sig med videnregnskaber og intellektuel kapital. Det har bevirket, at jeg har kunnet få det modspil på mine præmisser. Derimod har jeg til tider savnet en allieret i de praktiske sammenhænge. På trods af at jeg er blevet godt modtaget af medlemmerne af arbejdsgruppen og har indgået i dennes arbejde på lige vilkår, er der dog en forskel i vores motiver med projektet. Den største forskel er selvfølgelig, at jeg har haft yderligere en opgave i at skulle skrive en afhandling. Dette står i kontrast til, at der naturligvis er andre arbejdsopgaver på Vejle og Give sygehuse end udarbejdelse af videnregnskab. Denne forskel er naturlig, og der har fra Vejle og Give sygehuses side været stor forståelse for min situation, og jeg har haft mulighed for at lave ting på sygehuset, som er rettet direkte mod min opgave, eksempelvis er fokusgruppemødet lavet af hensyn til min afhandling. Selvom jeg er blevet godt behandlet, har der dog trods alt været en forskel. Det er ikke muligt at blive fuldstændig integreret i arbejdsgruppen, når man kommer udefra. I den henseende har jeg sommetider kunnet

ønske mig en lidelsesfælde i form af en studerende, som jeg havde kunnet diskutere forløbet med. Eksempelvis i møderne med direktionen ville det have været rart at være to til at løfte opgaven.

Efterfølgende har jeg reflekteret over dette at være del af arbejdsgruppen og samtidig være undersøger af situationen. I relation til dette projekt har det givet enkelte frustrationer i form af, at jeg har følt mig alene, når jeg er gået galt af situationen, og det har gjort, at der nogle gange er blevet brugt meget tid på praktiske ting, som ikke er relevante i relation til min afhandling, men på den anden side har været interessante at være med til, da det har givet mig et indblik i den ”virkelige” verden. Da jeg har følt mig meget velkommen, og der har været taget store hensyn til mig, har jeg ikke følt dette som værende et problem. Jeg har dog efterfølgende reflekteret over, at den konflikt, der er mellem deltagelse og undersøgelse, let kunne have givet problemer, i og med jeg ikke havde gjort mig dybere indledende tanker herom. ▲

16 Konklusion

Fokus har i denne afhandling været på at udarbejde et videnregnskab for Veje og Give sygehuse. Resultatet heraf er vedlagt.

Gennem afhandlingens teoretiske del er den rette model fundet. Modellen er fundet på baggrund af tre krav til modellen og resultatet. De tre krav er identificeret gennem en samtale med administrationschefen og er følgende:

- ☞ Modellen skal indeholde tanker og relationer til den ressourcebaserede tankegang
- ☞ Modellen skal koble værdigrundlag og ledelsesstrategi med videnregnskabet
- ☞ Modellen skal indeholde en videnledelse, der beskæftiger sig med resultaterne af de indsatser, der gøres for at forbedre organisationen

Med disse krav in mente afdækkes feltet for intellektuel kapital. Videnbegrebet betragtes som værende interessant i dens praktiske form og ikke som en intellektuel øvelse. Ligeledes er det afhandlingens syn, at viden opstår både i individet og i relationer mellem individer. Disse forhold bevirker, at videnledelsens 2. bølge ligger til grund for afhandlingen. Denne 2. bølge indeholder videnregnskab og måling af indikatorer på tiltag til forbedring af viden.

Indenfor dette syn på arbejdet med videnkapital præsenteres tre modeller/syn. Sveiby, Edvinsson og Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Vurderet mod kravene til modellen passer Erhvervsfremmestyrelsens guideline bedst, da den er udviklet på baggrund af det ressourcebaserede syn. Værdigrundlaget er indarbejdet i modellen og slutteligt fremkommer guidelinen med et videnregnskab, hvor fokus er på resultaterne af indsatserne.

Efter af have vist at Erhvervsfremmestyrelsens guideline er den rette model til udarbejdelse af videnregnskab på Vejle og Give sygehuse, udarbejdes videnregnskabet. Det forløber efter en overordnet projektplan. Projektplanen følger Erhvervsfremmestyrelsens guideline. Dog med den undtagelse at arbejdet med værdigrundlaget, som sygehusledelsen allerede havde udført, blev rykket til senere i forløbet.

Da der ikke i Erhvervsfremmestyrelsens guideline er en egentlig beskrivelse af videnledelsen som proces, oprettes et kompetencekatalog. Dette kompetencekatalog er inspireret af Roos og Roos, som mener, at der i arbejdet med intellektuel kapital skal være et intellektuel kapital system. I Erhvervsfremmerådets notat fra maj '97 præsenteres en analysemodel. Denne analysemodel danner baggrund for kompetencekataloget. Kompetencekataloget agerer som samling af alle indikatorer og danner dermed et overblik over videnledelsessituationen i organisationen.

Det udarbejdede videnregnskab er revideret af en revisor. Dette er imidlertid kun i relation til validiteten af tallene i videnregnskabet. Gennem en analyse af videnregnskabet sammenholdt med værdigrundlag og gennem et fokusgruppemøde konkluderes det, at videnregnskabet ikke blot kan verificeres på den talmæssige side men også i relation til forankring i organisationen og relevans.

Gennem den selektive udvælgelse af model, hvor flere forslag holdes op mod kravene til en model til udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse, er det lykkedes af udarbejde et videnregnskab, som er i overensstemmelse med de eksisterende ønsker, behov og ledelsesstil i organisationen. Videnregnskabet er ligeledes et retvisende billede af videnledelsessituationen på Vejle og Give sygehuse. Formålet med afhandlingen er dermed indfriet. ▲

17 English summary

The purpose of this thesis is to develop an intellectual capital statement for Vejle and Give hospital. Vejle and Give hospital is a public hospital in Vejle amt. The hospital has 2000 employees. They treat 27.000 admitted patients and 132.000 out-patients yearly.

The theoretical part of the thesis is concerned with selecting the correct model for constructing intellectual capital statement for Vejle and Give hospital.

At first, reasoning for why firms are interested in using alternative reports as intellectual capital statements, ethical and social reports are presented.

Then the concept of knowledge is discussed. There is a distinction between knowledge as it is seen by Nonaka and the way it is seen inspired by the resource based view (Grant, Hamel and Prahalad). It is being argued that it is not sufficient to view knowledge as created in the individual and thus necessary to share among employees. In the resource based view knowledge is also created among employees and in processes and relations.

After having argued that intellectual capital is the correct way for Vejle and Give hospital several models concerning intellectual capital are presented (Sveiby, Edvinsson, the Danish Agency for Development of Trade and Industry). These models are compared to each other and to other tools of managing such as the balanced scorecard and the business excellence model.

The three models are being matched to the demands that Vejle and Give hospital had for the model and the result. Since the model has to contain the organization values and has to be build on the resource based view, the model from the Danish Agency for Development of Trade and Industry is chosen.

The empirical part of the thesis is concerned with developing the intellectual capital statement of Vejle and Give hospital according to the guideline of the Danish Agency for Development of Trade and Industry. This guideline is based on the making of intellectual capital statements in 17 Danish firms. The Danish Agency for Development of Trade and Industry – in an act of national policy to promote

knowledge society – wished to develop a set of guidelines for the development and publication of intellectual capital statements.

An intellectual capital statement according to the Danish Agency for Development of Trade and Industry contains a knowledge narrative. The knowledge narrative is a storyline of the capabilities of the firm. It is a presentation of the firm's knowledge resources focusing on how they interact.

Second an intellectual capital statement identify a set of knowledge management challenges, which are the efforts that management puts in place to develop and condition the firm's knowledge resources. These knowledge management challenges are related to the knowledge narrative as they seek to identify and implement activities that help realize the knowledge narrative.

Thirdly an intellectual capital statement contains a report, which combines numbers, visualization and the narrative in a composition designed to show the development of the firm's knowledge resources.

As a supplement to the guideline a competence catalog was developed at Vejle and Give hospital. The competence catalog contains all indicators of the firm's knowledge resources. The purpose of the competence catalog is to act as an intellectual capital system. It provides an overview of the knowledge situation that management find useful.

The third part of the thesis is reflection over the process. It deals with reflections of the process of working with the guideline from the Danish Agency for Development of Trade and Industry as well as reflections of my personal experiences during the project of developing an intellectual capital statement for Vejle and Give hospital plus writing a thesis. ▲

18 Litteraturliste

Bukh 1999, Per Nikolaj ; Heine T. Larsen and Jan Mouritsen. Constructing intellectual capital statements. Bringes i *Scandinavian Journal of Management*.

Bukh, Per Nikolaj Bukh; Peter Gormsen, Jan Thorsgaard og Jan Mouritsen. 2000b. Videnregnskabet på vej til Børsen. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 64(4):223-233.

Bukh, Mouritsen og Larsen 2000a Videnregnskabet elementer: På vej til en guideline

Bukh, Per Nikolaj og Mouritsen, Jan, 1999: Videnregnskaber, Virksomhedens Personalepolitik, København, Børsens Ledeshåndbøger.

Bukh, Per Nikolaj, 1999 Nye regnskabsformer giver identitet, *Personalechefen* nr. 1

Bukh, Per Nikolaj; Jan Mouritsen and Heine T. Larsen. 2000. Videnregnskaber struktur og indhold. *Revision & Regnskabsvæsen* 3/marts, side 30-41.

Bukh, T Larsen og Mouritsen, 2000c, Constructing intellectual capital statements

Bøttger-Rasmussen 1999 Sundhedsvæsenet i fremtiden- fra omkostningsfokus til værdifokus?

Dyhr, Villy, 1999, De nye regnskaber, *Tidsskrift for arbejdsliv* nr. 2, 1999, s. 73-93.

Edvinsson, L., (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning* vol 30, no 3, s. 266-373

Elling, Jens O. 1999. Videnregnskab – regnskab eller viden? *Revision & Regnskabsvæsen*, nr 2.

Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. Guideline for videnregnskaber: En nøgle til videnledelse.

Erik Maaløe, Case-studier, 1996, Akademisk forlag

FSR, 2000, Diskussionsoplæg om Anbefalinger til revisors arbejde ved afgivelse af erklæringer på videnregnskaber. Foreningen af Statsautoriserede Revisorer.

Goyder, Mark, 1998, *Living Tomorrow's Company*, Hampshire, England, Gower Publishing

Grant, Contemporary strategy Analysis, 1998

Grant, The Ressource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review* spring 1991

Hakes, Chris The coporate self assessment handbook -, Chapman & Hall - third edition 1996

Hamel and Prahallad The core competence of the corporation, *HBR*, may-june 1990

Hasle, Per og Braüner, Torben 1998, Systemudvikling – logos eller mythos?, *Retorika Scandinavica* nr. 6/ maj 1998

Implementor 2001, (<http://www.implementor.dk/>)

Jensen, Jesper Bo 1999, År 2000 og frygten for fremtiden, *Fremtidsorientering* nr. 1/1999

Kaplan, Robert S. og Norton, David P. Why does business need a balanced scorecard?, *Journal of cost management* May/June 1997.

L 138. Fremsat den 10. januar 2001 af erhvervsminister (Ole Stavad). Forslag til Lov om erhvervsdrivende virksomheders aflæggelse af årsregnskab m.v. (årsregnskabsloven).

LOK 2001, Overblik over regeringens arbejde med at styrke danske virksomheders Ledelse, Organisation og Kompetenceudvikling, (<http://www.l-o-k.dk/01viden.htm>)

Madsen, Svend Ole, 1994, Strategiperspektiver, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, årg. 58 nr. 3, 1994

Mouritsen, Jan, Heine T. Larsen and Per Nikolaj Bukh. 2001. Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbe-

ring for Managing Knowledge. Forthcoming in *Accounting, Organisations and Society*.

Mouritsen, Jan, 1999, Tal, tale og tegninger: Videnregnskaber og kreativitetens økonomi, *Økonomistyring & Informatik*, Årbog 1999, s. 113-139.

Mouritsen, Jan, Videnregnskaber og kreativitetens økonomi, *Økonomistyring og Informatik – Årbog 99*.

Mouritsen, Jan; Heine T. Larsen, Per Nikolaj Bukh & Mette Rosenkrands Johansen. 2000. Reading an Intellectual Capital Statement: The case of Systematic Software Engineering. Arbejdsrapport (under review).

Munro, R. 1997, Power, Conduct and Accountability: re-distributing discretion and the new technologies of managing. The 5th Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, University of Manchester, 7-9th July 1997.

Novo Nordisk afrapportering

Roos, G. & Roos, J., Measuring your Company's Intellectual Performance, *Long Range Planning* (1997, vol. 30, no 3, pp. 413-426)

Sullivan, Patrick H. A brief history of the intellectual capital movement, , 2000, (www.sveiby.com)

Sustainability Reporting Guidelines (www.globalreporting.org)

Thorsgaard Larsen, Heine og Mouritsen, Jan, 2001, Videnledelsens 2.bølge – en recentrering af videnledelse gennem videnregnskabet. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 65(1) s. 5-16.

Videnregnskaber –Rapportering og styring af videnkapital, Erhvervsfremmerådet 1997 (maj '97 notatet)

Nonaka. Enabling knowledge creation

Von Krogh, Georg og Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro 2000, Enabling knowledge creation, Oxford

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	1
1.1	Emnet i kontekst.....	2
2	Problemformulering.....	3
2.1	Afhandlingens problem.....	3
2.2	Behandlingen af problemet.....	4
2.3	Resultatet.....	4
2.4	Afgrænsning.....	4
3	Metode.....	5
3.1	Afhandlingens metode.....	5
3.2	Afhandlingens struktur.....	6
3.2.1	Del 1. Teori.....	6
3.2.2	Del 2. Den praktiske del.....	7
3.2.3	Del 3. Processen.....	7
4	Behovet for alternative regnskabsformer.....	8
4.1.1	Forskellige behov for alternative afrapporteringer.....	9
4.2	Alternative regnskabsformer.....	10
4.2.1	Videnregnskab.....	11
4.2.2	Etisk regnskab.....	11
4.2.3	Socialt regnskab.....	12
4.2.4	Miljøregnskab.....	12
4.2.5	Arbejdsmiljøregnskab.....	12
4.2.6	Stakeholderregnskab, vækstregnskab og holistisk regnskab.....	13
5	Afklaring af problemområdet.....	14
5.1	Krav til modellen.....	15
6	Videnregnskab.....	16
6.1	Regnskab og viden.....	16
6.1.1	Regnskabsbegrebet.....	16
6.1.1.1	Graduering af regnskabsbegrebet.....	17
6.1.1.2	Regnskabet og distancen.....	19
6.1.1.3	Videnregnskabet som regnskab.....	19
6.1.2	Videnbegrebet.....	20
7	Typer af videnledelse.....	22
7.1	Den 0'te bølge.....	23
7.2	Den første bølge.....	23
7.3	Den anden bølge.....	23
7.3.1.1	Videnledelses bølgerne og Vejle og Give sygehuse.....	24
8	Den rette model til Vejle og Give sygehuse.....	25
8.1	Feltet intellektuel kapital.....	25
8.2	Begrebet intellektuel kapital.....	26
8.3	Litteraturen indenfor intellektuel kapital.....	27
8.4	Value creation.....	29
8.4.1	Sveiby.....	29
8.4.2	Edvinsson.....	29
8.4.2.1	Skandia Value Scheme.....	29
8.4.2.2	Skandia Navigator.....	30
8.4.3	Erhvervsfremmestyrelsens projekt.....	31

8.4.3.1	Videnregnskabsmodellen	32
8.4.3.2	Analysemodellen.....	33
8.5	Opsummering på de tre modeller og valg af model.....	34
8.6	Ressourcekompetencetilgangen	34
8.7	Match mellem Guideline og krav til modellen	37
8.7.1	Guidelinen og ressourcekravet.....	38
8.7.2	Guidelinen og værdigrundlag	39
8.7.3	Guidelinen og videnledelsen	40
9	Videnregnskab i et teoretisk perspektiv	41
9.1	Videnregnskab i sammenhæng med andre modeller.....	41
9.1.1	Modellens brug	42
9.1.2	Modeltyper	42
9.1.3	Placering af modeller	43
10	Vejle og Give sygehuse.....	45
11	Den overordnede projektplan.....	45
11.1	Fase 1.....	47
11.2	Arbejdsgruppen	47
11.2.1	Forberedelse af projektets forløb	48
11.2.2	Projektets forløb.....	50
11.3	Fase 2.....	52
11.3.1	Analysemodellen.....	53
11.3.2	De tre former for nøgletal	55
11.3.2.1	Arter.....	56
11.3.3	Kompetencekatalog	58
11.4	Fase 3.....	60
11.4.1	Forståeligt	60
11.4.2	Tilgængeligt	61
11.5	Fase 4.....	62
11.5.1	Videnfortælling	63
11.5.1.1	Brugsværdi.....	64
11.5.1.2	Brugsværdi på Vejle og Give sygehuse.....	64
11.5.1.3	Produktionsvilkår	65
11.5.1.4	Produktionsvilkår for Vejle og Give sygehuse	65
11.5.2	Videnfortællingen for Vejle og Give sygehuse.....	66
11.5.3	Ledelsesudfordringer	66
11.5.4	Ledelsesudfordringer på Vejle og Give sygehuse	67
11.5.5	Videnfortælling og ledelsesudfordringer i sammenhæng.....	68
11.6	Fase 5.....	70
11.6.1	Tal	70
11.6.2	Tale	70
11.6.3	Tegninger.....	71
11.6.4	Videnregnskabet's struktur	71
11.6.5	Udarbejdelse af videnregnskab for Vejle og Give sygehuse	73
12	Legitimering af alternative regnskaber.....	74
12.1	Verificering af videnregnskaber	75
12.2	Regnskabsbegrebet - logos eller mythos?.....	76
12.3	Logik og regnskab	76

12.4	Retorik og videnregnskab	78
13	Verificeringens elementer	79
13.1	Talmæssige informationer på Vejle og Give sygehuse.....	79
13.2	Forankring på Vejle og Give sygehuse	80
13.2.1	Uddannelse	80
13.2.2	Ledelse og samarbejde.....	80
13.2.3	Patienterne.....	81
13.2.4	IT, forskning og udvikling	81
13.3	Processer.....	82
13.4	Relevans	82
13.4.1	Relevans i forhold til værdigrundlag	83
13.4.2	Relevans på baggrund af fokusgruppemøde.....	83
13.4.3	Relevansvurderingen set i konteksten.....	84
14	Perspektivering	86
14.1	Anvendelsen af Erhvervsfremmestyrelsens guideline.....	86
15	Processen	88
15.1	Projektets rammer	88
15.1.1	Dagbog.....	88
15.1.2	E-groups	89
15.2	Forløbet.....	90
15.2.1	Projektets udvikling	90
15.2.2	Egne erfaringer	90
15.2.2.1	Møde på Vejle Sygehus den 16. oktober 2000	91
15.2.2.2	Møde den 7. december 2000 på Falsled Kro.....	91
16	Konklusion	94
17	English summary	96
18	Litteraturliste	98
	Indholdsfortegnelse.....	101

Figuroversigt

Figur 1 Afhandlingens struktur	6
Figur 2 Udvalgte virksomheders kurs/indre værdi.....	9
Figur 3 Alternative regnskaber i sammenligning.....	14
Figur 4 Graduering af et regnskab	18
Figur 5 Videnledelse hos Carl Bro.....	21
Figur 6 Udviklingen indenfor Intellektuel kapital	28
Figur 7 Skandia Value Scheme	30
Figur 8 Skandia Navigator.....	31
Figur 9 Videnregnskabsmodellen	32
Figur 10 Analysemodellen.....	33
Figur 11 Grants kæde fra ressource til kapabilitet	35
Figur 12 Kæde fra ressource til kapabilitet.....	37
Figur 13 Sammenligning af begrebernes karakteristika.....	38
Figur 14 Analysemodellen kombineret med det ressourcebaserede syn.....	39
Figur 15 Videnregnskabet ide	40
Figur 16 Tre modeltyper	42
Figur 17 Modeller placeret efter fokus og type	44
Figur 18 Den overordnede projektplan.....	46
Figur 19 Videnregnskabsmodellen	49
Figur 20 Den overordnede projektplan revideret	52
Figur 21 Den analytiske del specificeret	63
Figur 22 Skyfiguren for Vejle og Give sygehuse	69
Figur 23 Videnregnskabet opbygning	72
Figur 24 en-til-en relationen	77