

Philippe Baumard

Tacit Knowledge in Organizations

SAGE Publications 1999, 260 sider, ISBN 0 7619 5336 1
(Paperback)

Denne bog er spændende læsning og giver inspiration langt ud over de problemstillinger, som den tager op, og de teoritraditioner, som den bygger på. Bogen er et direkte bidrag til området strategisk ledelse og organisatorisk viden. Der tages udgangspunkt i den problemstilling, at alle organisationer på et eller andet tidspunkt løber ind i vanskeligheder af forskellig art. Den traditionelle løsning på disse vanskeligheder er rationel ledelse, der bygger på eksplícite regler og viden.

Baumards bidrag er, at den rationelle ledelse ikke er nok – tværtimod viser hans casestudier, at succesfuld forandring bl.a. er afhængig af ledelsens evne til at navigere mellem organisationens eksplicitte og tavse viden. Det er dog en kurs, som ledelsen oftest ikke er bevidst om og dermed heller ikke i stand til at sætte ord på. For Baumard er pointen, at der netop må komme begreber og ord på den eksplicitte og tavse viden i organisationer for at undgå brug af udelukkende rationelle strategier, og for at inddrage organisationens intuition som ressource i forandringsprocesser.

Bogen rummer tre dele, hvor den første del omhandler den teoretiske begrebsliggørelse af viden i organisationer. Baumard bygger en matrix model op, der rummer fire dimensioner af viden: tavs viden på det individuelle og på det kollektive niveau samt eksplicit viden på det individuelle og det kollektive niveau. Mellem disse fire dimensioner af viden er der en række forskelligartede processer, som karakteriserer transformations- og læringsprocesserne i organisationen. For tavs viden finder der en implicit læring og socialisering sted mellem det individuelle og det kollektive niveau. For den eksplicitte viden finder der ligeledes processer sted mellem det individuelle og det kollektive niveau, som kan karakteriseres som udbredelse overfor anvendelse. På både det individuelle og det kollektive niveau er der processer mellem det tavse og det eksplicitte. Disse karakteriseres

som bevidsthed, assimilation, artikulation og skabelsen af det indre liv i organisationen.

Modellen er en videreudvikling af primært Nonaka's tilgang til *knowledge management* og bliver underbygget af en omfattende teorioversigt, hvor forskellige teoretikere inden for området bliver placeret i forhold de forskellige typer af viden og læringsprocesser.

Men Baumard teoretiserer ikke kun over relationer mellem det tavse og det eksplicitte; han går et skridt videre mod forståelse af en ny vidensstype. Han bygger her på mange forskellige teorier og filosofier for at beskrive en vidensstype, som måske er lettere at opdage end at beskrive med ord. Han henter her inspiration fra græsk, kinesisk og indiansk filosofi for at beskrive visdomsbegrebet som en udviklet vidensform. Der konkluderes ikke på grundlag af disse overvejelser, men de bruges til at antyde den kompleksitet, som vidensbegrebet rummer.

Den anden del omhandler de metodiske aspekter, der er i udforskning af det ikke udtrykte. Der er en række metodiske overvejelser relateret til både forskellige typer af tavs viden og årsager til skabelsen af ikke udtrykt viden, herunder bl.a. begrundet i frygten for én selv, andre og autoriteter. Der opereres med tavs viden på tre niveauer: individ, beslutningstagning og struktur, samt i relation til de fire typer af viden i organisationen: det individuelt eksplicitte, det individuelt tavse, det kollektive eksplicitte og det kollektivt tavse. Baumard er endvidere interesseret i at afdække transformations- og læringsprocesserne mellem de forskellige typer af viden. Dette medfører nødvendigvis anvendelse af flere metoder, hvor bl.a. observation og interview bliver tænkt i sammenhæng med aktionsforskningsmetoder og refleksion over praksis.

De validitetsmæssige overvejelser er helt centrale i dette kapitel, og begrænsningerne i anvendelsen af de empiriske metoder klarlægges sammen med centrale overvejelser over forskerens egen tavse viden.

Bogens tredje del er case-studies af fire store virksomheder, Indigo (information), Quantas (flyselskab), Indosuez (international finansie-

ring) og Pechiney (aluminiumproduktion). For alle fire virksomheder gør sig gældende, at de står over for forandringsituationer, og de anvender meget forskelligartede strategier i koblingen mellem de fire typer af viden. For de store virksomheder (Quantas og Pechiney) er den eksplicitte viden gennem formaliserede hierarkiske strukturer udgangspunktet, men løsningen på deres problemer findes i brug af den tavse viden både på det individuelle og kollektive niveau. Netop ved lytning til medarbejdernes ressourcer skabes der ny vej ud af problemerne. For de mindre virksomheder (Indigo og Indosuez), som er mindre hierarkiske, bliver der anvendt forskelligartede strategier, hvor der finder formalisering sted af strukturer og regler på baggrund af den tavse sociale praksis eller den individuelle eksplicitte viden.

Konklusionen på case-studierne er, at det er vigtigt for virksomheder at operere med alle fire vidensformer i udvikling af strategier – men med understregning af, at det hele tiden er en balancegang mellem det formaliserede og det ikke formaliserede. For alle fire virksomheder er den sociale praksis en ressource, som ikke må dræbes i regler og hierarki, men som må betragtes som ressource til nytænkning og gennemførelse af kvalitative forandringer.

Bogen er velskrevet og er skrevet til folk med særlig interesse og forskere, i mindre omfang til praktikere. Det er en spændende bog, fordi koblingen mellem organisatorisk viden, ledelse og læreprocesser er integreret og gennemtænkt. Denne sammenstilling rejser en del teoretiske og metodiske spørgsmål, bl.a. om det er muligt at foretage den på grund af teoriernes forskelligartede genstandsfelter. På den anden side giver det læseren en udfordring, for der er ingen tvivl om at problemstillingen er relevant – al for megen forandring finder sted på grundlag af rationelle og formaliserede beslutninger. Selv om vi ved det, er både forståelsen og operationaliseringen af de tavse og intuitive aspekter svære og dybest set måske umulige i en rationelt funderet forskningskultur. Med det in mente kommer forfatteren et godt stykke vej.

Bogen kan læses fra ende til anden, hvilket er

en forudsætning, hvis målet er tilegnelse og forståelse af bogens teoretiske grundlag. Men hvis målet er inspiration, kan bogens forskellige kapitler også sagtens læses hver for sig. Som anmelder er jeg på kanten af forskningsområdet – men har fundet det muligt at finde inspiration som med mening kan overføres til eget forskningsfelt med henblik på analyse og videreudvikling af dette.

Anmeldt af **Anette Kolmos**, cand.mag. i samfundsfag og psykologi, lektor i Ingeniørdidaktik, Aalborg Universitet.
E-mail: ak@i4.auc.dk

Bernard Casey & Michael Gold
**Social Partnership and
Economic Performance.
The Case of Europe**

Edward Elgar 2000, 153 s., ISBN: 1 84064 200

Hvilken betydning har de institutionelle rammer i samfundet for samfundsøkonomiens stabilitet og udvikling? Denne bog søger at give en del af svaret herpå gennem inddragelsen af, hvad der betegnes som socialt partnerskab (interaktionen mellem de sociale aktører med henblik på konfliktløsning) og det sociale beskyttelsesniveau (dagpengeniveau o.l.) som uafhængige variable i analysen. Hovedtesen i bogen er, at for meget og for lidt af begge dele vil føre til en mindre optimal makroøkonomisk udvikling. En teoretisk forklaring på dette som forfatterne fremfører er, at en dialogorienteret (*voice*) styring af arbejdsmarkedet kan være mere effektiv end regulering baseret på rene markedsmekanismer (*exit*), men samtidig kan opstillingen af en for omfattende og generøs social beskyttelse føre til, at de nødvendige tilpasningsprocesser i økonomien sløves.

Denne diskussion om institutioners indflydelse på samfundsøkonomien er ikke ny. Siden midten af firserne har der været bred samfundsvidenskabelig interesse for denne problemstilling på baggrund af observationer af landenes meget forskellige udvikling m.h.t. inflation og arbejdsløshed. I disse første bidrag blev der fo-